



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES
INTEGRADOS PARA EL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORAS: GÓMEZ RODRÍGUEZ KARINA ELIZABETH
PÉREZ JÁTIVA JESSICA VIVIANA

DIRECTOR DE TESIS: Ing. WALTER JÁCOME PHD

IBARRA, OCTUBRE 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Por ser la gestión de riesgos un factor indispensable para un buen control interno, surge la necesidad de la creación de la propuesta de un Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales Integrados para el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo, en base al modelo COSO ERM II (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) - (*Enterprise Risk Management*). El Modelo de Gestión de Riesgos es el resultado de la iniciativa dada, para proponer y fomentar en el Municipio de Pedro Moncayo una cultura de administración de riesgos, ya que toda empresa debe evaluar constantemente los riesgos a los que está expuesto en sus diferentes componentes o unidades, más aun cuando se trata de una entidad pública que está al servicio de la colectividad, además aportará a que el Municipio cumpla con un requisito de la Contraloría General del Estado por ser una entidad de carácter público, esto está estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría, además de ser una obligación el Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales Integrados coadyuvará a alcanzar los objetivos y resultados trazados en la planeación estratégica, esto debido a que comprende 8 componentes que son: **Ambiente de Control, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación del riesgo, Respuesta al riesgo, Control de actividades, Información-comunicación y Monitoreo.** Para el desarrollo del Modelo se partió de un diagnóstico situacional aplicado al nivel directivo, administrativo y operativo, con la finalidad de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, lo que permitió evidenciar la necesidad de establecer una guía para gestionar riesgos institucionales, construyendo parámetros y políticas que permitan mitigar los mismos, por lo cual es prioritario que el Ilustre Municipio del Cantón Pedro Moncayo cuente con su propio Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales Integrados, ya que el proceso de gestión del riesgo ocurre dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de una organización, el modelo de gestión comprenderá una serie de procesos y elementos organizativos de apoyo y será una guía que permitirá identificar los riesgos de la entidad y priorizarlos mediante la elaboración de matrices de ponderación de éstos, para comunicarlos y que los directivos puedan tomar acciones, definir estrategias para mitigar los riesgos de mayor prioridad, además establecerá mecanismos de administración y control que aseguren el correcto funcionamiento de la institución. Por lo antes mencionado se puede aseverar que el proyecto desde los aspectos organizacional, educativo, ético, social, ambiental y económico es factible de implementar y aplicar. Siendo una guía de administración y mitigación de riesgos para lograr un eficiente control interno.

EXECUTIVE SUMMARY

Since risk management is an essential factor for good internal control, it is needed to create a proposed Integrated Institutional Risk Management Model for the Illustrious Municipality of Pedro Moncayo, based on the model of COSO ERM II ((Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) - (Enterprise Risk Management). The Risk Management Model is the result of the given initiative to propose and encourage the Municipality of Pedro Moncayo a culture of risk management, as any company must constantly evaluate the risks to which it is exposed in its various components or units, even more when it is a public entity that serves the community, and this will contribute to the Municipality to comply with a requirement of the Estate General Comptroller for being a public body. It is stipulated in the Organic Law of the Comptroller. Besides being an obligation on the Integrated Institutional Risk Management Model shall assist in achieving the objectives and results plotted in the strategic planning, this because comprising eight components: Control Environment, Objectives Setting, Event Identification, Risk Evaluation, Risk Response, Control Activities, Information, Communication and Monitoring. To develop the Model, it started on a situational analysis applied to management level, administrative and operational, in order to establish strengths, weaknesses, opportunities and threats of the institution, allowing to demonstrate the need for a guide to manage corporate risks, building parameters and policies to mitigate the same, which is priority for the Illustrious Pedro Moncayo Canton Township to have its own Integrated Institutional Risk Management Model, as the risk management process occurs within the structure of the strategic context, organizational and management of an organization, the management model will comprise a series of processes and supporting organizational elements and will be a guide that will allow to identify the organization`s risks and prioritize them by developing these weighting matrices, to communicate them and then the managers can take actions, define strategies to mitigate highest priority risks, it also will establish management and control mechanisms that ensure the proper functioning of the institution. Given the above, it can be stated that the project from organizational, educational, ethical, social, environmental and economic aspects is feasible to implement and apply. Being a risk management and mitigation guide to achieve an efficient internal control.

DECLARACIÓN

Nosotras, Gómez Rodríguez Karina Elizabeth portadora de cédula de ciudadanía N° 100316549-3 y Pérez Játiva Jessica Viviana portadora de la cédula de ciudadanía N° 100355699-8 declaramos bajo juramento que el presente trabajo es de nuestra autoría y los resultados de la investigación son de nuestra total responsabilidad, además que no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional; y que hemos respetado las diferentes fuentes de información.



Karina Gómez

C.I.100316549-3



Jessica Pérez

C.I.100355699-8

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por las egresadas Karina Elizabeth Gómez Rodríguez y Jessica Viviana Pérez Játiva, para optar por el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES INTEGRADOS PARA EL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO, PROVINCIA DE PICHINCHA. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometido a la presentación pública y evaluación por el tribunal examinador que se designe.



Ing. Walter Jácome PHD

C.I.1000022275

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DE TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotras, Gómez Rodríguez Karina Elizabeth y Pérez Játiva Jessica Viviana, con cédulas de identidad N° 100316549-3, 100355699-8, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autoras de la obra o trabajo de grado denominado: MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES INTEGRADOS PARA EL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO, PROVINCIA DE PICHINCHA, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica el Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del Trabajo Final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma 
Karina Gómez
C.I.100316549-3

Firma 
Jessica Pérez
C.I.100355699-8

Ibarra, a los 22 días del mes de mayo de 2013

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 el presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO | | | |
|----------------------|--|-----------------|---------------------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 100316549-3 - 100355699-8 | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Gómez Rodríguez Karina Elizabeth Pérez Játiva Jessica Viviana | | |
| DIRECCIÓN: | Cotacachi calle Imbabura 9-29 Tabacundo calle Valencia s/n | | |
| EMAIL: | karig_89@hotmail.es jessy2095@hotmail.es | | |
| TELÉFONO FIJO: | 2 554-047 022 112-171 | TELÉFONO MOVIL: | 0980846008 09899947109 |

| DATOS DE LA OBRA | |
|-----------------------------|---|
| TÍTULO: | Modelo de Gestión de Riesgos Intitucionales Integrados para el Municipio de Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha |
| AUTORAS: | Gómez Rodríguez Karina Elizabeth Pérez Játiva Jessica Viviana |
| FECHA: AAAA/MM/DD | 22-may-13 |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO | |
| PROGRAMA: | <input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | Ingenieras en Contabilidad y Auditoría |
| ASESOR/DIRECTOR: | Ing. Walter Jácome PHD |

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Gómez Rodríguez Karina Elizabeth y Pérez Játiva Jessica Viviana, con cédulas de identidad N° 100316549-3, 100355699-8, en

calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en 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 144.

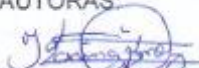
3. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan 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 son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 22 días del mes de mayo de 2013

LAS AUTORAS:

Firma



Nombre. Karina Gómez

C.I. 1003165493

ACEPTACIÓN:

Firma

Nombre: Ing. Betty Chávez

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA



Nombre: Jessica Pérez

C.I. 1003556998

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente es para Dios, por haberme dado una bonita familia, a mis papás que estuvieron junto a mí en cada momento de dificultad y alegría en esta etapa de mi vida; al Dr. Walter Jácome por su empeño y entereza para que este trabajo salga lo mejor posible; al Ilustre Municipio de Pedro Moncayo por su colaboración al brindarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, y a los maestros de la Universidad Técnica del Norte quienes me guiaron y compartieron sus conocimientos para lograr culminar esta gran paso en mi educación.

Karina

AUTORA

Agradezco a Dios por guiar mi existencia por la sabiduría que puso en mí y por la fortaleza para enfrentar los obstáculos a lo largo del camino, a mi familia por ser mi apoyo, darme valor para culminar esta etapa de mi vida y estar a mi lado en los buenos y malos momentos, al Dr. Walter Jácome por el esfuerzo, empeño, entereza y sobre todo por la paciencia para la realización de este trabajo, a la Casona Universitaria que me acogió durante el tiempo de estudios, a mis profesores quienes transmitieron sus conocimientos y aportaron en sobremanera a mi desarrollo como persona y profesional.

Jessica

AUTORA

DEDICATORIA

A Dios por haber permitido que llegara hasta este punto en mi vida, concediéndome su infinita paciencia, bondad y amor.

A mi Madre por haberme apoyado en cada instante, por sus valores, sus consejos, sus ejemplos de perseverancia, constancia y la motivación permanente que me ha permitido ser una persona correcta ante Dios y la sociedad, pero sobre todo por siempre contar con su amor.

Karina

Dedico este trabajo a mi Dios por el cuidado, misericordia, amor y las bendiciones recibidas durante toda mi vida.

A mi madre por el ejemplo de sacrificio y perseverancia que ha sido en mi vida, por su infinito amor y paciencia, por haber velado siempre por mi bienestar y estar a mi lado en todo momento.

A mi hijo amado Sebastián por ser el motor de mi vida, por compartir los buenos momentos y darme alegría y ánimo en los momentos difíciles. Y a mi hermano querido por ser mi amigo, confidente y apoyo a lo largo de mi vida.

Jessica

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|--------------------------------------|
| PORTADA..... | i |
| RESUMEN EJECUTIVO | ii |
| EXECUTIVE SUMMARY | iii |
| DECLARACIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO | iv |
| CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR | ¡Error! Marcador no definido. |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN..... | vii |
| AGRADECIMIENTO | ix |
| DEDICATORIA | x |
| ÍNDICE GENERAL..... | xi |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xv |
| PRESENTACIÓN..... | xviii |
| CAPITULO I..... | 199 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 199 |
| TEMA..... | 199 |
| ANTECEDENTES..... | 199 |
| OBJETIVOS..... | 200 |
| Objetivos Específicos..... | 200 |
| Variables Diagnósticas | 200 |
| INDICADORES | 21 |
| MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA..... | 23 |
| Identificación de la población | 25 |
| Diseño de instrumentos de investigación..... | 25 |
| Información primaria | 25 |
| Información secundaria..... | 26 |
| EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 27 |
| Encuesta aplicada a los funcionarios y empleados del Municipio de Pedro Moncayo..... | 27 |
| Construcción de la matriz FODA..... | 38 |
| Cruce estratégico de la matriz FODA | 40 |

| | |
|--|----|
| IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DIAGNÓSTICA..... | 42 |
| CAPÍTULO II..... | 43 |
| BASES TEÓRICAS..... | 43 |
| FUNDAMENTOS TEÓRICOS..... | 44 |
| Riesgos Institucionales Integrados | 45 |
| Medición. | 48 |
| Gestión de Riesgos..... | 58 |
| Tipos de riesgos institucionales | 59 |
| Identificación de riesgos | 64 |
| Gestión del riesgo | 65 |
| Objetivo de la Gestión de Riesgos..... | 65 |
| Importancia de la Gestión de Riesgos | 65 |
| Gestión de Riesgos como un tema crucial..... | 65 |
| Contenido y los principios básicos de la Gestión de Riesgos | 66 |
| Análisis del riesgo | 67 |
| Cómo realizar un análisis de riesgos | 68 |
| Etapas en el Análisis de Riesgo..... | 72 |
| Análisis de Riesgo del trabajo..... | 72 |
| Beneficios de realizar el Análisis de Riesgo del trabajo | 73 |
| Eliminar el riesgo | 73 |
| Mitigación del riesgo | 74 |
| Desarrollar Tácticas para Mitigar el Riesgo | 75 |
| Criterio de Mitigación del Riesgo | 76 |
| Evaluar los Costos y Beneficios derivados de Mitigar los Riesgos | 77 |
| Herramientas del Riesgo Institucional..... | 77 |
| Identificar todos los riesgos | 78 |
| La Herramienta de Mitigación del Riesgo Institucional | 79 |
| CAPÍTULO III..... | 83 |
| PROPUESTA..... | 83 |
| Presentación..... | 83 |
| Propósitos | 84 |
| PROPÓSITO I: Aspectos Estratégicos | 84 |

| | |
|--|------|
| Misión..... | 84 |
| Visión..... | 85 |
| Políticas..... | 85 |
| Objetivos Estratégicos | 85 |
| Propuesta de Organigrama Estructural para el Departamento de Gestión de Riesgos | 88 |
| Funciones de los Puestos..... | 89 |
| PROPÓSITO II: Implementación y Evaluación | 97 |
| Objetivo del Modelo de Gestión | 98 |
| Marco Conceptual..... | 99 |
| Diagnostico de Riesgos Internos y Externos del Municipio de Pedro Moncayo | 101 |
| PROPÓSITO III: Implementación y Evaluación | 104 |
| Identificación de Riesgos | 104 |
| Clasificación del Riesgo..... | 104 |
| Análisis del Riesgo..... | 107 |
| Evaluación del Riesgo | 111 |
| Mitigación del Riesgo..... | 113 |
| Monitoreo..... | 114 |
| Ejemplo Aplicado al Municipio de Pedro Moncayo | 118 |
| Análisis Costo Beneficio | 131 |
| Beneficio Cualitativo | 131 |
| Beneficio Cuantitativo | 132 |
| Comparación del Beneficio Cualitativo y Cuantitativo..... | 133 |
| CAPÍTULO IV..... | 135 |
| Impactos o Efectos | 135 |
| IMPACTO ORGANIZACIONAL..... | 137 |
| IMPACTO ECONÓMICO | 138 |
| IMPACTO SOCIAL | 139 |
| IMPACTO EDUCATIVO..... | 140 |
| IMPACTO ÉTICO..... | 141 |
| IMPACTO AMBIENTAL | 1423 |

| | |
|--|--|
| IMPACTO GLOBAL | 143 |
| CONCLUSIONES | 145 |
| RECOMENDACIONES..... | 146 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 147 |
| ANEXOS..... | ¡Error! Marcador no definido. 149 |
| Anexo N° 1: Fachada Ilustre Municipio de Pedro Moncayo | 150 |
| Anexo N° 2 Formato de encuesta aplicada en el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo | 151 |
| Anexo N° 3: Componentes del control interno COSO ERM II..... | 153 |
| Anexo N° 4: Componentes claves de ERM | 154 |
| Anexo N° 5: Reporte de recaudación impuesto predial | 156 |
| Anexo N° 6: Resumen de ventas finca "Miflor Corp" -1 | 162 |
| Anexo N° 7: Resumen de ventas finca "Miflor Corp" -2 | 166 |
| Anexo N° 8: Resumen de ventas finca "Miflor Corp" - 3 | 169 |
| Anexo N° 9: Orgánico estructural, misión, visión y POA del Ilustre Municipio de Pedro Moncayo | 172 |
| Anexo N° 10: Perfil estratégico | 174 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA | 23 |
| Cuadro N° 2 EXISTENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES..... | 27 |
| Cuadro N° 3 EXISTENCIA DE PROPUESTAS PARA ADMINISTRAR RIESGOS | 28 |
| Cuadro N° 4 REDUCCIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES | 29 |
| Cuadro N° 5 CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE RIESGOS | 30 |
| Cuadro N° 6 PARTICIPACIÓN DE AI EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS | 31 |
| Cuadro N° 7 EXISTENCIA DE RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS..... | 32 |
| Cuadro N° 8 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA..... | 33 |
| Cuadro N° 9 EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA COMUNICAR RIESGOS RELEVANTES..... | 34 |
| Cuadro N° 10 CONOCIMIENTO DE RIESGOS QUE AFECTAN EL LOGRO DE METAS..... | 35 |
| Cuadro N° 11 REVISIÓN DE CONTROL INTERNO PARA RIESGOS INSTITUCIONALES..... | 36 |
| Cuadro N° 12 EXISTENCIA DE UN ARCHIVO HISTÓRICO SOBRE RIESGOS RELEVANTES | 37 |
| Cuadro N° 13 MATRIZ FODA | 38 |
| Cuadro N° 14 CRUCE ESTRATÉGICO MATRIZ FODA..... | 40 |
| Cuadro N° 15 FORMATO DE MITIGACIÓN DE RIESGOS..... | 76 |
| Cuadro N° 16 FORMATO DE TRATAMIENTO DE RIESGOS..... | 78 |
| Cuadro N° 17 FORMATO DE DIMENSIONES DEL RIESGO Y ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN | 79 |
| Cuadro N° 18 PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS..... | 92 |
| Cuadro N° 19 PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS..... | 93 |
| Cuadro N° 20 PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS..... | 94 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 21 PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS..... | 95 |
| Cuadro N° 22 REQUISITOS DESEABLES | 95 |
| Cuadro N° 23 COORDINADOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SECTORIAL..... | 96 |
| Cuadro N° 24 RIESGOS INTERNOS..... | 101 |
| Cuadro N° 25 RIESGOS EXTERNOS | 103 |
| Cuadro N° 26 MAPEO DE RIESGOS | 105 |
| Cuadro N° 27 PROCESOS DEL MONITOREO | 116 |
| Cuadro N° 28 RIESGOS MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO | 119 |
| Cuadro N° 29 MITIGACIÓN DE RIESGOS MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO | 120 |
| Cuadro N° 30 COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN | 131 |
| Cuadro N° 31 BENEFICIO CUALITATIVO..... | 132 |
| Cuadro N° 32 BENEFICIO CUANTITATIVO..... | 132 |
| Cuadro N° 33 TABLA DE PONDERACIÓN | 136 |
| Cuadro N° 34 IMPACTO ORGANIZACIONAL | 137 |
| Cuadro N° 35 IMPACTO ECONÓMICO..... | 138 |
| Cuadro N° 36 IMPACTO SOCIAL..... | 139 |
| Cuadro N° 37 IMPACTO EDUCATIVO | 140 |
| Cuadro N° 38 IMPACTO ÉTICO | 141 |
| Cuadro N° 39 IMPACTO AMBIENTAL..... | 142 |
| Cuadro N° 40 IMPACTO GLOBAL..... | 143 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico N° 1 EXISTENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES..... | 27 |
| Gráfico N° 2 EXISTENCIA DE EXISTENCIA DE PROPUESTAS PARA ADMINISTRAR RIESGOS AS PARA ADMINISTRAR RIESGOS | 28 |
| Gráfico N° 3 REDUCCIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES..... | 29 |
| Gráfico N° 4 CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE RIESGOS | 30 |
| Gráfico N° 5 PARTICIPACIÓN DE AI EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS | 31 |
| Gráfico N° 6 EXISTENCIA DE RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS..... | 32 |
| Gráfico N° 7 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA..... | 33 |
| Gráfico N° 8 EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA COMUNICAR RIESGOS RELEVANTES..... | 34 |
| Gráfico N° 9 CONOCIMIENTO DE RIESGOS QUE AFECTAN EL LOGRO DE METAS..... | 35 |
| Gráfico N° 10 REVISIÓN DE CONTROL INTERNO PARA RIESGOS INSTITUCIONALES..... | 36 |
| Gráfico N° 11 REVISIÓN DE CONTROL INTERNO PARA RIESGOS INSTITUCIONALES..... | 37 |
| Gráfico N° 12 | 61 |
| Gráfico N° 13 ESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO | 119 |
| Gráfico N° 14 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TRÁMITE PARA PERMISO AMBIENTAL | 124 |
| Gráfico N° 15 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AVALÚOS Y CATASTROS..... | 128 |

PRESENTACIÓN

El modelo de gestión de riesgos institucionales comprenderá una serie de procesos y elementos organizativos de apoyo y será una guía que permitirá identificar los riesgos de la entidad y priorizarlos mediante la elaboración de matrices de ponderación, para comunicarlos y que los directivos puedan tomar acciones, definir estrategias para mitigar los riesgos de mayor prioridad, además establecerá mecanismos de administración y control que aseguren el correcto funcionamiento de la institución.

Las nuevas Leyes y Reglamentos que la Contraloría General del Estado ha creado para las instituciones del sector público, hace necesario que se de mayor relevancia a la administración de riesgos, ya que dicha administración permitirá aplicar los principios que rigen a un correcto gobierno corporativo y constituirá un proceso renovado que permita la mejora en la toma de decisiones, puesto que un riesgo institucional implica simultáneamente amenazas a los objetivos de una entidad y oportunidades de mejora de los mismos, por esto la entidad debe estar comprometida a aplicar la administración de riesgos a lo largo de sus proyectos y en todos sus procesos, la medida de compromiso de la entidad, es su dedicación a reunir datos detallados sobre sus riesgos, su determinación y mitigación de estos.

Para este efecto existen estándares de gestión, que dan la noción de que la gestión de riesgos forma parte de un proceso formal y sistemático que debe tomarse como una iniciativa positiva por parte del Municipio.

El diagnóstico situacional trata del contexto que marca el inicio al planteamiento del problema de investigación con los objetivos y la justificación pertinentes, para realizar el diagnóstico inicialmente se utilizará la técnica del registro de observación en la institución en general

y luego en todas sus áreas, además de revisar y analizar la información que la entidad nos proporcione mediante las entrevistas que se realicen al personal de la entidad, obteniendo así aspectos y características más relevantes sobre la situación actual y servicios que brinda.

En las bases teóricas se aplicará el conocimiento científico para relacionar la investigación con las ciencias existentes, contribuyendo a ampliar la comprensión de un área específica, en razón de esto como investigadores vamos a fundamentar nuestro trabajo en los hallazgos y teorías de otros estudios, mediante la recopilación de datos de expertos en las fichas bibliográficas; obteniendo así una base de lo que se va realizar.

Para el estudio técnico de la propuesta, en este capítulo se hará una breve reseña de los mecanismos y acciones para administrar riesgos internos y externos a los que está expuesto el Municipio de Pedro Moncayo, que es la esencia misma de este trabajo, se expondrán los motivos por los que realizará el proyecto, se plantearán los fines que se desean alcanzar, se determinará los beneficios de desarrollar el proyecto y se creará un esquema del Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales; en base a estadísticas sobre los riesgos pasados institucionales y de trabajo, con la cooperación de la institución y su personal.

Finalmente, en los impactos del proyecto se analizará los aspectos favorables tanto sociales, económicos, educativos y éticos que se lograrán cuando se haya aplicado el modelo propuesto, realizando un estudio previo por medio de estadísticas sobre las causas y efectos que genera el proyecto en la institución.

CAPITULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“Modelo De Gestión De Riesgos Institucionales Integrados para El Municipio de Pedro Moncayo provincia de Pichincha.

1.2 ANTECEDENTES

Pedro Moncayo es uno de los ocho cantones que conforman la provincia de Pichincha, ubicado al nororiente de la misma, su cabecera cantonal y ciudad más grande es Tabacundo. Se encuentra 51 km hacia el norte de la ciudad de Quito, y está atravesado por el by-pass Guayllabamba-Tabacundo-Ibarra, derivación de la carretera panamericana, limita al norte con la provincia de Imbabura, al este con el cantón Cayambe, al sur y al oeste con el Distrito Metropolitano de Quito. Tiene una superficie de 339,10 Km², que corresponden al 2,04% del total de la provincia, se encuentra a una altitud que varía entre los 1.730 hasta los 2.952 msnm. La mayoría de asentamientos urbanos de este cantón se encuentran alrededor de los 2.800 msnm.

El ilustre Municipio de Pedro Moncayo, es una entidad pública reconocida como Gobierno Autónomo Descentralizado en el título III, art. 28 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), aunque la legislatura de 1.911 lo estableció como Municipio Cantonal el 1º de enero de 1.912, está ubicado en la ciudad de Tabacundo provincia de Pichincha.

Actualmente está al servicio del Cantón en base a los objetivos del Gobierno Central plasmados en el Plan del Buen Vivir, comprende a Tabacundo como Cabecera Cantonal y a 4 parroquias: La Esperanza,

Malchingui, Tocachi y Tupigachi. La población sujeto de estudio para este trabajo está formada por: el Nivel Directivo (alcaldía y vice alcaldía), personal administrativo a nombramiento y contrato constituido por 112 personas, asimismo el personal operativo (operarios de maquinaria pesada) constituido por 80, esto según datos obtenidos en el Departamento de Talento Humano

1.3 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Analizar la Estructura Organizativa del Ilustre Municipio de Pedro Moncayo para determinar sus fortalezas y debilidades.

1.4 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Estructura Administrativa, para adquirir conocimientos de la institución.
- Analizar el Talento Humano que labora en la institución y determinar si dentro de este existen actividades o un sistema de control de riesgos.
- Identificar la Normativa Legal vigente que rige la institución.
- Examinar los Procesos y Mecanismos de Control de actividades de la Gestión Municipal.

1.4.1 Variables Diagnósticas

De acuerdo a los objetivos propuestos manejaremos las siguientes variables:

- a) Estructura Administrativa
- b) Talento Humano
- c) Marco Legal
- d) Análisis de la Gestión Municipal

1.5 INDICADORES

De acuerdo a los objetivos propuestos el Municipio en la aplicación del Modelo manejará los siguientes indicadores:

Estructura Administrativa

- a) Manual de Funciones
- b) Asignación de Responsabilidades
- c) Estilo de Gestión

Talento Humano

- d) Clima Organizacional
- e) Experiencia
- f) Formación Académica
- g) Clima Laboral
- h) Política Laboral

Marco Legal

- i) Leyes
- j) Reglamentos
- k) Ordenanzas Municipales

Análisis de la Gestión Municipal

- l) Acciones Internas y Externas
- m) Cumplimiento del POA
- n) Proyectos
- o) Crecimiento Municipal

- p)** Aplicación y Conclusión de Proyectos
- q)** Aceptación de la Comunidad

1.6 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro N° 1

| Objetivo Diagnostico | Variable | Indicador | Fuentes de Información | Técnica |
|--|---------------------------|---|--|--|
| Realizar un diagnóstico situacional de la Estructura Administrativa, para adquirir conocimientos de la institución. | Estructura Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Funciones - Asignación de Responsabilidades - Estilo de Gestión - Clima Organizacional | <p>Secundaria</p> <p>Secundaria</p> <p>Secundaria</p> <p>Primaria</p> | <p>Documentos</p> <p>Documentos</p> <p>Documentos</p> <p>Registro de Observación</p> <p>Evaluación</p> |
| Analizar el Talento Humano que labora en la institución y determinar si dentro de este existen actividades o un sistema de control de riesgos. | Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Formación Académica - Clima Laboral - Política Laboral | <p>Primaria-Secundaria</p> <p>Secundaria</p> <p>Primaria</p> <p>Secundaria</p> | <p>Encuesta</p> <p>Documentos</p> <p>Documentos</p> <p>Encuesta</p> |
| Identificar la Normativa Legal | Marco Legal | <ul style="list-style-type: none"> - Leyes | <p>Secundaria</p> | <p>Documentos</p> |

| Objetivo Diagnostico | Variable | Indicador | Fuentes de Información | Técnica |
|---|----------------------------------|--|------------------------|-------------------------|
| vigente que rige la institución. | | <ul style="list-style-type: none"> - Reglamentos - Ordenanzas Municipales - Acciones Internas y Externas | | Informativos |
| Examinar los Procesos y Mecanismos de Control de actividades de la Gestión Municipal. | Análisis de la Gestión Municipal | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del POA - Proyectos - Crecimiento Municipal - Aplicación y Conclusión de Proyectos - Aceptación de la Comunidad | Secundaria | Documentos Informativos |

Elaborado por: Las Autoras

1.7 Identificación de la población

Puesto que la presente investigación se efectúa en el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo, en la ciudad de Tabacundo, la población está constituida por todos los puestos de trabajo, es decir que: directivos, jefes departamentales, y empleados en general serán el universo de estudio.

En nuestro caso no existe cálculo de la muestra, ni se empleará fórmula alguna, ya que contamos con el número exacto de puestos de trabajo mismos que suman 91, sin embargo, por razón de conocimiento y profundidad del tema se tomará los cargos administrativos que son 20, empleados que son 40 para aplicar encuestas y entrevistas para constituir un diagnóstico de la situación existente dentro de la entidad al momento de realizar el estudio y plantear la propuesta.

1.8 Diseño de instrumentos de investigación

El presente diagnóstico se lo ha efectuado basado en las diferentes técnicas de investigación de campo, siendo oportunamente utilizadas las siguientes:

1.9 Información primaria

Con el fin de recopilar la mayor información se consideró conveniente la aplicación de técnicas como: registros de observación, encuestas y entrevistas.

- **Observación directa**

Se la realizó mediante la visita a la Institución en cada puesto de trabajo de los administrativos y empleados.

- **Encuestas y entrevista**

Se entrevistó a la máxima autoridad de la institución en nuestro caso el Sr. Alcalde, y se aplicaron encuesta al resto del personal como son Directores de departamentos y empleados.

1.9.1 Información secundaria

Para ampliar la información obtenida a través de la entrevista y encuestas, que serán el sustento teórico sobre la Gestión de Riesgos Institucionales se consultaron, Internet, y libros sobre Gestión de Riesgos.

1.10 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.10.1 Encuesta aplicada a los funcionarios y empleados del Municipio de Pedro Moncayo.

Pregunta N° 1.

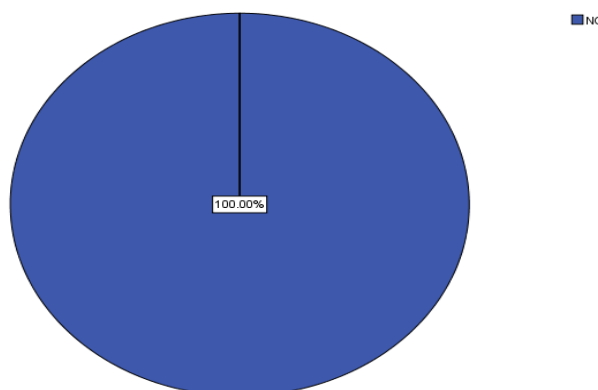
¿El Municipio cuenta con un modelo de administración de riesgos institucionales?

Cuadro N° 2
EXISTENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS
INSTITUCIONALES

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Válidos NO | 60 | 100.0 | 100.0 |
| SI | 00 | 00 | 00 |
| Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 1



a) Análisis:

En la entidad no existe un sistema mediante el cual se pueda gestionar riesgos, lo que se ve reflejado en las encuestas.

Pregunta N° 2.

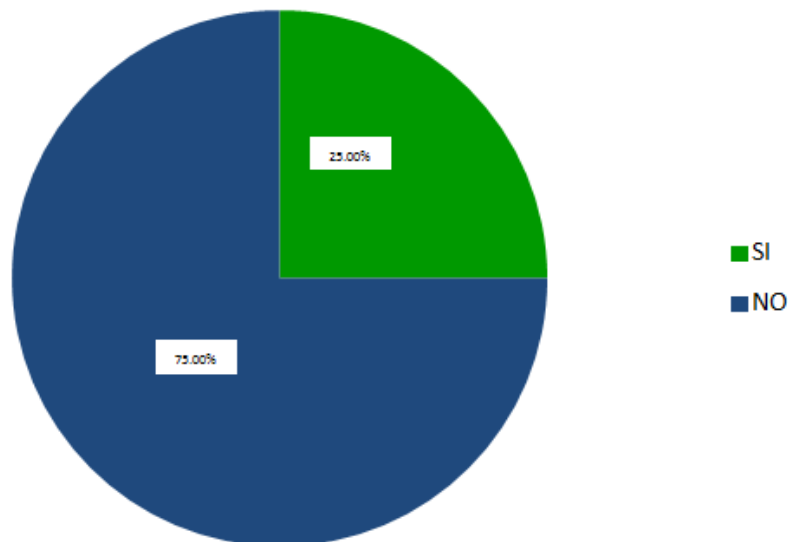
¿El nivel directivo de la Institución ha elaborado una propuesta ó definición de políticas para la administración de Riesgos Institucionales?

**Cuadro N° 3
EXISTENCIA DE PROPUESTAS PARA ADMINISTRAR RIESGOS**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos SI | 45 | 75.0 | 75.0 |
| NO | 15 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 2



b) Análisis:

Del análisis a las respuestas de los funcionarios del Municipio, se encuentra que el nivel directivo de la institución no ha contemplado implementar políticas para la administración de riesgos institucionales.

Pregunta N° 3.

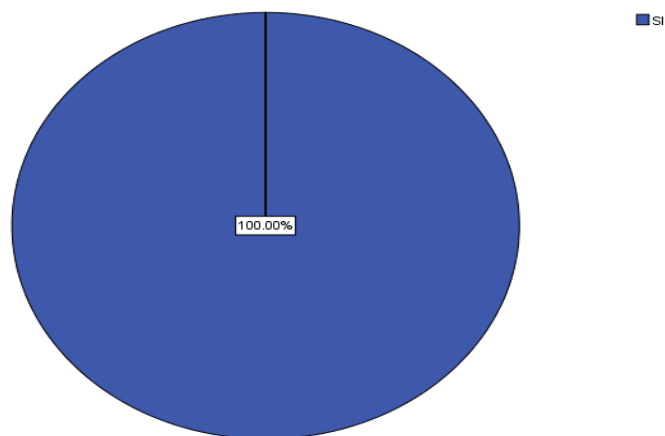
¿Considera usted que se pueden reducir los Riesgos Institucionales?

**Cuadro N° 4
REDUCCIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos SI | 60 | 100.0 | 100.0 |
| NO | 00 | 00 | 00 |
| Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 3



c) Análisis:

La totalidad de los funcionarios encuestados están conscientes que existen formas de mitigar o reducir riesgos.

Pregunta N° 4.

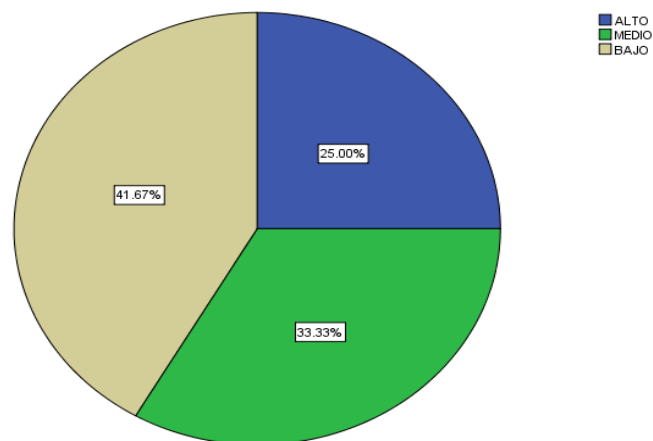
¿Qué nivel de conocimiento tienen los funcionarios y autoridades de la Institución, sobre el tema de Gestión del Riesgo?

**Cuadro N° 5
CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE RIESGOS**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos | ALTO | 15 | 25.0 | 25.0 |
| | MEDIO | 20 | 33.3 | 58.3 |
| | BAJO | 25 | 41.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 4



d) Análisis:

Analizadas las respuestas de los funcionarios del Municipio de Pedro Moncayo se encuentra que los altos directivos tienen conocimiento de la gestión de riesgos institucionales en un nivel bajo en su gran mayoría, medio en un 20% y el 15% en conocimiento alto.

Pregunta N° 5.

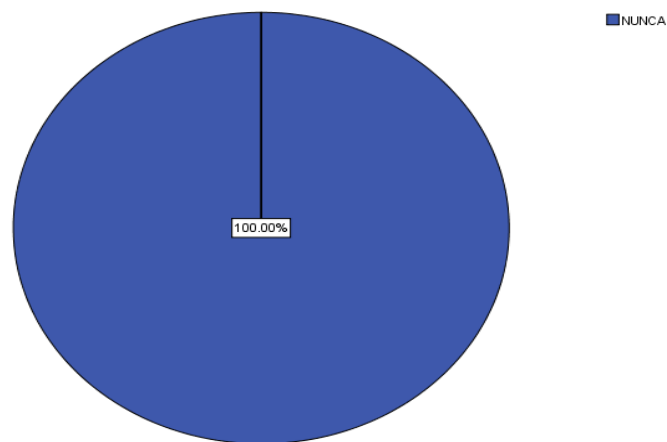
¿El órgano interno de control (AI) Auditoría Interna tiene una participación relevante en el proceso de administración de los Riesgos Institucionales?

**Cuadro N° 6
PARTICIPACIÓN DE AI EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos SIEMPRE | 0 | 0 | 0 |
| A VECES | 0 | 0 | 0 |
| NUNCA | 60 | 100.0 | 100.0 |
| Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 5



e) Análisis:

Al analizar los resultados sobre la participación del Departamento de Auditoría Interna del Municipio de Pedro Moncayo en el tema de gestión de riesgos institucionales, se pudo evidenciar cumple acciones de toda índole, sin embargo, ninguna relacionada directa o indirectamente con gestión de riesgos institucionales.

Pregunta N° 6.

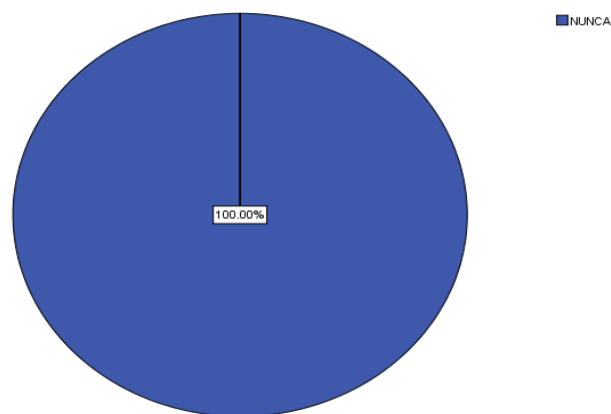
¿Existe un grupo, comité o equipo de funcionarios de alto nivel de la Institución que opera en forma regular y sea responsable de la administración de Riesgos Institucionales?

**Cuadro N° 7
EXISTENCIA DE RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN
DE RIESGOS**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos | SI | 0 | 0.0 | 0.0 |
| | NO | 60 | 100.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 6



f) Análisis:

Las entidades del sector público han pasado por un periodo de transición, ya que el administrar riesgos institucionales desvinculados del riesgo de activos es algo reciente, esto se evidencia en las respuestas de los funcionarios, puesto que se evidenció que no existe un organismo que desarrolle un sistema de administración de riesgos.

Pregunta N° 7.

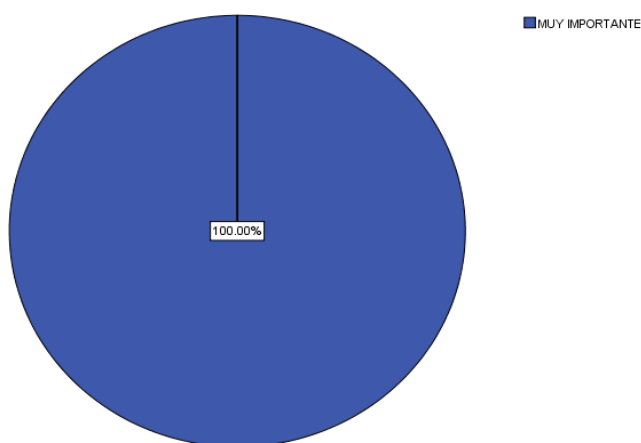
¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene la Gestión de Riesgos en una Institución Pública?

**Cuadro N° 8
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA
INSTITUCIÓN PÚBLICA**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos | MUY IMPORTANTE | 60 | 100.0 | 100.0 |
| | MEDIANAMENTE IMPORTANTE | 0 | 0.00 | |
| | NADA IMPORTANTE | 0 | 0.00 | |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.00 |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 7



g) Análisis:

Al realizar el análisis de las respuestas obtenidas de los funcionarios encuestados, se puede ver que están plenamente conscientes de implementar un proceso, política o sistema para gestionar riesgos institucionales es de relevante importancia.

Pregunta N° 8.

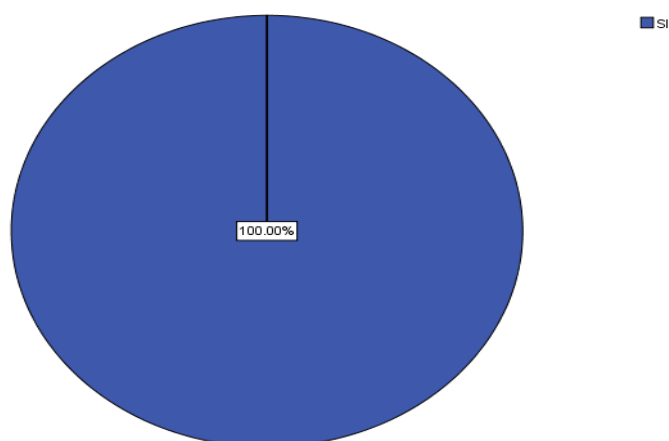
¿Existe un procedimiento formal para informar al Titular de la Institución sobre los riesgos relevantes emergentes?

**Cuadro N° 9
EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA COMUNICAR RIESGOS
RELEVANTES**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|----|------------|--------------|----------------------|
| Válidos | SI | 60 | 100.0 | 100.0 |
| | NO | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Total | | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 8



h) Análisis:

Dentro del Municipio se han presentado eventualidades consideradas como riesgos materializados, eventualidades que se comunican a la máxima autoridad de la institución mediante documentos.

Pregunta N° 9.

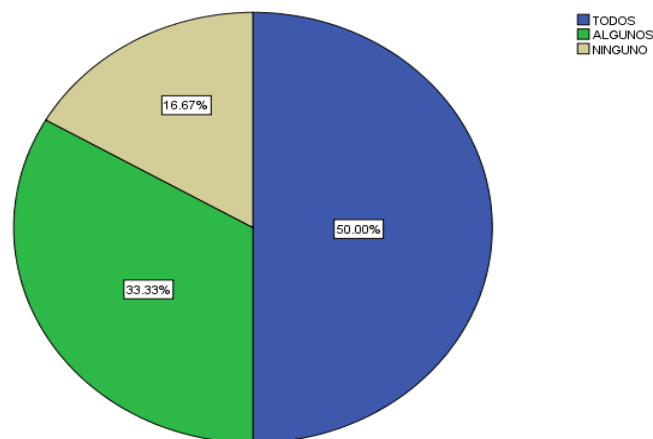
¿El personal involucrado en el logro de las metas conoce los riesgos que pueden afectar su cumplimiento?

**Cuadro N° 10
CONOCIMIENTO DE RIESGOS QUE AFECTAN EL LOGRO DE
METAS**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos | TODOS | 30 | 50.0 | 50.0 |
| | ALGUNOS | 20 | 33.3 | 83.3 |
| | NINGUNO | 10 | 16.7 | |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 9



i) Análisis:

Al analizar las respuestas de los funcionarios encuestados se evidencia que la gran mayoría de los mismos tiene conocimiento de la afectación que implica los riesgos sobre las metas propuesta para la institución.

Pregunta N° 10.

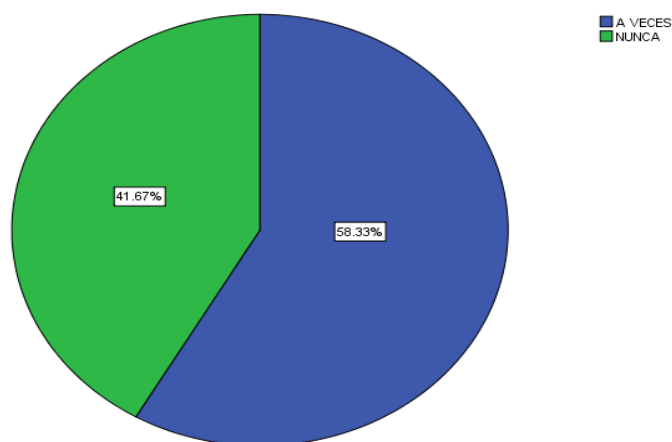
¿El personal responsable de las metas revisa los controles internos para atender Riesgos Institucionales?

**Cuadro N° 11
REVISIÓN DE CONTROL INTERNO PARA RIESGOS
INSTITUCIONALES**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válidos | SIEMPRE | 0 | 0.00 | 0.00 |
| | A VECES | 35 | 58.3 | 58.3 |
| | NUNCA | 25 | 41.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 10



j) Análisis:

En el Municipio de Pedro Moncayo, existen escasos controles internos para gestionar riesgos institucionales, lo que se evidencia en las respuestas de los funcionarios, que indican que al igual que se hallan escasos controles, hay escaso seguimiento.

Pregunta N° 11.

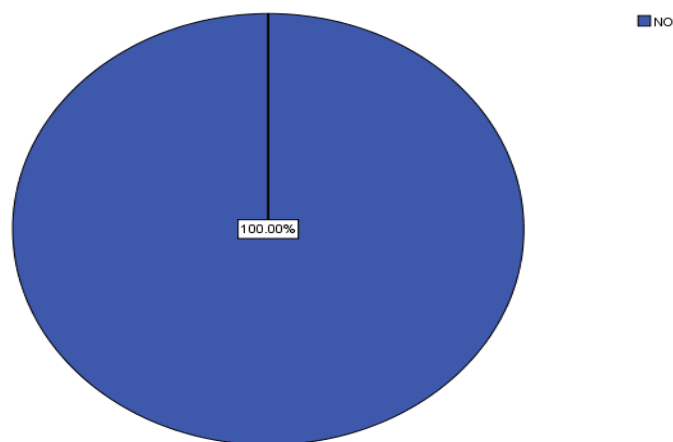
¿Existe un archivo histórico de las eventualidades más relevantes que se han presentado en la Institución considerados como Riesgos?

Cuadro N° 12
EXISTENCIA DE UN ARCHIVO HISTÓRICO SOBRE RIESGOS
RELEVANTES

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Válidos SI | 0 | 0.00 | 0.00 |
| NO | 60 | 100.0 | 100.0 |
| Total | 60 | 100.0 | |

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 11



k) Análisis:

Los riesgos materializados sobre el Municipio de Pedro Moncayo, según los funcionarios encuestados no se monitorean, ni se archivan para tener una referencia de posibles nuevas ocurrencias.

1.11 Construcción de la matriz FODA

Cuadro N° 13

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|--|---|---|
| Cuenta con una agenda de desarrollo | Apoyo financiero por parte del Estado para la formulación de proyectos. | Carencia de un Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales. | Escaso apoyo gubernamental debido a diferencias políticas que amenazan la ejecución de programas y proyectos. |
| Existe asesoría por parte de otras instituciones gubernamentales. | Participación activa de organizaciones de la sociedad civil dentro de la institución. | Carece de un banco de datos actualizado de sus comunidades. | Falta de apoyo de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo los proyectos formulados. |
| Comisiones del Concejo Municipal en funcionamiento. | Disposición al apoyo por parte del equipo. | No existe ningún programa de capacitación del personal. | Limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos municipales. |
| Buena comunicación entre el Alcalde, Consejo Municipal y trabajadores internos. | Posibilidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales que permitan la realización de proyectos regionales | Equipo de oficina en mal estado o inexistente. | Alta probabilidad de ocurrencia de accidentes en los empleados de la institución municipal. |
| Uso de medios de comunicación para divulgar sobre la toma de decisiones. | Proyecto de Implementación de Políticas para Administrar Riesgos Institucionales. | Carencia de programas de computación actualizados para el buen funcionamiento administrativo. | Problemas legales por un escaso conocimiento de Gestión de Riesgos al realizarse auditorías externas. |
| Ambiente agradable de trabajo dentro de la Municipalidad. | La entidad considera de gran importancia el Gestionar Riesgos Institucionales. | Inseguridad en la vigencia y legalidad de los contratos de concesión. | |
| Motivación de la institución en formular sus propios proyectos. | | Débil cultura de planificación y de manejo de recursos humanos con | |

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---------------|---|----------|
| | | base a criterios de eficacia y eficiencia en la institución | |
| Interés Institucional en establecer un marco legal adecuado. | | Fuerzas limitaciones en la recaudación de ingresos propios del Municipio. | |
| El Municipio de Pedro Moncayo Cuenta con un procedimiento formal (Por escrito) para informar a la máxima autoridad de riesgos emergentes. | | Las Autoridades y Funcionarios tienen un escaso conocimiento sobre la Gestión de Riesgos. | |
| | | La Auditoría Interna no tiene mayor participación en el proceso de administrar Riesgos. | |
| | | La entidad no cuenta con un organismo de control específico que se encargue de Gestionar Riesgos Institucionales. | |

Elaborado por: **Las Autoras**

Fuente: **Ilustre Municipio de Pedro Moncayo**

1.12 Cruce estratégico de la matriz FODA

Cuadro N° 14

| FO | DO |
|--|---|
| Ya que existe asesoría por parte de otras instituciones gubernamentales se incrementan las oportunidades jurídicas y políticas para la firma de convenios institucionales e internacionales. | Ya que el personal de la institución no cuenta con capacitación adecuada, debería programarse las mismas con el apoyo de la agenda de desarrollo. |
| La institución cuenta con motivación para formular sus propios proyectos, contando de esta manera con el apoyo financiero por parte del Estado. | Al tener una debilidad en la cultura de planificación y de manejo de recursos humanos, la institución debe coordinar con el Alcalde, Concejo Municipal y trabajadores internos reunión para fortalecer la buena comunicación, para lograr la eficiencia y eficacia en la misma. |
| El ambiente laboral en la institución es agradable, al difundir y practicar el trabajo en equipo. | Al no contar con un Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales, el municipio debería asesorarse por medio de las instituciones gubernamentales sobre el tema. |
| Al contar el Municipio con un procedimiento formal para informar a la máxima autoridad sobre los riesgos emergentes se debería proyectar la Implementación de Políticas para la Administración de Riesgos Institucionales. | Ya que la entidad no cuenta con un organismo de control específico encargado de Gestionar Riesgos Institucionales, deberían las Autoridades y Funcionarios planificar capacitaciones para tener conocimiento sobre el tema, e implantar esta área en la institución. |
| FA | DA |
| Si tienen limitaciones financieras y técnicas para cumplir con metas y objetivos, ofrecer capacitaciones y certificaciones en formulación de proyectos, ya que tienen conocimientos referentes al tema. | Para equipar adecuadamente las oficinas de la institución, gestionar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para obtener recursos y brindar un mejor servicio. |
| Cuentan con medios de comunicación para dar a conocer todo | Dejar a un lado las diferencias políticas con el gobierno, |

| | |
|--|--|
| sobre la institución, divulgar sobre el escaso apoyo gubernamental para la aplicación de programas y proyectos. | fomentando así una mejor relación, y planificar actividades en conjunto para obtener programas de computación actualizados y por ende un funcionamiento administrativo correcto. |
| Al tener una agenda de desarrollo la institución, gestionar actividades para contar con el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo los proyectos propios ya formulados. | Planificar capacitaciones a las Autoridades y Funcionarios sobre la Gestión de Riesgos, para así disminuir la probabilidad de que ocurran accidentes en los empleados de la institución. |
| La entidad procede formalmente para informar a la máxima autoridad de riesgos emergentes, por ende se podría evitar dificultades legales al conocer cómo actuar mediante con una Gestión de Riesgos adecuada, al realizarse auditorías externas. | |

Elaborado por: Las Autoras

1.13 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DIAGNÓSTICA

En base al análisis de la información del presente diagnóstico, y con la ayuda de la matriz FODA se ha llegado a determinar que el principal problema en el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo, motivo de estudio es el ***No contar con un Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales Integrados***. El problema se origina por una serie de factores como son: falta de conocimiento de los altos niveles de la institución, la falta de un órgano interno de control de riesgos.

Por lo anteriormente mencionado se considera necesario solucionar esta problemática a través de la elaboración de un Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales Integrados para el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo.

CAPÍTULO II

2 BASES TEÓRICAS

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.1. Modelo de Gestión

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas complejos e integrales conformados por recursos tanto humanos como una variedad de recursos físicos coordinados para la obtención de una finalidad establecida, la gestión puede definirse como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización. Y para esto es necesario un proceso de control y administración que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los Sistemas.

Muchas son las variables y factores que se manejan dentro de una institución pública o privada, y más aún cuando se tiene que administrar y controlar varias áreas y departamentos de manera simultánea, lo cual resulta difícil si no se dispone de una herramienta o modelo guía, basado en fundamentos o estándares que puedan ayudar o contribuir de manera efectiva y eficiente en la administración exitosa de cualquier organización.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, la misma debe contar con personas capacitadas para adoptar y aplicar el esquema o modelo de gestión, pues

el que se logren o no las metas de la entidad dependerán del desempeño gerencial que tenga la organización.

(CASSINI, 2008): ***“La palabra modelo procede del concepto italiano de modelo. Esta palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al prototipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.”***

(CASSINI, 2008): ***“La concepción de gestión, por su parte, procede del latín *gesioy* hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.”***

Un prototipo significa un ejemplo o patrón que por estar basado en estándares es apto para imitarlo o reproducirlo, pues además es una estructura teórica que sirve de herramienta dentro de una institución u organización

La gestión supone un conjunto de tareas que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Modelo de gestión es una guía o una pauta a seguir, con diversas características, idóneas para administrar, dirigir o tratar un tema o situación específica, con el fin de darle solución y así contribuir a los logros planteados por una organización.

En definitiva un modelo de gestión es una guía o estructura teórica, basada en estándares, que implica acciones de dirección, organización y

control para el correcto desarrollo de las actividades de una organización y el cumplimiento de metas propuestas.

2.1.2. Beneficios

Un Modelo de Gestión de Riesgos beneficia en el fortalecimiento del Sistema Institucional de Control Interno, a través de las mejores prácticas de gestión, lo que ha coadyuva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, así como a la oportuna toma de decisiones.

Criterio personal:

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado, pues se basa en cuestiones, como el bienestar social de la población.

2.2 Riesgos Institucionales Integrados

El "The Institute of Internal Auditors" (The IIA) define al riesgo como:

"La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad"

Posibilidad significa todo hecho que pueda suceder, en materia de riesgos son acontecimientos negativos que puedan darse dentro de una

institución u organización y que afectan el logro de objetivos, por esto los riesgos son cuantificables tanto en impacto como en probabilidad.

El riesgo está presente en todo hecho contingente o incierto, y como tal sólo es posible estimar su probabilidad de ocurrencia y realizar una predicción que, por lo tanto, será inexacta.

Finalmente se puede decir que, dentro de las Instituciones sean estas públicas o privadas, existe la probabilidad de que se materialicen potenciales riesgos que afecten el cumplimiento de objetivos de las mismas, dichos riesgos son llamados integrados por que estos pueden presentarse en cualquiera de los niveles jerárquicos.

Criterio personal:

Los Riesgos Institucionales Integrados pueden ser definidos como todos los riesgos a los que se encuentran expuesta una entidad, los cuales influyen de manera negativa en el desarrollo de la misma, es decir la probabilidad de que se materialicen eventos esperados, así como no esperados.

2.3 Medición

La medida del riesgo abarca dos dimensiones básicas: la probabilidad de que se produzca la amenaza que acecha, que se puede expresar en términos de frecuencia o, mejor en términos de frecuencia relativa, y la severidad con que se produzca dicha amenaza.

El grado de confianza de una medición de riesgos es mejor cuando más alto es el número de datos observados, y si este número lo suficientemente representativo, lo que resta, es anticiparse el efecto de los cambios conocidos y no conocidos sobre los resultados obtenidos. Aunque las condiciones sean de incertidumbre, si el número

de datos empíricos es suficiente, se puede planificar determinados indicadores de control con toda confianza.

2.4 Gestión de Riesgos

2.2.1. Generalidades

Las empresas e instituciones, en general, se manejan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo, caracterizados por factores tales como: mayor índice de globalización, incremento del uso de tecnología de información, reestructuraciones organizativas y reingeniería de los procesos, lo que crea un nivel de riesgo e incertidumbre.

La Gestión de Riesgos, es un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de administración desde su diseño, que garantice condiciones de seguridad para el futuro. Como proceso, la Gestión de Riesgos no puede existir como una práctica, actividad o acción aislada. Más bien, debe ser considerada como un componente íntegro y funcional del proceso de gestión del desarrollo global, sectorial, territorial, urbano, local, comunitario o familiar.

Según COSO ERM II: Por "Gestión de Riesgos" se entiende en general: el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos.

El Comité COSO 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".

Gestión de riesgos enmarca el identificar hechos ocurridos dentro de una institución u organización, que incidan en el logro de objetivos, además el gestionar riesgos implica la aplicación de acciones o medidas para mermar las secuelas o impactos que deje la materialización de un riesgo cuando la organización presenta un bajo nivel en su control interno.

Directorio o administración superior abarca a los miembros de una institución u organización, quienes tienen la responsabilidad de llevar la marcha adecuada de las mismas, también deben construir paramentarios de aceptación de riesgos ya que estos no se pueden eliminar sino tan solo mitigar su impacto, para no afectar en mayores proporciones la consecución de objetivos.

Un modelo de Gestión está basado en controles institucionales y en los mejores procedimientos para cumplirlos de manera apropiada. Por tanto, la Gestión de Riesgos implica la identificación y evaluación de posibles eventos fortuitos, para darles solución o mitigarlos y con esto determinar su impacto, sean estos humanos, económicos, materiales, ambientales, entre otros.

2.2.2. Conceptos básicos de la Gestión de Riesgos:

Según RODRIGUEZ, JAVIER (2006), las características de la gestión de riesgos son las siguientes:

- a) *Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.***

- b) Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.**
- c) Se aplica en el establecimiento de la estrategia.**
- d) Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.**
- e) Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.**
- f) Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.**
- g) Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de ocultarse.**

La Gestión de Riesgos diverge de otros tipos de gestión como gestión administrativa, gestión de talento humano, entre otras por características únicas que posee como por ejemplo: ésta se realiza en un proceso fluido por la entidad, todos sus niveles y unidades, además con la gestión de riesgos no sólo se puede tratar la eventualidades materializadas, sino también permite mitigar los impactos de las mismas y elaborar un plan de contingencias para posibles eventos.

2.2.3. 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 ha enseñado son universalmente válidos, a saber:

- a) El riesgo tiene su expresión más concreta en el ámbito local aún cuando sus causas pueden encontrarse en procesos generados a gran distancia de la escena del mismo.

- b) 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.
- c) La gestión requiere de la consolidación de la autonomía y poder local y de las organizaciones que representan a la población afectada por el riesgo.
- d) Aún 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.

2.2.4. Beneficios de la Gestión de Riesgo.

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

Los beneficios incluyen:

- a) Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- b) Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización
- c) Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones
- d) Identifica y comparte riesgos entorno a la entidad
- e) Crea mayor enfoque de la administración en asuntos que realmente importan
- f) Menos sorpresas y crisis
- g) Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta
- h) Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados

- i) Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas
- j) Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.2.5. Capacidades de la Gestión de Riesgos.

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

a) 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.

b) 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.

c) Reducir las sorpresas y pérdidas operativas

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.

d) 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.

e) Aprovechar las oportunidades

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

f) 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.

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 sorpresas por el camino.

g) 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). 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.

2.2.6. Concepto y definiciones relevantes en Gestión de Riesgos

a) Aceptación del Riesgo

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

b) 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.

c) Análisis de riesgo

El uso sistemático de información disponible para determinar

d) Consecuencia

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

e) 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.

f) Costo

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

g) 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.

h) 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.

i) 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.

j) 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.

k) 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.

l) Evento

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

m) Evitar el riesgo

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

n) Financiación del riesgo

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

o) Frecuencia

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

p) 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.

q) Identificación del riesgo

El proceso para determinar lo que puede ocurrir, por qué y cómo.

r) Mitigación (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.

s) Monitorear

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

t) Pérdida

Cualquier consecuencia negativa financiera o de otra índole.

u) Plan de gestión de riesgos

Conjunto coherente y ordenado de estrategias, programas y proyectos, que se fórmula para orientar las actividades de reducción de riesgos.

v) 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.

w) 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.

x) Retención del riesgo

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

y) Riesgo

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

z) Riesgo residual

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

a) Sistema de gestión de riesgos

Organización abierta, dinámica y funcional de instituciones y su conjunto de orientaciones, normas, recursos, programas y actividades de carácter técnico-científico, de planificación, de preparación para emergencias 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.

b) 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.

c) Tratamiento del riesgo

Selección o implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo.

d) Valoración de riesgos

Proceso completo de análisis de riesgos y evaluación de riesgos.

e) 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.

2.5 Tipos de riesgos institucionales

Estructura de Riesgos: Clases o categorías en que se agrupan los riesgos en la institución, las cuales pueden definirse según causa de riesgo, área de impacto, magnitud del riesgo u otra variable.

2.2.7. Estructura de riesgo institucional

Clasificación de los riesgos institucionales en clases o categorías generales de interés para toda la institución y dentro de los cuales se puedan detallar riesgos que se desprenda de cada categoría a saber:

a) Entorno

Son condiciones externas a la institución que puedan afectar en forma importante los objetivos y servicios de la entidad.

b) Operativo

Es el riesgo que surge diariamente en la medida que se procesan las transacciones. Se refiere a ineficiencia de operaciones, información inexacta, procesos inadecuados e insuficientes, uso inapropiado e ineficiente de recursos. Es el riesgo de que la puesta en marcha de la política Institucional esté condicionada por procesos y procedimientos inadecuados.

c) Capital Humano

Son los riesgos relacionados con el talento humano de la institución tanto en su selección, desarrollo y desempeño como en el ambiente en que se llevan a cabo sus actividades y el impacto de esas variables en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

d) Información

Son los riesgos relacionados con la calidad, cantidad, los medios de transmisión y custodia de la información que afectan las transacciones, operaciones y toma de decisiones. Incluye riesgos potenciales de pérdida o uso indebido.

2.6 Identificación de riesgos

La Identificación de Riesgos es el proceso por el cual se determina qué riesgos pueden afectar a La entidad y se documentan sus características. Este proceso es un proceso interactivo, ya que se descubrirán nuevos riesgos a medida que se avance con las actividades normales de la entidad. En este proceso se elabora el Registro de Riesgos, el cual contiene en la etapa de planificación por lo menos los siguientes cuatro datos:

- a) Nombre y descripción del riesgo.
- b) Descripción de las respuestas posibles al riesgo.
- c) Causa primaria o raíz del riesgo: condición o evento que harán que el riesgo se concrete.
- d) Categoría de riesgo: tecnológico, técnico, organizacional, externo, y otros.

2.2.8. Como identificar los Riesgos

Las siguientes actividades se deben realizar con el objeto de determinar el propósito de la identificación de eventos de riesgo y los riesgos críticos significativos:

- a) Autoevaluación para el personal operativo clave de cada división, a fin de identificar los eventos de riesgo en su esfera de trabajo.

- b) Entrevistas de seguimiento con el personal clave, por parte de un equipo central de riesgos designado para validar los resultados y detectar las lagunas en la identificación, en particular mediante la utilización del análisis.
- c) Solicitar la contribución de todos los niveles de la entidad mediante el examen de la identificación de los eventos de riesgo por parte de la administración
- d) Continuación de la labor del Grupo de trabajo del Consejo sobre el examen, la gestión y la notificación de riesgos, en especial los relacionados con la situación y la eficacia de la organización.

- **Riesgo**

Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que impacte el alcance de los objetivos de los procesos y por consiguiente los objetivos institucionales.

- **Descripción**

Características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

- **Posibles consecuencias**

Posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Esta Metodología es factible de ser aplicada al estudio de riesgos en cualquier organización, tanto pública como privada. Cuenta con los siguientes pasos lógicos:

- a) Análisis Inicial o Preliminar
- b) Valoración de Riesgos. Impacto local
- c) Auditoria de Riesgos

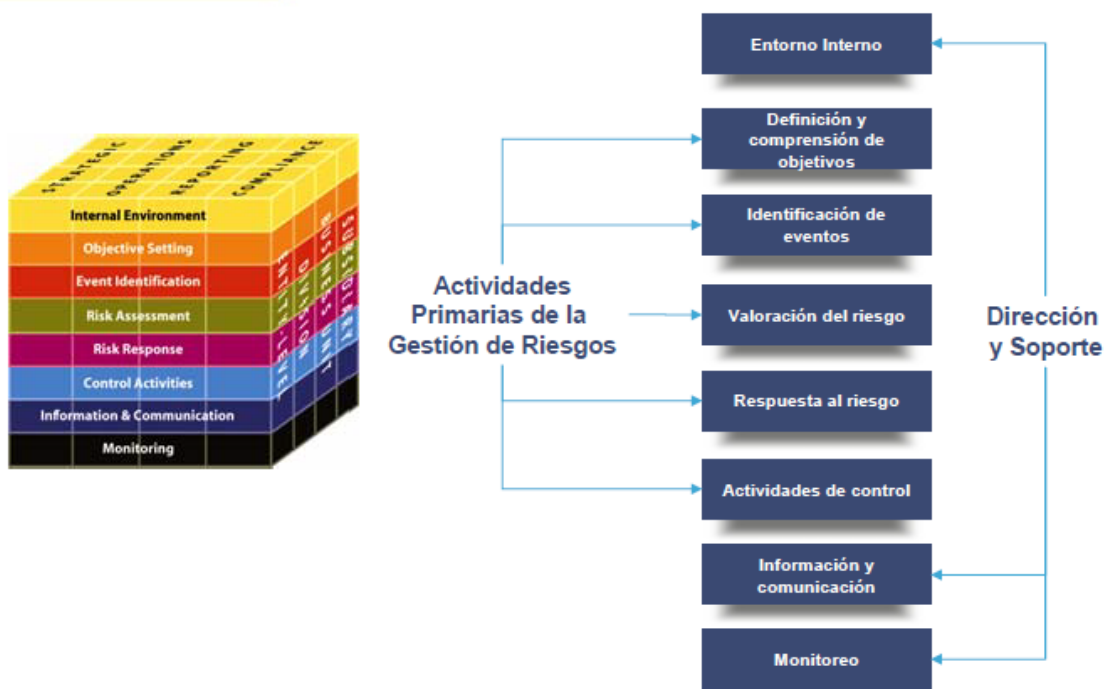
- d) Evaluación y clasificación de la magnitud de los riesgos (COSO ERM II)
- e) Identificación de los riesgos que pueden construir causas de impactos, para el ambiente interno o pudieran contribuir a los problemas externos.
- f) Confección del Programa de Vigilancia

2.2.9. Modelo COSO ERM II

La gestión de riesgos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la entidad y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Gráfico N° 12

MODELO COSO



Fuente: COSO ERM II

a) Ambiente de control

Abarca el talento de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

b) Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

c) Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

d) Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

e) Respuesta al riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

f) Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

g) Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

h) Supervisión

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La gestión de riesgos institucionales no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

Criterio personal:

La gestión de riesgos institucionales comprende ocho componentes relacionados entre sí, que provienen de la forma de administración de una entidad, una gestión efectiva de riesgos contribuirá a prevenir la ocurrencia de futuras pérdidas o hechos provenientes de los eventos identificados y evaluados, que afecten los objetivos del Municipio en cualquiera de sus áreas.

De ahí la importancia de aplicar los componentes de Control Interno, pues guarda una estrecha relación entre la gestión de riesgos

institucionales y el cumplimiento los objetivos de una entidad siendo los principales: estratégicos, operacionales, de información, de cumplimiento.

2.7 Gestión del riesgo

La frecuencia y diversidad de amenazas naturales, la magnitud de los daños y pérdidas materiales y humanas asociadas con estas en los últimos años, ha generado una reflexión y un debate sobre los factores ajenos a los eventos físicos en sí, que podrían ayudar en explicar los niveles de destrucción e impacto sufrido en la economía y sociedad. Una explicación en torno a esta reflexión es la llamada vulnerabilidad social o humana ante lo cual se hace necesaria la gestión en la reducción del riesgo.

La Gestión de la Reducción del Riesgo constituye un eje transversal e integrador en los diferentes procesos que tiene por objetivo garantizar que los procesos de desarrollo impulsados en la sociedad se dan en las condiciones óptimas de seguridad posible para la infraestructura y población y que la atención y acciones desplegadas ante un desastre promuevan el mismo desarrollo.

Así mismo es un 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; guiando a acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación.

Por lo que la Gestión de riesgos nos da un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen estrategias de desarrollo para manejarlo.

Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

2.7.1 Objetivo de la Gestión de Riesgos

El objetivo es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos.

2.7.2 Importancia de la Gestión de Riesgos

Su importancia radica en que se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

Además está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.

Y finalmente está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles a ocultar.

2.7.3 Gestión de Riesgos como un tema crucial

Es un tema decisivo o crucial debido a la complejidad del negocio y del entorno económico a la que está sometida la institución diariamente.

2.7.4 Contenido y los principios básicos de la Gestión de Riesgos

Contenidos

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:

- a. La toma de conciencia, la sensibilización y la educación sobre el riesgo.
- b. 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 segura, disponible en formatos y a niveles territoriales adecuados a las posibilidades y recursos de los actores sociales involucrados.
- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.
- f. El monitoreo permanente del entorno y del comportamiento de los factores de riesgo.

Conclusión de los Contenidos

Se deben realizar actividades en torno al tema de Gestión de Riesgo permanentemente, con el fin de crear procesos continuos y articulados e integrales que permitan ir fomentando una cultura de prevención.

Por esta razón, se deben desarrollar acciones tendientes a la preparación incluyendo a todos los sectores (instituciones públicas y privadas, centros educativos y organizaciones sociales y/o comunitarias); ya que la incorporación de las entidades de seguridad en las acciones de prevención, permite que se involucren en el proceso de reducción de riesgos.

2.8 Análisis del riesgo

Un análisis de riesgos es meramente una cuidadosa exanimación de que si una tarea a realizar en el trabajo podría causar daño o lesión a los empleados, entonces poder analizar si se han tomado todas las precauciones o si es necesario realizar más para prevenir accidentes.

Los empleados y otras personas tienen el derecho a ser protegidas contra una lesión causada por una falla tomando las medidas razonables de control.

Los accidentes y enfermedades profesionales pueden arruinar vidas y afectar seriamente su negocio si los resultados son afectados, la maquinaria es dañada, los costos de los seguros se incrementan o si la máxima autoridad de la institución es demandada.

2.8.1 Cómo realizar un análisis de riesgos

Siguiendo los 5 pasos siguientes:

- a) Identificar los peligros
- b) Decidir quién puede ser dañado y como
- c) Evaluar los riesgos y decidir las precauciones
- d) Registrar sus hallazgos e implementarlos
- e) Revisar su análisis y poner al día si es necesario

Paso 1

Identificar los peligros

Inspeccionar el lugar donde se desarrolla el trabajo y ver que podría esperarse de las tareas que pueda causar daño. Dialogar con sus empleados o sus representantes que es lo que ellos piensan, ellos podría tener advertido cosas que no son inmediatamente obvias para la entidad.

Investigar en las asociaciones locales de seguridad las guías prácticas sobre donde los peligros ocurren y como controlarlos.

Recordar siempre en los peligros y daños a la salud que pueden suceder a largo plazo para los empleados de la entidad, por ejemplo: altos niveles de ruido, o exposición a sustancias peligrosas.

Paso 2

Decidir que podría ser dañado y como

Para cada peligro se necesita ser claro acerca de quién podría ser dañado, esto ayudará a identificar el mejor camino para manejar el riesgo. Y recordar que:

Algunos trabajadores tienen particulares requerimientos, ejemplo: trabajadores nuevos y jóvenes, gente con capacidades reducidas podrían estar en particular riesgo. Esfuerzos extras serán necesarios para algunos peligros.

Personal de limpieza, visitantes, contratistas personales de mantenimiento entre otros, quienes podrían no estar en el lugar de trabajo todo el tiempo. Si se comparte el lugar de trabajo, se necesitará pensar acerca de cómo el trabajo afecta a otros presentes, hablar con la gente y preguntar a ellos si pueden decirle por alguno que usted haya olvidado.

Paso 3

Evaluar los riesgos y decidir por las precauciones

Teniendo anotado los peligros, entonces se debe decidir qué hacer acerca de ellos. Las leyes requieren que se realice todo lo razonablemente practicable para proteger a los empleados de los peligros. Se puede trabajar con el análisis solo, pero es aconsejable como mejor camino comparar los resultados con similares “mejores prácticas”. Estas se pueden consultar en los institutos o asociaciones de seguridad.

Paso 4

Registre sus hallazgos e impleméntelos

La puesta en práctica de los resultados de su análisis de riesgo hará la diferencia puesto que el encargado se está ocupando de su gente y de su actividad; escribir los hallazgos y compartirlo con el personal.

El análisis no tiene que ser perfecto pero debe ser apropiado y suficiente, además un buen plan de acción frecuentemente tiene una mezcla de diferentes cosas tales como:

- a. Algunas tareas de bajo costo y fáciles de implementar, quizás como una solución temporaria hasta que una más confiable pueda ser realizada.
- b. Soluciones a largo plazo para aquellos riesgos con más probabilidad de accidente y/o daño a la salud.
- c. Soluciones a largo plazo para aquellos riesgos que potencialmente tengan la peor consecuencia.
- d. Plan de capacitación para empleados sobre los principales riesgos y como ellos pueden ser controlados.
- e. Verificaciones regulares para asegurarse que las medidas de control estén en el lugar.
- f. Responsabilidades claras de quien lidera la acción y cuando.

Paso 5

Revisar el análisis de riesgos y realizar una actualización si es necesaria

Pocos lugares de trabajo no se modifican con el tiempo, más tarde o más temprano se traerán nuevos equipos, substancias y procedimientos que podrían generar nuevos peligros. Esto, hace necesario, por lo tanto, revisar nuevamente. Cada año, formalmente se debe revisar donde está uno con el análisis, para asegurarse la mejora continua.

➔ Objetivo del Análisis de Riesgo

El objetivo es tener la capacidad de evaluar y manejar los riesgos de seguridad, tomar las mejores decisiones en seguridad informática, enfocar los esfuerzos en la protección de los activos.

➔ Beneficios del Análisis de Riesgo

Los beneficios del análisis del riesgo son:

- a) Asegurar la continuidad operacional de la organización
- b) Saber manejar las amenazas y riesgos críticos

- c) Mantener una estrategia de protección y de reducción de riesgos

➔ **Elementos de un Análisis de Riesgo**

- a) Construir el perfil de las amenazas basado en los activos
- b) Identificar los activos de la organización
- c) Identificar las amenazas a los activos
- d) Conocer las prácticas actuales de seguridad
- e) Identificar las vulnerabilidades organizacionales
- f) Recursos humanos, recursos técnicos, entre otros
- g) Identificar los requerimientos de seguridad de la Institución
- h) Identificar las vulnerabilidades de la infraestructura
- i) Detectar componentes claves
- j) Detectar las vulnerabilidades de la tecnología utilizada
- k) Desarrollo de planes y estrategias de seguridad
- l) Riesgos para los activos críticos
- m) Medidas de riesgos
- n) Estrategias de protección
- o) Planes para reducir los riesgos

- **Análisis de Riesgo**

El Análisis de Riesgo intenta contestar las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué puede salir mal?
- b. ¿Qué probabilidad hay de que algo salga mal?
- c. ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de que algo salga mal?
- d. ¿Qué se puede hacer para reducir la probabilidad y las consecuencias de que algo salga mal?
- e. El Análisis de Riesgo realiza una predicción del futuro, basándose en el pasado histórico y un análisis cuidadoso de los eventos.

2.8.2 Etapas en el Análisis de Riesgo

Estimación de Riesgos

Se estima, lo más objetivamente posible, se evalúa en términos absolutos o relativos y cualitativos o cuantitativos.

Manejo de Riesgos

El concepto se maneja en un sentido político y como descripción de un procedimiento para mitigar el riesgo. El objetivo es balancear el deseo de un país de minimizar la probabilidad de que ocurra.

Comunicación del Riesgo

Intercambio de información a todos los interesados, para tomar las mejores decisiones, que permita comprender el proceso de comunicación.

2.8.3 Análisis de Riesgo del trabajo

Una forma de aumentar conocimientos sobre riesgo en el lugar de trabajo es realizar un análisis de riesgos del trabajo sobre las tareas de los individuos. Un análisis de riesgos del trabajo es un procedimiento que lleva a integrar los principios y prácticas de seguridad aceptadas en una operación en particular, cada paso básico del trabajo se examina para identificar riesgos potenciales y determinar la forma más segura de hacer el trabajo. Otros términos que se usan para decidir este procedimiento son: análisis de seguridad del trabajo y desglose de riesgos del trabajo.

Algunas personas prefieren ampliar un análisis a todos los aspectos del trabajo, y no solamente a la seguridad. Este enfoque, conocido como análisis total del trabajo, análisis del trabajo o análisis de tarea, se basa en la idea de que la seguridad es una parte integral de todo trabajo y no una entidad separada. En este documento solo los aspectos de seguridad y salud son los que serán considerados.

Los términos "trabajo" y "tarea" se usan cómodamente e indistintamente para referirse a una asignación de trabajo específica.

2.8.4 Beneficios de realizar el Análisis de Riesgo del trabajo

Las principales ventajas son que no se basa en la memoria individual y que el proceso acelera el reconocimiento de riesgos. Para trabajos nuevos o desempeñados poco frecuentemente, la observación puede que no sea práctica. Con esto, un enfoque es tener un grupo de trabajadores experimentados y supervisores para que complete el análisis por medio de la discusión. Una ventaja es que más gente se involucra y esto permite una base más amplia de experiencia y permite promover una aceptación más rápida de los procedimientos del trabajo resultante.

Los beneficios iniciales se aclararan más en una etapa de preparación. El proceso de análisis puede identificar previamente riesgos no detectados e incrementar el conocimiento del trabajo de aquellos que están participando. El conocimiento de seguridad y salud aumenta, la comunicación entre trabajadores y supervisores mejora, y la aceptación de los procedimientos de trabajo seguro se promueve.

Puede servir como ayuda de instrucción para la capacitación inicial del trabajo y como una guía resumen para los trabajos pocos frecuentes. Se puede utilizar tamaño estándar para inspecciones u observaciones de seguridad y salud y ayudará para completar las investigaciones comprensivas del accidente.

2.8.5 Eliminar el riesgo

Esta es la medida más efectiva, estas técnicas deben utilizarse para eliminar los riesgos:

- a) Seleccionar un proceso diferente
- b) Modificar un proceso existente
- c) Mejorar el ambiente
- d) Modificar o cambiar el equipo o las herramientas.

Criterio Personal

La seguridad no es un producto, sino más bien un conjunto de planes y estrategias enfocadas a reducir los riesgos. El análisis de riesgo es la forma de conocer las vulnerabilidades de una organización, así como las amenazas que enfrenta.

El análisis y manejo de riesgo son una herramienta indispensable para las entidades, en especial cuando las variables económicas y las reglas de juego cambian constantemente, es importante tenerlo en cuenta en la toma de decisiones y en el plan estratégico de la entidad.

Las entidades tienen en sus manos una poderosa herramienta para el tratamiento de sus vulnerabilidades y un diagnóstico general sobre el estado de la seguridad de su entorno como un todo. A partir de esto es posible establecer políticas para la corrección de los problemas ya detectados, y prevenir futuras ocurrencias.

2.9 Mitigación del riesgo

Hoy por hoy la gestión del riesgo es entendida como un conjunto de acciones, mecanismos y herramientas cuyo propósito fundamental es intervenir sobre la amenaza o la vulnerabilidad de una determinada localidad, a fin de reducir el nivel de riesgo que ello representa para la misma población.

La gestión de riesgos hace énfasis en las actividades de prevención y mitigación, ya que la intención es reducir a límites considerables el riesgo

presente a través de la participación e integración de acciones tanto de los entes de desarrollo como de los actores sociales de una comunidad, incluyendo a los miembros del sector educativo, y tomando en cuenta el ámbito de competencia de cada uno de los involucrados.

Desarrollar tácticas para mitigar los riesgos (Herramienta de Mitigación del Riesgo Institucional). La Dirección desarrolla procedimientos y guías de operación sólidas para mitigar.

Asimismo cada riesgo al grado deseado, políticas y procedimientos adecuados claramente instruyen a los empleados acerca de cómo llevar a cabo las actividades, y a incorporar medidas efectivas de control interno.

Existe más de un factor o más de una táctica de mitigación del riesgo que se relaciona con un evento de riesgo. En conjunto, las tácticas de mitigación controlan y ofrecen una garantía razonable de que ciertos procesos sucederán dentro de las tolerancias aceptables de riesgo.

Los cambios en algunos procesos pueden impactar eventos de riesgo mitigados o previamente controlados, y cambiar la dimensión del evento de riesgo. Los cambios en los métodos para controlar un riesgo, normalmente introducen otros riesgos. Algunos riesgos también pueden dominar otros riesgos.

Además los riesgos son multidimensionales, y las tácticas de mitigación deben tratar esta multiplicidad por medio de la evaluación de las personas, los procesos y las medidas de desempeño.

2.9.1 Desarrollar Tácticas para Mitigar el Riesgo

La siguiente herramienta es útil al considerar la exposición al riesgo o al evento de riesgo, el grado de mitigación, qué controles o tácticas de

mitigación podrían implementarse, y los papeles de personas específicas que controlan el riesgo.

Cuadro N° 15

FORMATO DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

| |
|---|
| Solución Propuesta |
| Exposición: _____ |
| Estrategia: Aceptar Mitigar/Controlar Eliminar Transferir |
| _____ |
| Controles: _____ |
| Papeles: _____ |

Fuente: COSO ERM II

2.9.2 Criterio de Mitigación del Riesgo

Existen varios criterios básicos o indicadores que aseguran el desarrollo efectivo de las tácticas de mitigación del riesgo. En términos generales son los siguientes:

- a. Nombrar al Propietario del Riesgo quien implementará la táctica a seguir.
- b. Definir los puntos desencadenantes para comenzar las preparaciones y las acciones.
- c. Calcular el tiempo y los recursos necesarios que apoyen tales tácticas.
- d. Calcular en cuánto se estima disminuirá la Probabilidad de Ocurrencia del evento de riesgo y su Impacto o Severidad de la Pérdida, si los planes tienen éxito.
- e. Evaluar la relación costo-desempeño de la táctica de reducción del riesgo propuesta.
- f. Decidir cómo monitorear el plan para conocer si su objetivo es alcanzable.

g. Planificar acciones específicas.

Tácticas de Mitigación

Una vez que la lista posible de eventos de riesgo y su Probabilidad de Ocurrencia, Severidad de la Pérdida y estrategia de mitigación se han determinado, el propietario del riesgo y el equipo del producto generan tácticas de mitigación.

Los controles son más efectivos cuando se realizan dentro de los sistemas y no son agregados a última hora.

2.9.3 Evaluar los Costos y Beneficios derivados de Mitigar los Riesgos

La Gestión de Riesgos puede llegar a ser exagerada. Una Gestión de Riesgos efectiva requiere que se hagan elecciones y decisiones explícitas, y que se revisen estas elecciones y decisiones repetidamente durante el curso de las actividades.

Ya que mitigar significa reducir o eliminar el riesgo, es necesario crear un comité de Riesgo Operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo/beneficio. No tendría ningún sentido mitigar riesgos cuyos efectos costarán menos dinero que la mitigación en sí.

2.9.4 Herramientas del Riesgo Institucional

Para implementar la Gestión de Riesgos se comienza con las Herramientas de Evaluación y Mitigación del Riesgo Institucional. Es responsabilidad del equipo de Gestión de Riesgos completar estas herramientas.

Las herramientas son ayudas; deberán ser modificadas y actualizadas para que con el tiempo sean efectivas. La Evaluación de Riesgo comienza de la misma manera, identificando todos los riesgos. Inicia con dos herramientas: Visión General del riesgo y Evaluación de Riesgo.

La tabla siguiente resume la integración de las herramientas del análisis de riesgo institucional y con el Círculo de los cinco pasos de Retroalimentación de la Gestión de Riesgos.

Cuadro N° 16

FORMATO DE TRATAMIENTO DE RIESGOS

| Paso del Círculo de Retroalimentación de la Gestión de Riesgos | Herramienta Institucional | Herramienta del Producto Nuevo |
|--|--|---|
| 1. Identificar, evaluar y priorizar todos los riesgos | Evaluación del Riesgo Institucional Evaluación del riesgo cruzado entre productos | Síntesis del Riesgo del Producto |
| 2. Desarrollar estrategias para medir los riesgos | Mitigación del Riesgo Institucional | Evaluación del Riesgo del Producto |
| 3. Diseñar políticas y procedimientos para mitigar los riesgos | Mitigación del Riesgo Institucional | Evaluación del Riesgo del Producto |
| 4. Implementar y asignar responsabilidades | Mitigación del Riesgo Institucional | Evaluación del Riesgo del Producto y Evaluación del Riesgo Post Prueba Piloto |
| 5. Probar efectividad y evaluar resultados | Mitigación del Riesgo Institucional | Evaluación del Riesgo Post Prueba Piloto |

Fuente: COSO ERM II

2.9.5 Identificar todos los riesgos

El primero paso del Círculo de Retroalimentación de la Gestión de Riesgos es identificar todos los riesgos. La Herramienta de Evaluación del Riesgo Institucional es un método y un medio para describir todos los riesgos dentro de su organización por área de riesgo.

Debido a que los riesgos cruzan los límites entre departamentos dentro de una institución, la Herramienta de Evaluación del Riesgo Institucional sugiere identificar los riesgos por áreas de riesgo, y no por departamentos.

Cuando se usa la tabla siguiente de Dimensión del riesgo como guía, se decide cuál de las cuatro estrategias primarias de riesgo se desea aplicar a cada evento de riesgo en la Herramienta de Evaluación de Riesgo Institucional.

Dimensiones del Riesgo

Cuadro N° 17

FORMATO DE DIMENSIONES DEL RIESGO Y ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN

| Probabilidad de Ocurrencia | Severidad de la Pérdida | Guía para la Estrategia de Mitigación |
|----------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Alta | Alto | Evitar |
| Alta | Bajo | Controlar |
| Baja | Alto | Transferir |
| Baja | Bajo | Retener/Aceptar |

Fuente: COSO ERM II

2.9.6 La Herramienta de Mitigación del Riesgo Institucional

La Herramienta de Mitigación del Riesgo Institucional es completa para los riesgos prioritarios identificados en la Herramienta de Evaluación del Riesgo Institucional.

Esto quiere decir todos los riesgos que se desean manejar activamente, no solo aquellos riesgos de alto nivel (Probabilidad de Ocurrencia Alta y Severidad de Pérdida Alta). Como tal, esta herramienta es un documento de la Gestión de Riesgos que asigna responsabilidades a los propietarios

del riesgo, a los supervisores de alto nivel, especifica la frecuencia del seguimiento, identifica qué se debe monitorear, y lo que es más importante, evalúa si el riesgo está siendo manejado a satisfacción.

Esta herramienta permite a los gerentes de riesgo enfocarse en los riesgos prioritarios basados no solamente en la evaluación del riesgo, sino también en la varianza entre el Indicador Límite y la Medida Actual, si la tendencia del riesgo se está deteriorando, y si el Tiempo o frecuencia del riesgo es Inmediato o Continuo. Si una exposición al riesgo es fuera de los niveles de tolerancia, y si la tendencia es ascendente, entonces el momento para tratar el riesgo es inmediato.

El objetivo es analizar y mitigar los riesgos prioritarios para su institución o entidad; y su utilidad es que es una herramienta permite cómo luchar con los riesgos prioritarios de la Herramienta de Evaluación del Riesgo Institucional.

Se utiliza esta herramienta para identificar quién es responsable de manejar y monitorear el riesgo. Esta herramienta debe actualizarse cada semana para ciertos riesgos y para otros, mensualmente o cada trimestre.

Para realizar el proceso de mitigación de riesgos quien debe decidir sobre las diferentes opciones de control a aplicar, es el comité de riesgos de cada entidad, esto hace parte de sus funciones principales.

Las estrategias más utilizadas para realizar una eficaz mitigación del riesgo son:

a. Evitar que el riesgo, se siga materializando o se materialice

Por medio de generar controles eficaces, que eliminen la causa raíz del riesgo, lo cual representa ahorros para la entidad, porque por cada riesgo que se materialice se pierde dinero, así no sea evidente contablemente.

b. Reducir la frecuencia del riesgo

Al aplicarlos controles sobre las causas del riesgo, se reduce la frecuencia del mismo o su materialización futura. La eficacia de esta estrategia, se puede medir por medio de los indicadores establecidos en los planes de control.

c. Efectividad al Compartir o Transferir el Riesgo

Un riesgo se comparte cuando otra entidad asume parte del mismo, usualmente por medio de un contrato (subcontratación, seguros, entre otros). Sin embargo el riesgo no se transfiere por completo al subcontratista o aseguradora, la empresa sigue asumiendo parte del riesgo y además se expone a otros riesgos relacionados con la subcontratación o aseguramiento.

En esta estrategia de mitigación, la entidad contratante debe tener mecanismos de control y monitoreo, que le permitan conocer las medidas de gestión de riesgo que aplica el contratista.

d. Aceptar el Riesgo

Utilizada cuando se considera que mitigar el riesgo es más costoso que el impacto que este pueda producir en la entidad. Para llegar a la conclusión que soportar un riesgo es menos costoso que mitigarlo, se ha tenido que realizar un análisis bastante exhaustivo, donde se hayan generado alternativas de mitigación que ataquen al riesgo desde su causa raíz e implementado alertas tempranas para evitar que el riesgo se salga de los límites aceptados.

El comité de Riesgos escoge una o varias de estas estrategias para mitigar los riesgos, combinándolas de la mejor forma para que la institución fortalezca sus procesos y gane productividad frente al mercado.

Conclusión

En nuestro país desde principios del 2000, se está tomando conciencia de manera acelerada la importancia de incluir las actividades dentro de un marco efectivo y confiable de normas de Mitigación de Riesgos, que eleva notablemente la calidad de vida, la prevención de accidentes y la eliminación de riesgos de eventuales demandas judiciales.

Trabajar continuamente para reducir los riesgos y transformarlos en oportunidades que ayuden a avanzar hacia el crecimiento, por lo tanto ser más rentables y menos riesgosas, anticipándose al riesgo y asegurando los objetivos y metas estratégicas definidas por la institución. Y de esta manera aportar al crecimiento rentablemente, así la entidad asegura su sostenibilidad, crecimiento, consolidación.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

3.1 Presentación

Como resultado del diagnóstico aplicado al Municipio de Pedro Moncayo se determina que existen varias dificultades, dentro de las cuales la más relevante es la falta de gestión para administrar o tratar riesgos institucionales, que provoca que el Municipio de Pedro Moncayo tenga que afrontar obstáculos, que le impiden desarrollar con eficiencia y eficacia sus actividades como institución de servicio a la comunidad.

Dada la importancia de estas dificultades es vital dar solución de manera inmediata, porque la Comunidad está perdiendo confianza hacia la gestión municipal. Es así que se debe dar solución en forma oportuna a los problemas que pueden volverse insolubles y afectar de manera directa a la credibilidad ante la sociedad.

La formulación del Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales Integrados, englobará todos los niveles y acciones de la entidad, es decir que cada unidad del Municipio de Pedro Moncayo se une al plan general de identificación, clasificación, mitigación, seguimiento y evaluación de riesgos.

De este modo el proceso de administración de los riesgos comprende una gestión global para su correcto tratamiento ya que se involucrará directamente desde el nivel directivo hasta el nivel operativo; hallando así la solución adecuada que permita crear una cultura institucional para la toma de decisiones que servirá de ayuda directa para determinar la utilización óptima de los recursos existentes.

3.2 Propósitos

La propuesta está estructurada en tres propósitos:

1. **Aspectos Estratégicos**
2. **Modelo de Gestión de Riesgos**
3. **Implementación y Evaluación**

3.2.1. PROPÓSITO I: Aspectos Estratégicos

❖ Misión

Impulsar y desarrollar la cultura de prevención de riesgo dentro de los diferentes departamentos de la institución, para garantizar la protección de la institución a través de la generación de políticas, estrategias y normas que promuevan actividades orientadas a identificar, analizar y mitigar riesgos.

Nota: De conformidad a lo dispuesto en el Capítulo 2, Sección 1, Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, cuya transcripción es:

“Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcanzan los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.”

❖ Visión

En los próximos cinco años el Departamento de Gestión de Riesgos Integrados del Municipio de Pedro Moncayo liderará todos los planes de contingencia para prevenir los riesgos institucionales, y será reconocido en el ámbito local y nacional, por la implementación y consolidación de un

Modelo de Gestión de Riesgos, gracias a la calidad y profesionalismo del talento humano que laborará en él.

❖ **Políticas**

Desarrollar una cultura de riesgos para disminuir los efectos negativos que restringen la gestión del Municipio de Pedro Moncayo en estos aspectos, con el fin de mejorar la calidad de la administración.

Crear un marco de trabajo sostenido, estandarizado, permanente, proactivo y sustentable que involucra la implementación de la propuesta mediante la participación de todos los integrantes del municipio.

Establecer una pauta para la asignación de puestos basado en un estudio de Perfiles por competencias, que permita que la dirección de los empleados se adapte a las necesidades de la entidad manteniendo un equilibrio mediante un elemento común, que para el caso son los perfiles por competencia.

Proponer una guía de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y comunicación de riesgos.

• **Objetivos Estratégicos**

Desarrollar un sistema de capacitación en gestión de riesgos institucionales con metodologías interactivas, para el manejo y prevención de los mismos.

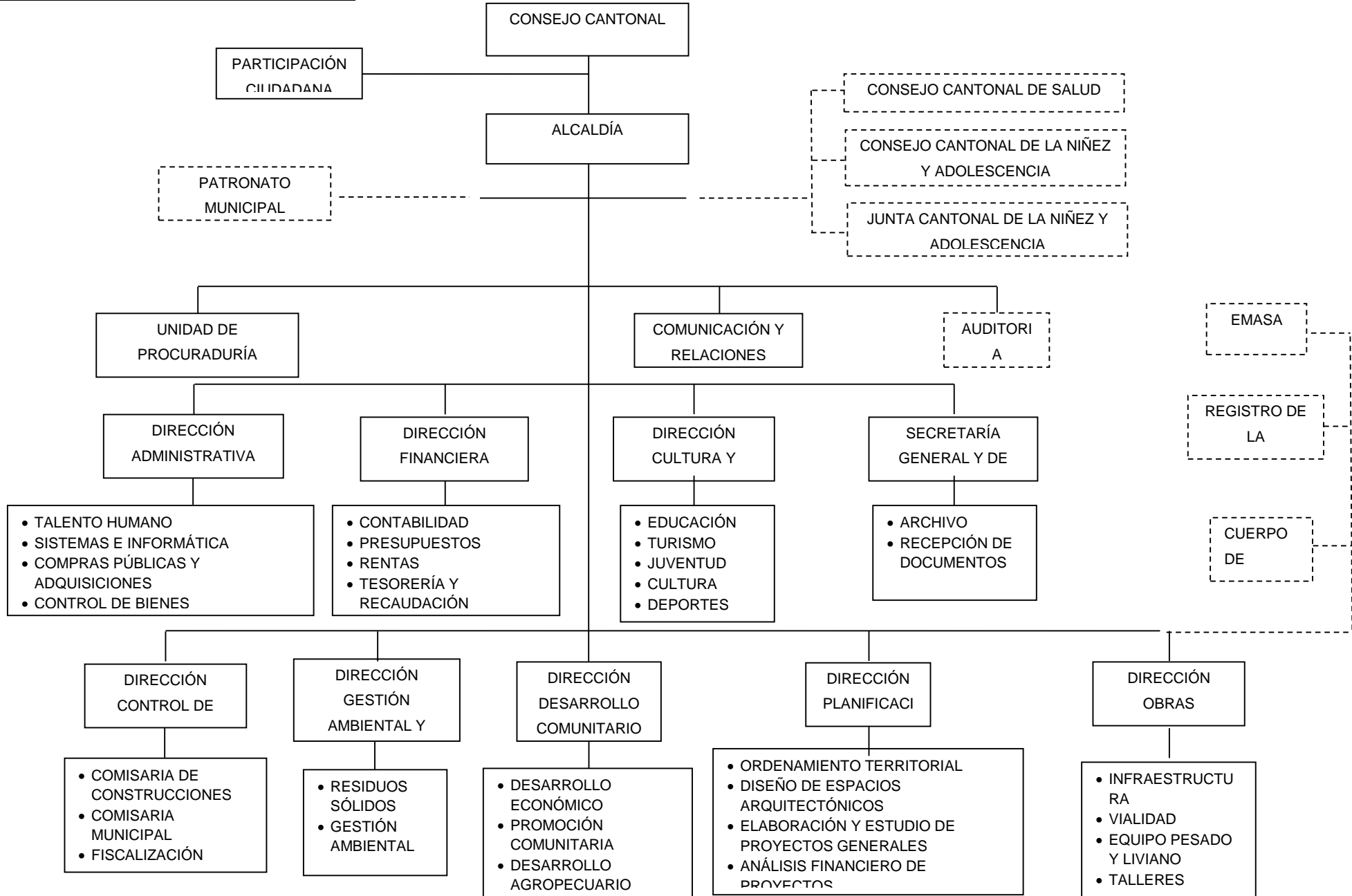
Impulsar una cultura de prevención de riesgos, para evitar dificultades en la consecución de objetivos y metas del Municipio de Pedro Moncayo con el fin de mejorar la calidad de la administración.

Fomentar la planeación y ejecución de los procesos administrativos inherentes al control de riesgo, con la participación de la comunidad.

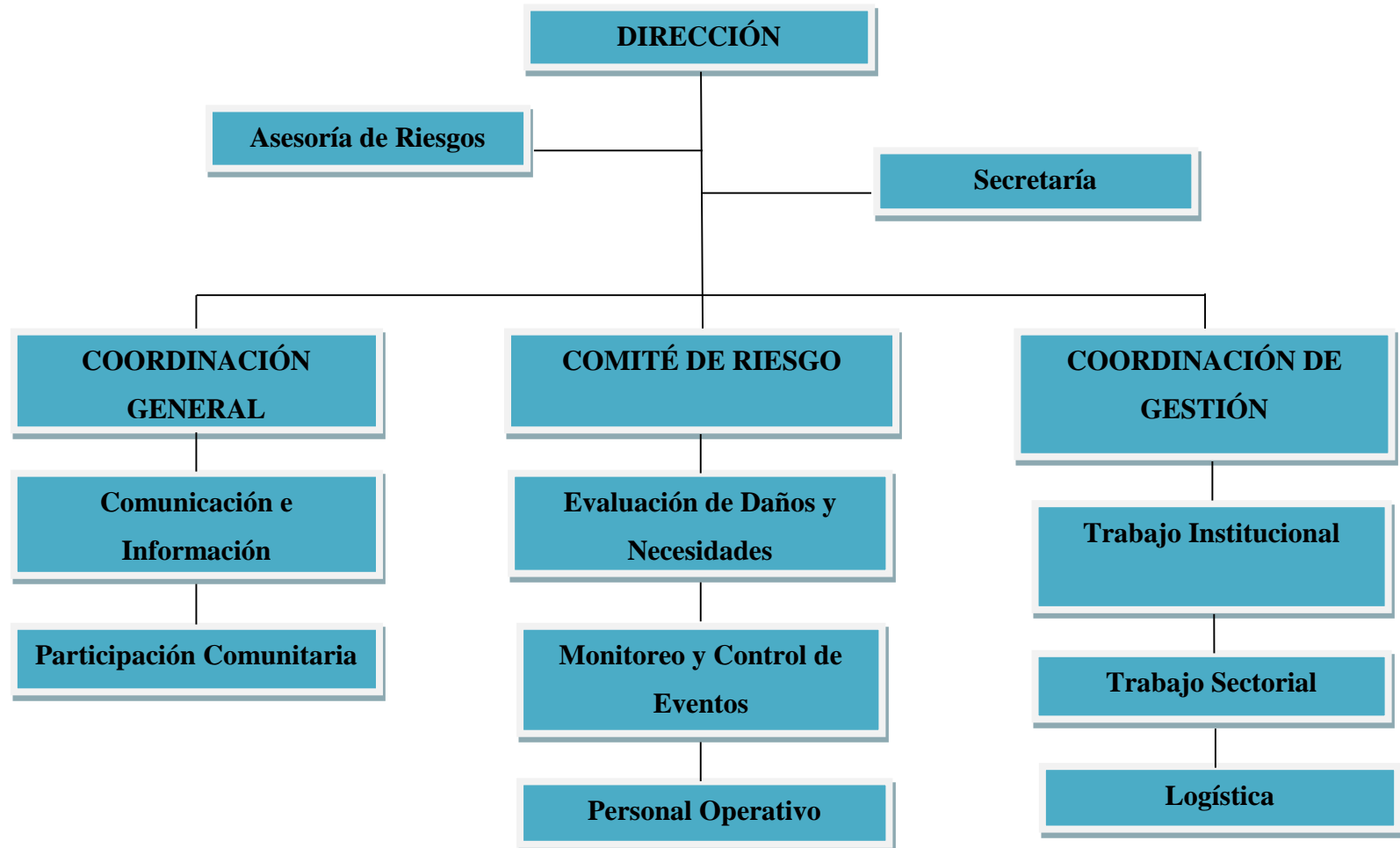
Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confianza- Seguridad- Eficacia
- Liderazgo
- Compromiso
- Participación activa
- Transparencia en el manejo de recursos
- Credibilidad en el proceso
- Tolerancia al riesgo
- Tolerancia del conflicto
- Trabajo en equipo

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO



- **PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS**



Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público

- **FUNCIONES DE LOS PUESTOS**

- **DIRECTOR DE DEPARTAMENTO**

Funciones específicas

- Orientar y promover el correcto funcionamiento de los controles para la prevención de riesgos en todas las dependencias de la institución, cuidando que su ejecución y desarrollo vaya acorde con las directrices, políticas y valores establecidos por el departamento.
- Coordinar acciones entre las dependencias del municipio, para aprovechar al máximo los recursos e incrementar la eficiencia en los servicios.
- Asesorar al Alcalde en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de recursos de la institución.
- Informar al Alcalde sobre las necesidades del departamento y el desenvolvimiento de sus subordinados.
- Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa.
- Participar en los Comités de: Selección, Concurso de Ofertas, Licitaciones, Contrataciones e Informático de acuerdo a la naturaleza de los mismos.
- Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos.

- **ASESOR DE RIESGOS**

Funciones específicas

- Asesorar al Director del departamento en el ámbito correspondiente a la gestión del riesgo en función de los objetivos y políticas establecidas por el departamento.
- Obtener y analizar información inherente a riesgos de las diferentes áreas de la entidad.
- Proporcionar criterios sobre temas estratégicos de la Municipalidad.

- Efectuar seguimiento periódico a los procesos administrativos para mantener informado al Director.
- Realizar los contactos políticos para el manejo institucional.
- Establecer posibles resoluciones ante los riesgos encontrados, con argumentos técnicos que las sustenten.
- Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos.

SECRETARIA

Funciones específicas

- Programar y organizar actividades administrativas del departamento.
- Organizar la agenda del Director.
- Mantener un archivo de las agendas ejecutadas.
- Garantizar el buen manejo, organización y funcionamiento del archivo y responsabilizarse de su organización interna.
- Mantener actualizado el registro de trámites, a través de la sección de archivo y en coordinación con las distintas dependencias municipales.
- Mantener actualizado el archivo particular correspondiente al Director.
- Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos.

COORDINADOR GENERAL

Funciones específicas

- Ofrecer asesoramiento a todas las dependencias municipales para que enfrenten eficientemente los riesgos que puedan presentarse.
- Establecer trabajos de coordinación entre departamentos, para definir canales adecuados de comunicación y seguimiento de las actividades municipales.

- Crear relaciones con otras instituciones, que le permitan al Municipio establecer alianzas para el cumplimiento de sus objetivos.
- Formular POA del departamento.
- Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos.

COMITÉ DE RIESGO

Funciones específicas

- Definir y adoptar el modelo, los mecanismos y procedimientos para la gestión del riesgo a que se exponen los procesos administrativos del municipio.
- Instaurar mecanismos de monitoreo, medición y control de riesgos en los procesos.
- Establecer mecanismos que permitan al municipio prever y mitigar apropiadamente los riesgos inherentes en los procesos administrativos.
- Presentar periódicamente informes sobre la gestión de riesgos al Director, que permitan establecer el nivel de control a la gestión de riesgos y monitorear su grado de exposición.
- Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos.

COORDINADOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SECTORIAL

Funciones específicas

- Conservar un óptimo nivel de relación entre el municipio y otras instituciones gubernamentales, locales y nacionales con miras a intercambiar información sobre procesos y metodologías en relación a gestión de riesgos.
- Mantener la imagen y presencia Institucional del Municipio.

- Mantener una base de datos de opciones de cooperación interinstitucional.
- Formular el POA de la coordinación.
- Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y los reglamentos.

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO

Cuadro N° 18
PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS

| Denominación del cargo o puesto | Requisitos | Competencias |
|--|---|---|
| Director de Departamento | <p>Poseer título de tercer nivel en materia de Riesgos, o en carreras afines al puesto, deseable con estudios de cuarto nivel en Auditoría de Gestión, residente en la localidad.</p> | <p>Habilidad de comunicación</p> <p>Creatividad</p> <p>Iniciativa</p> <p>Persona abierta a cambios</p> |
| | <p>Contar con un mínimo de dos años de experiencia que incluya aspectos administrativos y de gestión de riesgos.</p> <p>Estabilidad Emocional.</p> | <p>Habilidad de comunicación</p> <p>Creatividad</p> <p>Habilidad para negociar</p> <p>Liderazgo</p> <p>Apertura al cambio</p> |
| | <p>Ser residente o comprometerse a establecer residencia en la localidad.</p> <p>Reunir las cualidades morales,</p> | <p>Trabajo a presión</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Manejo de grupos</p> |

| Denominación del cargo o puesto | Requisitos | Competencias |
|---------------------------------|--|---|
| | éticas, actitudinales, intelectuales y afectivas necesarias, así como los conocimientos y competencias requeridas para el ejercicio de la función específica a desempeñar. | Ética Profesionalismo Buenas relaciones Interpersonales Buenas Relaciones Interdepartamentales |

Elaborado por: Las autoras

ASESOR DE RIESGOS

Cuadro N° 19
PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS

| Denominación del cargo o puesto | Requisitos | Competencias |
|---------------------------------|--|--|
| Asesor de Riesgos | Formación académica completa en Auditoría de Gestión, deseable con estudios de posgrado en Gestión pública y municipal. Referencias laborales de trabajos anteriores. Estabilidad emocional. | Nivel de asesoramiento alto Habilidad para negociar Creatividad Iniciativa Persona de confianza Persona abierta a cambios Aptitud para trabajar a presión Aptitud de trabajo en equipo Capacidad de asumir retos |

Elaborado por: Las autoras

SECRETARIA

Cuadro N° 20
PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS

| Denominación del cargo | Requisitos | Competencias |
|-------------------------------|--|---|
| Secretaria | Título en secretariado ejecutivo. Manejo fluido del inglés. Experiencia en temas relacionados al campo social o afines (Instituciones Públicas). Experiencia en procesos de coordinación institucional. Estabilidad emocional. | Capacidad de análisis Trabajar en equipo Privilegiar las relaciones interpersonales Trabajo a presión Expresión verbal y escrita adecuada Disponibilidad de tiempo Organizada, práctica y eficiente Pro actividad Discreción controlada |

Elaborado por: Las autoras

COORDINADOR GENERAL

Cuadro N° 21
PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS

| Denominación del cargo o puesto | Requisitos | Competencias |
|--|--|--|
| Coordinador General | <p>Título en administración pública con estudios de maestría en administración municipal.</p> <p>Experiencia mínimo de dos años en el área de riesgos.</p> <p>Estar formado para una coordinación general dentro de una entidad gubernamental.</p> <p>Estabilidad emocional.</p> | <p>Manejo de grupos</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Trabajo bajo presión</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Asumir retos profesionales</p> <p>Iniciativa</p> <p>Integridad</p> <p>Pro actividad</p> <p>Creatividad</p> <p>Profesionalismo</p> |

Elaborado por: Las autoras

COMITÉ DE RIESGO

El Comité de Riesgo dependerá de la máxima autoridad ejecutiva y estará integrado, por el responsable de la Dirección del Departamento de Gestión Riesgos, y los máximos responsables de las áreas de Planificación, Administración y Finanzas. El Comité informará y orientará a las máximas autoridades en lo referente a gestión de riesgos.

Cuadro N° 22

| Requisitos Deseables |
|---|
| Personas profesionales calificadas con título de tercer nivel en administración pública. |
| Experiencia mínimo de dos años en la rama. |
| Cursos de Administración de Proyectos, conocimientos referentes a monitoreo y reducción de daños. |

Elaborado por: Las autoras

COORDINADOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SECTORIAL

Cuadro N° 23

PERFIL, REQUISITOS Y COMPETENCIAS

| Denominación del cargo o puesto | Requisitos | Competencias |
|---|--|---|
| Coordinador de Gestión Institucional y Sectorial | Persona profesional calificada con título en administración pública con estudios de postgrado. Experiencia mínimo de dos años en el tema. Estabilidad emocional. | Manejo de grupos Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Buenas relaciones interpersonales Profesionalismo |

| Denominación del cargo o puesto | Requisitos | Competencias |
|---------------------------------|--|--|
| | <p>Formación en la gestión de riesgos, en especial en el área institucional.</p> <p>Conocimiento de herramientas de evaluación de gestión de calidad (indicadores, procesos, equipos de mejora).</p> | <p>Toma de decisiones</p> <p>Capacidad de asumir retos</p> <p>Iniciativa</p> <p>Integridad</p> <p>Pro actividad</p> <p>Habilidad de comunicación</p> |

Elaborado por: Las autoras

3.2.2. PROPÓSITO II: Modelo de Gestión de Riesgos

Introducción

El presente trabajo muestra un Modelo de Gestión de riesgos Institucionales para el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo, la administración de riesgos en los procesos es fundamental para el fin de asegurar el logro de su misión institucional, de sus funciones y objetivos, así como de preservar sus recursos y activos. Dado que los riesgos son posibilidades de ocurrencia de toda situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones, que impiden el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión institucional, la entidad está fortaleciendo su Sistema de Control Interno, basado en el Modelo Estándar de Control Interno COSO ERM II (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - (Enterprise Risk Management)*), delimitado por 8 componentes propuestos así:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Control de actividades
- Información y comunicación
- Monitoreo

Para la administración de riesgos, es necesario definir criterios orientadores con respecto al tratamiento de los riesgos identificados a fin de mitigar sus efectos en la entidad, siendo este el objetivo del presente Modelo, con el cual se pretende en primera instancia, transmitir una cultura de riesgos desde la alta dirección para abordar la administración de los riesgos institucionales; socializar en todos los servidores un lenguaje común sobre el tema y por último, difundir las políticas formuladas que permitan la sostenibilidad del modelo de administración del riesgo.

1. OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIEGOS INSTITUCIONALES INTEGRADOS

1.1. General

Dotar al Ilustre Municipio de Pedro Moncayo de las políticas requeridas para responder a los riesgos de acuerdo con los criterios establecidos en este Modelo basado en los parámetros del COSO ERM II, a fin de asegurar el correcto funcionamiento institucional.

1.2. Específicos

- Desarrollar y fortalecer un ambiente interno institucional que responda a la filosofía de la administración del riesgo.

- Orientar las opciones de respuesta a los riesgos a los cuales está expuesto el Municipio de Pedro Moncayo según los siguientes tipos posibles de respuesta: Evitarlos, reducirlos, compartirlos o aceptarlos.
- Reconocer las técnicas que permitan reducir los riesgos hasta situarlos dentro de las tolerancias al riesgo.
- Establecer las actividades de control necesarias para asegurar que las respuestas a los riesgos institucionales, se lleven a cabo adecuada y oportunamente.
- Desarrollar actividades de monitoreo permanente sobre la efectividad de los componentes de la administración del riesgo.

Estos objetivos están diseñados de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición de Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales

De acuerdo a la Ley este Modelo se refiere al esquema o marco conceptual de principios y objetivos en el que se fundamentan las políticas, programas e instrumentos que orientan la acción del Municipio en la reducción del riesgo ante eventos fortuitos. Para el caso del Municipio de Pedro Moncayo, la propuesta consiste tanto en el diseño de la estructura y de la participación de todos los niveles en lo referente a la gestión del riesgo, y la forma en que opera la respuesta a los mismos.

2.2. Estructura de riesgo institucional según COSO ERM II

Los Riesgos Institucionales responden a una clasificación o categorías generales de suma importancia para la institución, dentro de estos se pueden definir riesgos que se desglosan de cada categoría general:

- a) **Entorno:** Son situaciones externas a la entidad las que pueden afectar significativamente los objetivos institucionales y los servicios que presta el Municipio.
- b) **Operativo:** Es el riesgo que cotidianamente surge de la aplicación de procesos, hace referencia a ineficiencia de procedimientos, información errónea, procesos escasos e inadecuados y uso inútil de recursos.
- c) **Capital Humano:** Estos son los riesgos concernientes al recurso humano de la institución, desde la selección hasta el desempeño de los empleados en cada puesto de trabajo y el ambiente en el que estos factores se desarrollan.
- d) **Información:** Son los riesgos correspondientes a la calidad, cantidad, los medios a través de los cuales se transmite y salvaguarda la información que compete a las operaciones y toma de decisiones dentro de la entidad.

3.3 Diagnóstico de Riesgos Internos y Externos del Municipio de Pedro Moncayo

Cuadro N° 24
Riesgos Internos

| Riesgo | Fuente | Impacto | Políticas de Mitigación | Responsables |
|--|-----------------------------------|--|--|----------------------------------|
| Falta de aptitud e integridad del personal | Administración del Recurso Humano | Estructura ocupacional deficiente Liderazgo escaso y clima laboral que no es agradable | Reestructuración de puestos por competencias. | Jefe departamento Talento Humano |
| Infraestructura inadecuada y deficiente | Direccionamiento Estratégico | Resultados poco favorables en cumplimiento de la normativa | Seguimiento del plan estratégico y operativo Revisión de los programas dentro del presupuesto | Jefe departamento planificación |
| Coordinación interinstitucional | Planificación | Desorganización en las actividades internas Duplicidad de esfuerzos por una deficiente segregación de funciones | Reestructuración del departamento en base a competencias | Departamento planificación |

| Riesgo | Fuente | Impacto | Políticas de Mitigación | Responsables |
|--|-----------------------|--|---|------------------------|
| Divulgación de las actividades de la municipalidad | Comunicación y Medios | Desconocimiento y desinterés por las actividades institucionales | Promocionar actividades a través de medios escritos internos y externos | Departamento de Medios |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Ilustre Municipio de Pedro Moncayo

Cuadro N° 25
Riesgos Externos

| Riesgo | Fuente | Impacto | Políticas de Mitigación | Responsables |
|--|---|--|---|-------------------------------|
| Relaciones entre comunidad y Municipio | Imagen Institucional | Impacto negativo en la imagen institucional | Participación activa de la comunidad Rendición de cuentas | Administración |
| Cambios en las autoridades municipales | Normativa que regula designación de autoridades Aspectos Políticos (relacionado Gobierno) | Falta de continuidad en la planificación del control de riesgos Inestabilidad en la política institucional | Resoluciones municipales para mantener políticas | Consejo Municipal |
| Cambio de Políticas públicas | Aspectos de Gobierno | Inestabilidad Política Publica | Planes de contingencia que mitiguen impactos negativos | Departamento de Planificación |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Ilustre Municipio de Pedro Moncayo

3.3.1 PROPÓSITO III: Implementación y Evaluación

❖ IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Como resultado del análisis del contexto estratégico y con fundamento en la ejecución de los procesos y actividades realizados para cumplir con los objetivos y en la información suministrada por la Institución, se establecerán en primera instancia, las causas o factores de riesgo y los posibles agentes generadores, definidos éstos, como sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo y que están bajo el control de la entidad. Entre ellos, la infraestructura, el personal, los procesos, la tecnología, los recursos entre otros.

❖ Clasificación del Riesgo

Se clasificará los riesgos para determinar hasta qué grado es factible combatir los mismos. La factibilidad dependerá de la voluntad y posibilidad económica de la institución, así también del entorno en el que pueden producirse los riesgos. Los riesgos que no se puedan combatir se llamarán riesgos restantes o residuales, ya que no se puede mitigar o por lo menos no hasta el punto de dejarlo sin impacto sobre la entidad.

- Mapeo de Riesgo

Cuadro N° 26

| Riesgo | Impacto | Factores de Riesgo | Probabilidad | Nivel de Riesgo | Acciones | Responsables | Tiempo | Evaluación |
|--------|---------|--------------------|--------------|-----------------|----------|--------------|--------|------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: COSO ERM II

Descripción de los factores integrantes de un mapa de Riesgos

- **Riesgo:** es la posibilidad de que se produzca un evento con consecuencias negativas, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- **Impacto:** consecuencias inducidas por el evento, que pueden producir la materialización del riesgo.
- **Factores de Riesgo:** circunstancias que incrementan las posibilidades de afectar categóricamente al funcionamiento normal de la entidad.
- **Probabilidad:** es la posibilidad de que un evento se materialice da una medida cuantitativa por medio de la cual se consigue un criterio de frecuencia, tomando en cuenta factores externos e internos que puedan ocasionar el riesgo.
- **Nivel de Riesgo:** Es el efecto de la aplicación de la escala de valoración establecida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia.
- **Acciones:** Son las medidas de mitigación a aplicarse para contrarrestar el riesgo, formando parte de un plan de manejo de riesgos en la institución.
- **Responsables:** Son las personas encargadas de llevar a cabo las acciones y medidas propuestas para el manejo de los riesgos detectados
- **Tiempo:** Lapso en el cual se mide la duración o separación de acontecimientos, asimismo permite ordenar sucesos y establecer un pasado y un futuro.
- **Evaluación:** Proceso que tiene como fin determinar el nivel de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a lograr los objetivos propuestos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

Calificación del Riesgo

Para asignar peso a las variables consecuencia y probabilidad de ocurrencia, se calificara de acuerdo con las escalas definidas en este modelo, que serán tomadas como estándar, que se definirán de la siguiente manera riesgo: MUY ALTO – MEDIO –BAJO y para calificar la probabilidad de que ocurra el riesgo, los siguientes rangos: MUY PROBABLE – MODERADA – POCO PROBABLE, lo cual permitió la evaluación de los riesgos descritos.

| RIESGO | PROBABILIDAD | CONTROL INTERNO |
|-----------------|----------------------|------------------------|
| Muy Alto | Muy Probable | Muy Bajo |
| Moderado | Moderada | Moderado |
| Bajo | Poco probable | Alto |

Matriz de ponderación

La Matriz de ponderación de Riesgos es un instrumento que se utiliza para identificar, valorar y jerarquizar un conjunto de riesgos, que de materializarse podrían afectar significativamente la capacidad de lograr las metas y objetivos de la institución pública o de alguna de sus unidades o áreas administrativas.

La ponderación de riesgos, se hace necesaria debido a que el manejo apropiado de los riesgos guarda una relación directa con los sistemas de control interno que se manejan en los procesos o actividades cotidianas de la institución, a través de los cuales logran sus objetivos.

Formato de la matriz de ponderación

La matriz que se presenta a continuación es una elaboración propia, desarrollada como una herramienta para la evaluación del Control Interno, basada en la colorimetría que: es la ciencia que estudia la medida de

los colores y que desarrolla métodos para la cuantificación del color, es decir la obtención de valores numéricos del color.

La matriz consta de ciertas variables que son: Preguntas, Respuestas (Si-No), Valoración, Valor Óptimo, Control interno (Deficiente – Regular – Bueno - Muy Bueno - Excelente), Riesgo (Bajo - Medio - Alto)

Preguntas: Las preguntas dentro de la matriz serán formuladas en base al cuestionario de Control Interno previamente elaborado.

Respuestas: Las preguntas deberán corresponder al criterio de respuestas cerradas (si - no) y serán dadas según corresponda la evaluación de la entidad.

Valoración: Esta valoración es relativa a las respuestas pero tomada de fondo más que de forma, es decir que dentro del sí o no hay otros aspectos que deben tomarse en cuenta para establecer un valor cuantitativo.

Valor Óptimo: Dicho valor se establece tomando como dirección las características de la evidencia de auditoría las que se complementaran con el criterio del auditor, con base en la importancia de cada pregunta con respecto al tipo de evaluación o al componente específico que se esté tratando.

EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Concepto.- La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Características:

Competencia.- Es la "medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad". La

evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

Suficiencia.- Es la "medida de la cantidad de evidencia de la auditoría". El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

Relevancia.-La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

Autenticidad.- La evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características.

Verificabilidad.- Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias. Si diferentes auditores llegaran a distintas conclusiones examinando el mismo asunto, entonces no habría el requisito de verificabilidad.

Neutralidad.- Es el requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

Control Interno: El formato de esta matriz permite que en base a la valoración dada se establezca el nivel de Control Interno que posee la entidad, a través de un sistema automático que implica un cálculo previamente establecido el cual dependerá tanto de los valores óptimos como de la valoración individual asignada. Los niveles en los que se puede encontrar el Control Interno de la entidad serán: Deficiente,

Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente, estos niveles estarán ponderados.




Riesgo: Este criterio corresponde al grado de Riesgo al que está expuesta la entidad, en concordancia con el nivel de Control Interno, creándose así un enlace entre estas variables de la siguiente manera:

| SI CONTROL INTERNO | EL RIESGO SERÁ |
|--------------------|----------------|
| Deficiente | Alto |
| Regular | Alto |
| Bueno | Medio |
| Muy Bueno | Bajo |
| Excelente | Bajo |

Uso de colores Control Interno

| Criterio | Color |
|------------|---|
| Deficiente |  |
| Regular |  |
| Bueno |  |
| Muy Bueno |  |
| Excelente |  |

Uso de Formas Riesgo

| Riesgo | Forma |
|--------|---|
| Bajo |  |
| Medio |  |
| Alto |  |

Formato Matriz de Ponderación



| N° | PREGUNTAS | SI - NO | VALORACIÓN | VALOR OPTIMO | CONTROL INTERNO | | | | | RIESGO | | | | | | | |
|----|-----------|-----------------------------|------------|--------------|-----------------|------------|-------|-----------|-----------|--------|-------|-------|-------|------|------|------|---|
| | | | | | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | BAJO | MEDIO | ALTO | | | | | |
| 1 | | NO | 3 | 8 | | REGULAR | | | | | | | ALTO | X | | | |
| 2 | | NO | 3 | 8 | | REGULAR | | | | | | | | ALTO | X | | |
| 3 | | NO | 3 | 8 | | REGULAR | | | | | | | | ALTO | X | | |
| 4 | | SI | 6 | 8 | | | | BUENO | | | | MEDIO | ! | | | | |
| 5 | | NO | 4 | 6 | | | | BUENO | | | | MEDIO | ! | | | | |
| 6 | | SI | 10 | 10 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 7 | | SI | 1 | 10 | | DEFICIENTE | | | | | | | | | ALTO | X | |
| 8 | | NO | 5 | 7 | | | | BUENO | | | | | MEDIO | ! | | | |
| 9 | | NO | 5 | 7 | | | | BUENO | | | | | MEDIO | ! | | | |
| 10 | | SI | 8 | 8 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 11 | | SI | 8 | 8 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 12 | | SI | 9 | 10 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 13 | | NO | 4 | 6 | | | | BUENO | | | | | MEDIO | ! | | | |
| 14 | | SI | 5 | 8 | | | | BUENO | | | | | MEDIO | ! | | | |
| 15 | | SI | 8 | 10 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 16 | | SI | 6 | 7 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 17 | | SI | 5 | 8 | | | | BUENO | | | | | MEDIO | ! | | | |
| 18 | | SI | 5 | 6 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 19 | | SI | 5 | 6 | | | | | MUY BUENO | | | | | | | | |
| 20 | | NO | 1 | 8 | | DEFICIENTE | | | | | | | | | | ALTO | X |
| | | TOTALES >>> | | 93 | 137 | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| DEFICIENTE | 0 - 30 | | |
| REGULAR | 31 - 61 | | |
| BUENO | 62 - 92 | | |
| MUY BUENO | 93 - 123 | 93 | 93 |
| EXCELENTE | 124 - 137 | | |

Elaborado por: Las autoras
Fuente: Investigación Propia

Evaluación del Riesgo

Luego de calificar el riesgo se procederá a identificar y estimar de acuerdo con su grado de eficacia, los controles de tipo preventivo y correctivo formulados, a fin de hacer una valoración nueva del riesgo, lo cual se hará mediante la aplicación de los parámetros de la escala para medir el nivel

de exposición o severidad del riesgo, cuyos rangos son: MUY ALTO – ALTO – MODERADO – BAJO – MUY BAJO, dando como resultado los riesgos residuales que afectan los propósitos institucionales y para los cuales es necesario desarrollar una serie de acciones a fin de alinearlos con los niveles aceptación y tolerancia

Respuesta al riesgo

Para hallar una respuesta al riesgo del proyecto, es necesario desarrollar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas que la Institución presenta.

En este caso el Municipio al no contar con un Modelo de Gestión de Riesgos, se deberá elaborar algunas posibles estrategias o un plan para manejar los riesgos.

Para riesgos negativos o amenazas:

Implicaría cambiar el plan de gestión de la Institución, para eliminar la amenaza que presenta o un riesgo adverso.

También se podría compartir el riesgo, reduciendo la frecuencia del mismo, o el impacto mediante la transferencia o distribución de una parte del riesgo. Esta técnica no alivia a la Institución de un riesgo, pero puede afectar la capacidad de la otra parte en la gestión del riesgo y disminuir las consecuencias económicas o sociales si se produce un evento desfavorable.

Para esto hay que tomar en cuenta la capacidad del Municipio para aplicar la respuesta, es decir, si la Institución tiene la madurez suficiente en sus procesos de gestión de riesgos; puede llevarse a cabo las respuestas más sofisticadas. Pero si la Institución tiene un nivel bajo de madurez, algunas respuestas esenciales pueden ser mejores.

En todo caso la eficacia de la respuesta reducirá la frecuencia y el impacto del riesgo, beneficiando a la gestión del riesgo.

Para riesgos positivos u oportunidades:

Eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo del lado positivo en particular haciendo que la oportunidad se concrete, es decir, explotar la misma.

MITIGACIÓN DE RIESGOS

No es posible eliminar el riesgo, pero se puede gestionar. Mitigar el riesgo debe ser una de las tareas más importantes y laboriosas de todo directivo, pues los riesgos se deben minimizar antes, al principio y durante toda la vida de una entidad.

Al igual que en cualquier entidad pública o privada, los directivos deben tener juntas dedicadas sólo a evaluar la severidad del riesgo al que se enfrentan, antes de tomar decisiones.

Preparar un buen plan de contingencia

Una planeación cuidadosa es la primera clave para gestionar el riesgo en una institución. Gestionar el riesgo con un plan de contingencia es contar con una estrategia previamente analizada y dispuesta para manejarlo y mitigarlo.

Al elaborar un plan de contingencia, es preciso repasar, una y otra vez, cada uno de los aspectos más importante de la institución. Para cada una de sus áreas, se tendrá que valorar el riesgo al que está expuesto. Es decir los riesgos inherentes sean estos internos o externos.

Políticas de Administración del Riesgo

Las políticas de administración del riesgo establecen las opciones correctivas y preventivas para gestionar y manejar los riesgos, basado en los resultados de su evaluación y valoración, lo que permitirá puntualizar

lineamientos y lograr el mejoramiento continuo del proceso de administración del riesgo a nivel institucional.

Dentro de una Institución se debe establecer políticas y estrategias para la administración de riesgos, las mismas que pueden tener dos escenarios, el primero enfocado al personal, ya que este se puede considerar como potencial agente causante de riesgos y el segundo dirigido a los procesos, ya que si se aplican de manera errónea o impropia se da lugar a la generación de riesgos, esto con el fin de tomar acciones frente a las amenazas que obstaculicen el cumplimiento de la misión y metas institucionales.

Políticas con enfoque en el talento Humano

- Adoptar un Programa de Bienestar e Incentivos
- Recurrir a un Manual de Inducción y re inducción
- Plan Estratégico de Talento Humano
- Planes de Formación y de Capacitación
- Establecer y adoptar un código de ética

Políticas con enfoque en los procesos

- Adoptar un manual de procesos y procedimientos de la Administración Municipal para el Municipio de Pedro Moncayo.
- Basarse totalmente en la Ley Orgánica del Régimen Municipal.

MONITOREO

La ejecución de las actividades cotidianas permite observar positivamente si los objetivos del control y riesgos se están considerando adecuadamente, mediante la supervisión y dirección. Para de esta manera conocer si el sistema de control que se está empleando es efectivo o no, y tomar las medidas correctivas necesarias o el mejoramiento si el caso lo amerita.

Entonces los ejecutores de los procesos deberán administrar los riesgos, identificar, comparar, calificar, concretar los procedimientos e implementarlos; para así alcanzar la optimización constante de los riesgos relacionados a los procesos.

Procesos del monitoreo

Cuadro: N° 27

| Proceso | Descripción |
|---------------------------------|--|
| Actividades de monitoreo | <p>Las actividades de control comprenden el desarrollo de procesos o acciones para hacer un seguimiento efectivo, que facilite la detección y corrección de las fallas en la gestión del riesgo, con los siguientes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="539 651 2013 756">1. Elaborar informes sobre la efectividad de las acciones aplicadas y sobre el avance de los riesgos en el contexto propio del Municipio, asegurando la total comprensión y el adecuado funcionamiento de dichas acciones<li data-bbox="539 799 2013 868">2. Ayudar a la detección y corrección de falencias en la gestión del riesgo tomando como referencia los componentes de control interno.<li data-bbox="539 911 2013 1016">3. La Municipalidad de Pedro Moncayo realizará un seguimiento constante de los riesgos y las exposiciones o pérdidas de las que puede ser objetivo, esto con el fin de asegurar que los planes de acción especificados para los eventos de riesgo sean eficaces y se cumplan según lo establecido. |
| Alcance y frecuencia | <p>Es necesario identificar las metodologías y herramientas útiles para favorecer al proceso de evaluación. Los parámetros para establecer metodologías y herramientas de evaluación deberán estar fundamentadas en las destrezas y habilidades de los responsables del monitoreo, en la importancia para el alcance además de la frecuencia deseada en el proceso de evaluación.</p> |

| Proceso | Descripción |
|--------------------------------|---|
| Proceso de evaluación | Los procesos de evaluación suministran información única sobre la confianza que se puede tener en las técnicas de control. Dichos procesos permitirán que haya objetividad y dirección en la eficiencia de los controles frente a un riesgo. |
| Documentación | Comprende el procesamiento de la información, que será el cimiento para el funcionamiento de procesos de revisión, los cuales permitirán establecer el criterio de si los procesos que se aplicaron son adecuados y si responden a la necesidad del riesgo presente. |
| Informe de deficiencias | Una vez evaluadas las técnicas del control se deberá comunicar las debilidades y oportunidades identificadas al Comité de Riesgo, para que se tomen las acciones correctivas necesarias frente a la magnitud del riesgo existente, la probabilidad de ocurrencia y su importancia. |
| Plan de acción | Un plan de acción, constituye un programa de erradicación de controles inadecuados, mejora de los controles que se determinaron medianamente adecuados y fortalecimiento de aquellos que resultaron efectivos, este plan de acción debe ser elaborado mediante la priorización de los riesgos dentro de los controles previamente establecidos. |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Propia

EJEMPLO APLICADO AL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO

Grafico N° 13
ESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Municipio de Pedro Moncayo

RIESGOS MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO

Cuadro N° 28

| Área/Departamento | Riesgos |
|---|---|
| Dirección Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • No presentación oportuna de informes a los entes de control • Plataforma tecnológica no satisface las necesidades de la entidad • Inadecuado análisis y medición de indicadores |
| Dirección Financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias en Supervisión de procesos por falta de planeación |
| Dirección Cultura y Turismo | <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada difusión de rutas y destinos turísticos y personal no capacitado en el tema. |
| Dirección Control de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la capacidad para responder a las necesidades del medio |
| Dirección Gestión Ambiental y Riesgos Naturales | <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en los sistemas físico ambientales • Falta de control y seguimiento en permisos ambientales para empresas agrícolas y florícolas |
| Dirección Desarrollo Comunitario | <ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación de la ciudadanía en procesos de interés colectivo • Falta de atención en los sectores agrícolas y florícolas |
| Dirección Planificación | <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento parcial de metas definidas en los planes institucionales • Falta de control en actualización y depuración de Catastro Municipal |
| Dirección Obras Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Infraestructura comunitaria • Deficiencia en el plan vial cantonal |

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Municipio de Pedro Moncayo

MITIGACIÓN DE RIESGOS MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO

Cuadro N° 29

| Área/Departamento | Mitigación Riesgos |
|-----------------------------|--|
| Dirección Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor control y supervisión de los procesos y actividades administrativas que comprende rendición de cuentas a través de informes a Instituciones de control como la Contraloría General de Estado. • Evaluar los reportes del departamento de sistemas e informática para monitorear el funcionamiento de la plataforma y determinar así las causas de los errores reportados, lo que permitirá tomar medidas adecuadas para corregirlos e impulsar su adecuado funcionamiento y con esto brindar un servicio propicio a la colectividad. • Estructuración de indicadores de gestión basados en estándares, para una adecuada evaluación institucional, los mismos que serán tomados de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado aplicados a la Contabilidad Gubernamental. |
| Dirección Financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan monitoreo y comunicación de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las unidades de la Dirección Financiera. |
| Dirección Cultura y Turismo | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de promoción masivo mediante una asignación de recursos; y que el personal de la institución cumpla con el perfil básico del área de turismo. |

| Área/Departamento | Mitigación Riesgos |
|---|--|
| Dirección Control de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de calidad • Mejoramiento sistema de información • Programación de Actividades. |
| Dirección Gestión Ambiental y Riesgos Naturales | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de manejo de recursos naturales • Planes de forestación y reforestación • Recuperación de áreas naturales • Aplicar lo que establece el Ministerio del Ambiente en cuanto al otorgamiento de permisos ambientales |
| Dirección Comunitario Desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor difusión de planes y proyectos comunitarios y apertura a un sistema de participación ciudadana y liderazgo comunitario. • Capacitación y asistencia técnica al sector agrícola y florícola del cantón. |
| Dirección Planificación | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación continua de cumplimiento de metas y objetivos institucionales. • Reestructuración de los valores catastrales • Cumplimiento del POA |
| Dirección Obras Públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de plan sectorial de mejoramiento de la infraestructura comunitaria coordinada con la colectividad, priorizando los sectores más vulnerables con asignación económica. • Actualización del plan vial que contemple aspectos como: ampliación y señalización, mantenimiento vial, alcantarillado, y agua potable, mejoramiento de circuito, etc. |

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Propia

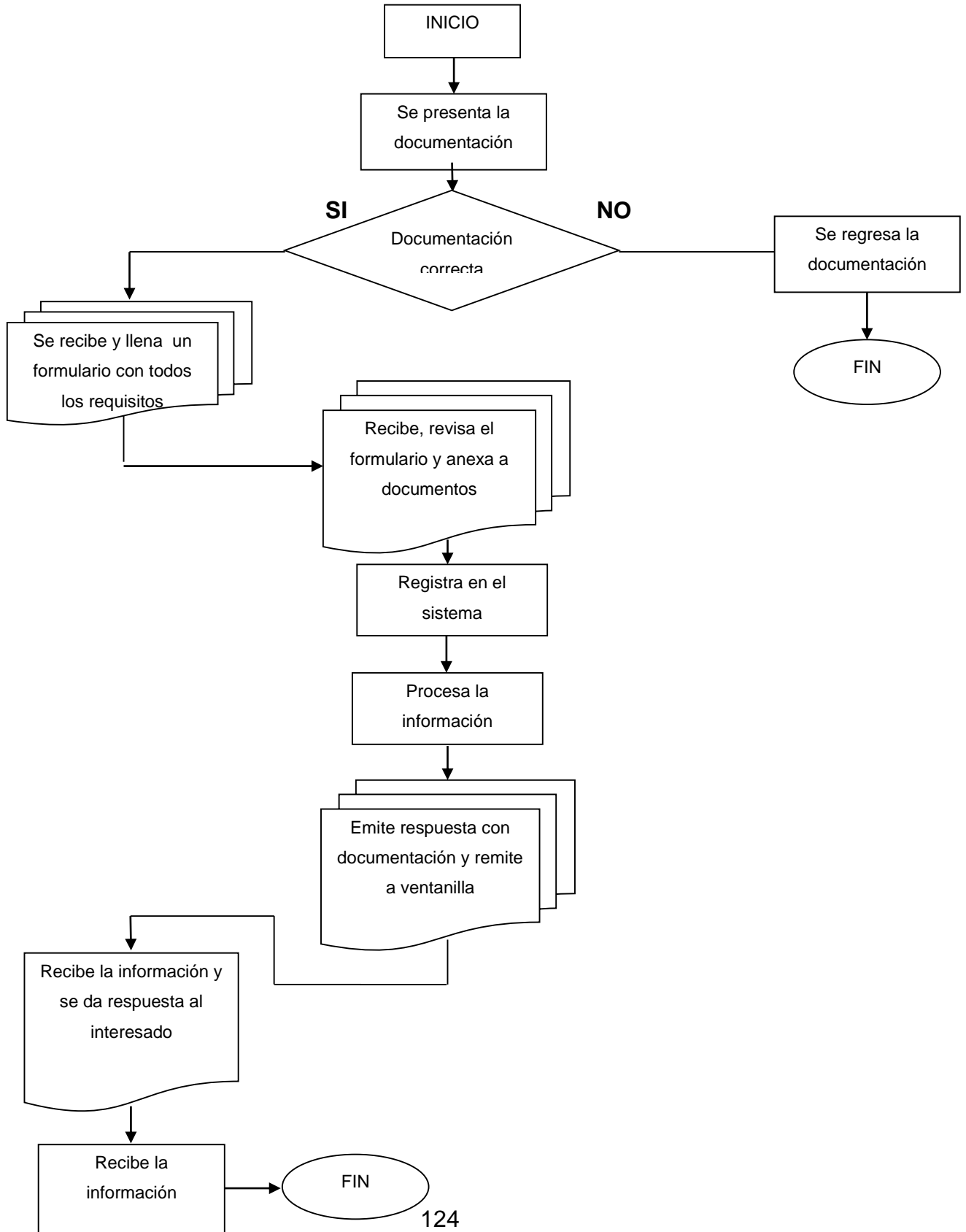
Para el ejemplo de aplicación del Modelo se han identificado dos riesgos:

1. Falta de control y seguimiento en permisos ambientales para empresas agrícolas y florícolas

| Riesgo | Impacto | Factores de Riesgo | Probabilidad | Nivel de Riesgo | Acciones | Responsables | Tiempo | Evaluación |
|--|--|---|--------------|-----------------|--|---|---------|---|
| Falta de control y seguimiento en permisos ambientales a empresas agrícolas y florícolas | <p>Afectación en la salud de las personas dentro del área de influencia de creación de empresas (florícolas) por el manejo de productos químicos y desechos.</p> <p>Malas prácticas Agrícolas depredan el suelo.</p> | Denuncias por parte de la personas afectada | Alta | Alto | <p>Aplicar lo que establece el Ministerio del Ambiente en cuanto al otorgamiento de permisos ambientales</p> <p>Coordinar el trabajo con la Dirección ambiente</p> | Departamento de saneamiento y control ambiental | 3 meses | Permisos ambientales otorgados actualizados |

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TRÁMITE PARA PERMISO AMBIENTAL

Gráfico N° 14





N°

PREGUNTAS

| N° | PREGUNTAS | SI - NO | VALORACIÓN | VALOR ÓPTIMO | CONTROL INTERNO | | | | | RIESGO | | |
|---|---|---------|------------|--------------|-----------------|---------|-------|-----------|-----------|--------|-------|------|
| | | | | | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | BAJO | MEDIO | ALTO |
| Falta de control y seguimiento para otorgar permisos ambientales | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Cuenta el Municipio de Pedro Moncayo con un departamento de control ambiental? | SI | 3 | 6 | | | | | | | | |
| 2 | ¿Se hace seguimiento de la información presentada por las personas que van a crear una florícola o empresas de cualquier otra índole? | SI | 3 | 6 | | | | | | | | |
| 3 | ¿Hay un control estricto sobre el cumplimiento de exigencias ambientales para otorgar los debidos permisos? | SI | 3 | 10 | | | | | | | | |
| 4 | ¿Existen normas para regular el tratamiento adecuado, que dan las florícolas a los desechos tóxicos que producen? | SI | 4 | 10 | | | | | | | | |
| 5 | ¿Se solicita estudios previos de impacto ambiental a quienes van a construir empresas? | SI | 2 | 6 | | | | | | | | |
| 6 | ¿Se exige la presentación de un plan de mitigación del impacto ambiental que va a generar la creación de una empresa? | SI | 2 | 8 | | | | | | | | |
| 7 | ¿Se exige la presentación de un plan de contingencia, en caso de algún problema o imprevisto? | SI | 2 | 8 | | | | | | | | |

TOTALES >>> **19** **54**

| | | |
|------------|--------|-----------|
| DEFICIENTE | 0 - 10 | |
| REGULAR | 11-21 | 19 |
| BUENO | 22-32 | |
| MUY BUENO | 33-43 | |
| EXCELENTE | 44-54 | |

Mitigación del Riesgo

| RIESGO | ACCIONES ENFOCADAS EN EL TALENTO HUMANO | ACCIONES ENFOCADAS EN LOS PROCESOS | INVOLUCRADOS |
|---|--|--|---|
| <p>Falta de control y seguimiento en permisos ambientales a empresas agrícolas y florícolas</p> | <p>Reestructuración de la Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos Naturales</p> | <p>Regirse a lo dispuesto en: el COOTAD "Para otorgar licencias ambientales, los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán calificarse como autoridades ambientales de aplicación responsable en su cantón....."<i>Los gobiernos autónomos descentralizados municipales establecerán, en forma progresiva, sistemas de gestión integral de desechos, a fin de eliminar los vertidos contaminantes en ríos, lagos, lagunas, quebradas, esteros o mar, aguas residuales provenientes de redes de alcantarillado, público o privado, así como eliminar el vertido en redes de alcantarillado"</i></p> | <p>Dirección de Gestión ambiental y Riesgos Naturales</p> |

Elaborado por: Las Autoras

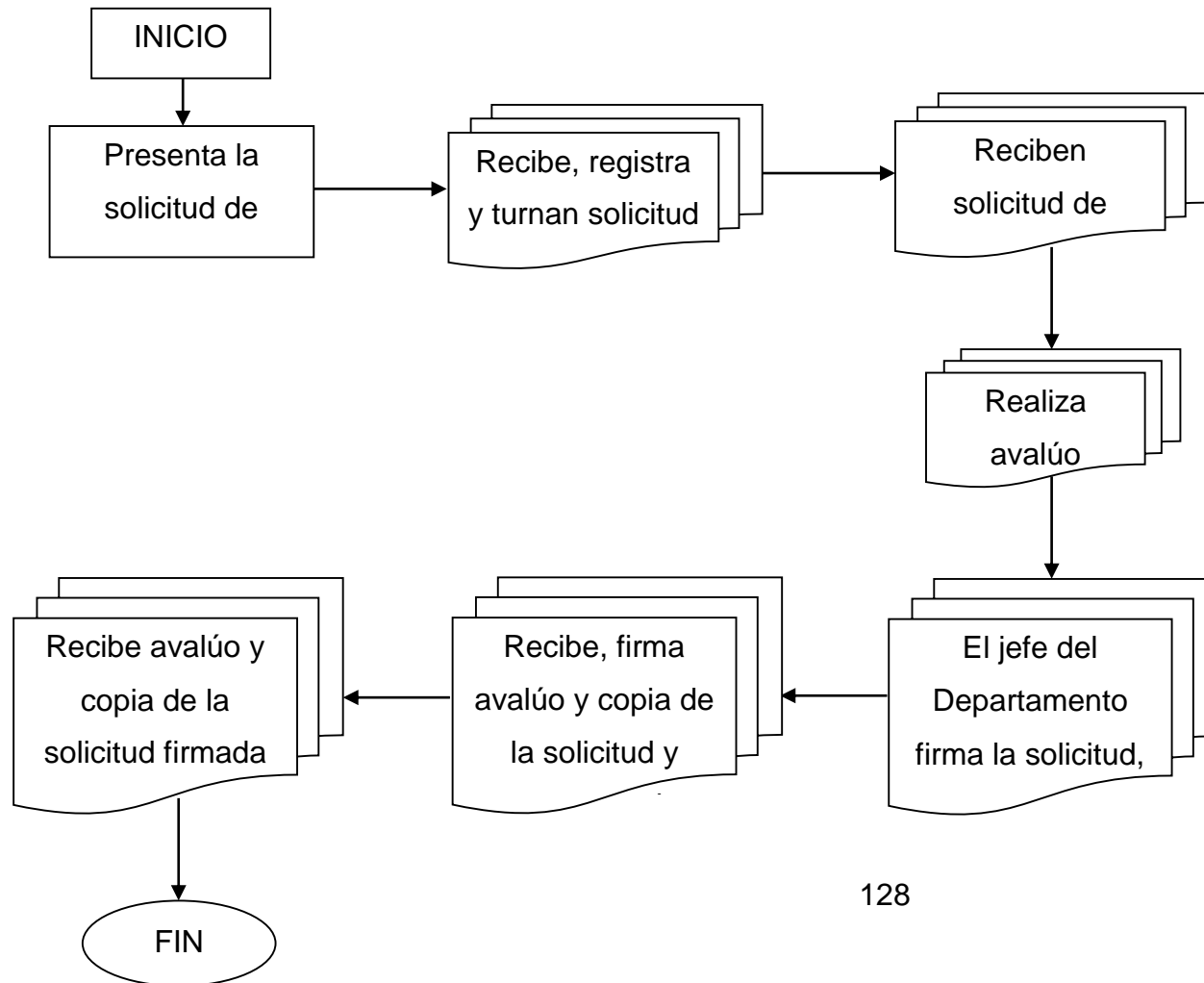
2. Falta de control en actualización y depuración de Catastro Municipal

| Riesgo | Impacto | Factores de Riesgo | Probabilidad | Nivel de Riesgo | Acciones | Responsables | Tiempo | Evaluación |
|---|--|--|--------------|-----------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Inadecuado control en actualización y depuración de Catastros Municipales | Afectación en trámites ciudadanos (negociación, registros, escrituras) | Distorsión en la ejecución presupuestaria | Baja | Bajo | Reestructuración de los valores catastrales | Departamento de avalúos y catastros | 6 meses | Nuevos valores catastrales |
| | Perjuicio de los recursos de recaudación propia (impuesto predial) | Valores no adecuados por la venta de predios | | | Cumplimiento del POA | | 1 año | |
| | Subestimación de valores de los predios | Reclamos ciudadanos | Alta | Alto | Dar cumplimiento a las recomendaciones de la contraloría con respecto de la actualización de los catastros municipales | | El establecido por la Contraloría | |

COOTAD: (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización)

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AVALÚOS Y CATASTROS

Gráfico N° 15



Matriz de Ponderación

| N° | PREGUNTAS | SI - NO | VALORACIÓN | VALOR ÓPTIMO | CONTROL INTERNO | | | | | RIESGO | | |
|---|--|---------|------------|--------------|-----------------|---------|-------|-----------|-----------|--------|-------|------|
| | | | | | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE | BAJO | MEDIO | ALTO |
| Falta de actualización y depuración en el Catastro Municipal | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Se da seguimiento periódico a los Catastros registrados en la municipalidad? | SI | 4 | 10 | | | | | | | | |
| 2 | ¿El departamento de avalúos y catastros se preocupa por verificar datos proporcionados por las personas que acuden al Municipio? | SI | 3 | 10 | | | | | | | | |
| 3 | ¿Existe una normativa que regule los trámites de registro de compra venta y escrituras de bienes? | SI | 3 | 8 | | | | | | | | |
| 4 | ¿Existe un sistema de depuración de información en cuanto a inscripción de escrituras públicas? | NO | 2 | 8 | | | | | | | | |
| 5 | ¿Se a hecho un seguimiento a a afectaciones ocurridas en tramites de negociacion de predios? | SI | 1 | 10 | | | | | | | | |
| 6 | ¿Se a realizado un análisis para determinar si los predios estan sobre o subestimados? | NO | 1 | 10 | | | | | | | | |
| 7 | ¿Existe una estadistica comparativa de recaudacion de impuesto (años anteriores)? | NO | 1 | 10 | | | | | | | | |
| TOTALES >>> | | | | | 15 | | | | | | | |

| | | | |
|-----------|-------|-----------|--|
| REGULAR | 0-20 | 15 | |
| BUENO | 21-38 | | |
| MUY BUENO | 39-56 | | |
| EXCELENTE | 57-66 | | |

Mitigación del Riesgo

| RIESGO | ACCIONES ENFOCADAS EN EL TALENTO HUMANO | ACCIONES ENFOCADAS EN LOS PROCESOS | INVOLUCRADOS |
|---|--|---|-------------------------------------|
| Inadecuado control en actualización y depuración de Catastros Municipales | Reestructuración y capacitación del personal del Departamento de Avalúos y Catastros | Aplicar las recomendaciones establecidas por la Contraloría General del Estado, referente a la depuración y actualización periódica de los registros de bienes sobre los que hay un tributo | Departamento de Avalúos y Catastros |

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

Costo de la Implementación

Cuadro N° 30

| Recursos | Descripción | Costo Unitario Mensual | Costo Total Anual |
|-----------------------|--|------------------------|-----------------------|
| Talento humano | Director | 1.800,00 USD | 21.600,00 USD |
| | Asesor | 1.200,00 USD | 14.400,00 USD |
| | Secretaria | 800,00 USD | 9.600,00 USD |
| | Coordinador General | 1.500,00 USD | 18.000,00 USD |
| | Comité de riesgos (3) | 1.000,00 USD | 12.000,00 USD |
| | Coordinador de gestión institucional y sectorial | 1.500,00 USD | 18.000,00 USD |
| Muebles y enseres | Escritorios completos (5) | 200,00 USD | 1.000,00 USD |
| | Archivadores, repisas | 550,00 USD | 550,00 USD |
| | Muebles sala espera | 600,00 USD | 600,00 USD |
| Equipo de Computación | Computadores de escritorio (5) | 850,00 USD | 4.250,00 USD |
| | Computadora Laptop (1) | 1.200,00 USD | 1.200,00 USD |
| | Impresora (1) | 250,00 USD | 250,00 USD |
| Suministros | Suministros de oficina | 150,00 USD | 1.800,00 USD |
| | | TOTAL | 103.250,00 USD |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Propia

Beneficio Cualitativo

El análisis cualitativo se refiere a los aspectos de calidad o valor del Modelo de Gestión de Riesgos, puesto que, la calidad es considerada una propiedad existente en cualquier cosa, está sujeta a ser analizada como tal, además puede ser comparada con otra similar.

Dentro de los beneficios cualitativos se destacan las ventajas que la aplicación del Modelo de Gestión de Riesgo tendrá sobre la entidad con respecto a imagen, recursos y planificación.

Cuadro: N° 31

| Beneficio Cualitativo |
|---|
| Credibilidad en la gestión del Municipio |
| Comunidad satisfecha con la administración municipal |
| Transparencia en el dinero que se destina para el manejo de riesgos |
| Plan de prevención que permitirá no tener gastos adicionales |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Propia

Beneficio Cuantitativo

Dichos beneficios son subjetivos a los beneficios cualitativos, y estarán determinados por datos tomados de fuentes tanto internas como externas. Para el caso de imagen de la entidad se toma el criterio de recaudación del impuesto predial. (Anexo 5), y para el caso del tiempo en trámites se toma como criterio el reporte de ventas de Una finca florícola. (Anexo 6).

Cuadro: N° 32

| Criterios | Beneficio Cuantitativo |
|--|-------------------------------|
| Mejora de Imagen, corresponde al 8% de incremento en recaudación de impuesto predial. | 12.119,04 USD |
| Mejora de credibilidad, recaudación Patentes comerciales, Industriales y de Servicios en 2%. | 2.474,46 USD |
| Continuidad y crecimiento de la asignación presupuestaria para riesgos institucionales | 5.000,00 USD |
| Creación de la partida, para remediación de riesgos. | 10.000,00 USD |
| Disminución de tiempo en trámites (30%) | 105.016,50 USD |
| Disminuye y optimiza la eficiencia del talento humano (5%) | 19.353,34 USD |
| TOTAL | 153.963,34 USD |

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Propia

Nota:

El valor recaudado por concepto de impuesto predial tanto urbano como rustico en el año 2012 asciende a 151.487,94 USD. (Anexo 5)

Para calcular el beneficio en cuanto a credibilidad se toma el criterio de recaudación por patentes comerciales, industriales y de servicios, al que le corresponde un total de 123.723,06 USD. (Anexo 5)

El valor correspondiente a ventas promedio del primer trimestre de la empresa Miflorcorp. Cía. Ltda. es de 175.027,50 USD lo que al año resulta en 700.110,00 USD, de este valor se calcula el 30% que representa el beneficio de disminución de tiempo en trámites para el sector Floricultor. (Anexo 6)

Para el cálculo de optimización de eficiencia del talento humano se toma como referencia el valor de nómina dentro del Municipio que es de 387.066,74 USD, el beneficio representa un 5%. (Anexo 5)

Comparación entre Costo-Beneficio**Beneficio = 153.963,34/103.250,00****= 1,49**

Esta relación entre costo y ahorro, demuestra que por cada \$1 que se va a gastar en la implementación del Modelo, se va a recibir una contrapartida de 0,49 ctvs., adicionales, el Municipio está recuperando la inversión, lo que permite que se tenga oportunidad de darle otro uso a esos valores.

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

El Costo-Beneficio determinado para el Municipio de Pedro Moncayo está relacionado en gran manera con la efectiva y eficiente aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales lo que llevará a obtener resultados positivos en la administración de la institución.

El beneficio obtenido de la implementación y adaptabilidad del Modelo de Gestión se determinó desde dos ópticas que son: cualitativa y cuantitativa, la primera está enmarcada en el contexto del beneficio incuantificable e intangible, en donde se encuentran los llamados costos ocultos. Y la segunda que muestra una estimación en términos monetarios de lo que representan los factores dentro del beneficio cualitativo.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS O EFECTOS

El presente trabajo contiene una propuesta que puede generar consecuencias más conocidas como impactos del proyecto, las cuales pueden ser de incidencia positiva o negativa en el campo en el que se desarrollará, por esto la importancia de determinar el tipo de efecto potencial que tendrá.

El proceso de identificación de impactos, constituye la base de la evaluación de un proyecto, radica en hacer seguimiento de los resultados que desencadena su desarrollo, en nuestro caso se quiere llegar a detectar los efectos que este trabajo producirá a la colectividad de Pedro Moncayo, con respecto de la mejora en los servicios que prestará el Ilustre Municipio.

Al analizar un proyecto para determinar sus impactos, hay que tener presente algunos aspectos como son:

- Impactos que tienen incidencia sobre el bienestar de la colectividad relacionada con el uso de recursos o servicios, orientados a considerar el impacto sobre recursos reales.
- Mecanismos que toleran modificaciones, creación de empleos, aumentos en ingresos y/o egresos, los que concluirán en diferentes impactos sobre el uso de recursos.

Para el análisis de impactos de este proyecto el método empleado, se fundamenta en presentar una matriz para cada área determinante, además de una escala de grados o niveles de impacto, a través de la

construcción de indicadores que permitirán asignar un determinado nivel de impacto según corresponda mediante la aplicación del procedimiento de cálculo que consiste en realizar la sumatoria, y dividir para el número de indicadores de cada área elegida.

Cada matriz tendrá su respectivo análisis, señalando las causas por las cuales se le asigno el nivel de impacto que corresponda a cada indicador, se presentará también un análisis global de todos los aspectos relevantes tomados para la construcción de indicadores, esto con el fin de determinar el impacto general que originará el proyecto.

Las áreas de influencia que hemos identificado en este proyecto son las siguientes:

- Impacto Organizacional
- Impacto Económico
- Impacto Social
- Impacto Educativo
- Impacto Ético
- Impacto Ambiental

Cuadro N° 33

Tabla de Ponderación

| Criterio | Ponderación Cuantitativa |
|-----------------|---------------------------------|
| Alto Positivo | 3 |
| Medio Positivo | 2 |
| Bajo Positivo | 1 |
| Indiferente | 0 |
| Bajo Negativo | -1 |
| Medio Negativo | -2 |
| Alto Negativo | -3 |

Elaborado por: Las autoras

3.4 IMPACTO ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 34

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|---|------------|---|---|---|----|----|----|----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| Imagen Institucional | | √ | | | | | | 2 |
| Ambiente de Control | √ | | | | | | | 3 |
| Modelo a seguir por otras Instituciones | √ | | | | | | | 3 |
| TOTAL | | | | | | | | 8 |

Nivel Organizacional =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Organizacional =
$$\frac{8}{3} = 2,7$$

Nivel Organizacional = Medio Positivo

Elaborado por: Las autoras

a) Análisis:

A través de la aplicación del proyecto mencionado, se puede evidenciar un impacto medio positivo con tendencia ha alto positivo, esto gracias a que se mejorará la imagen del Municipio por la organización que se implementará para el manejo adecuado que se dará a riesgos potenciales a los que está expuesto, ayudando así a impulsar un favorable ambiente

de control que a largo plazo será un ejemplo o modelo de competitividad a seguir para entidades afines del sector público.

3.5 IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro N° 35

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|--|------------|---|---|---|----|----|----|----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| Reducción de costos por materialización de riesgos | | √ | | | | | | 2 |
| Mejor utilización de recursos | √ | | | | | | | 3 |
| Asignación de partida presupuestaria propia | √ | | | | | | | 3 |
| TOTAL | | | | | | | | 8 |

Nivel Económico =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Económico =
$$\frac{8}{3} = 2,67$$

Nivel Económico = Medio Positivo
Con tendencia a alto positivo

Elaborado por: Las autoras

b) Análisis:

Para el desarrollo de cualquier proyecto es indispensable contar con el talento humano adecuado y necesario, por eso el resultado bajo positivo, por tanto la puesta en marcha del modelo permitirá crear fuentes de

empleo, además dependiendo de las dimensiones de adaptabilidad del Municipio se pueden asignar otras plazas de trabajo cuando el nuevo departamento así lo requiera.

3.6 IMPACTO SOCIAL

Cuadro N° 36

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|--------------------------------------|------------|---|---|---|----|----|----|----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| Contribución logro de objetivos | | √ | | | | | | 2 |
| Calidad de vida | | √ | | | | | | 2 |
| Participación activa de la comunidad | √ | | | | | | | 3 |
| TOTAL | | | | | | | | 7 |

Nivel Social =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Social =
$$\frac{7}{3} = 2,33$$

Nivel Social = Medio Positivo

Elaborado por: Las autoras

c) Análisis:

Un buen Modelo de Gestión de Riesgos contribuye a cumplir la misión y visión institucional, por medio de la consecución de los objetivos proyectados en el Plan estratégico, por este motivo es que el presente trabajo tendrá una incidencia media positiva dentro del Municipio.

3.7 IMPACTO EDUCATIVO

Cuadro N° 37

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|---|------------|---|---|---|----|----|----|-----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| Generación de conocimiento | | √ | | | | | | 2 |
| Aplicación de conocimiento | √ | | | | | | | 3 |
| Desarrollo Educativo/Profesional | | √ | | | | | | 2 |
| Material de uso para otros investigadores | √ | | | | | | | 3 |
| TOTAL | | | | | | | | 10 |

Nivel Educativo =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Educativo =
$$\frac{10}{4} = 2,5$$

Nivel Educativo = Medio Positivo
Con tendencia a alto positivo

Elaborado por: Las autoras

d) Análisis:

La ejecución del proyecto tendrá un impacto medio positivo pues servirá para crear técnicas y metodologías propias a través de la aplicación de los

conocimientos adquiridos durante los años de estudio, además de proporcionar una fuente de información y consulta para investigadores que tengan interés en proyectos relacionados con la gestión de riesgos.

3.8 IMPACTO ÉTICO

Cuadro N° 38

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|--|------------|---|---|---|----|----|----|----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| Cumplimiento normativa | | √ | | | | | | 2 |
| Nivel de eficiencia y eficacia | | | √ | | | | | 1 |
| Práctica de valores institucionales | | √ | | | | | | 2 |
| Transparencia de las actividades entre colegas | | √ | | | | | | 2 |
| TOTAL | | | | | | | | 7 |

Nivel Ético =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Ético =
$$\frac{7}{4} = 1.8$$

Nivel Ético = Bajo Positivo
Con tendencia a medio positivo

Elaborado por: Las autoras

e) Análisis:

Siendo el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo una entidad gubernamental, el modelo de gestión tiene como contexto la legalidad que corresponde a una entidad del sector público a través de la Ley Orgánica

de la Contraloría General del Estado, Ley del servidor público además del manejo adecuado de un código de ética, valores y políticas que rijan el comportamiento de los servidores que laboran en la institución, por este motivo se califica a este impacto como medio positivo.

3.9 IMPACTO AMBIENTAL

Cuadro N° 39

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|-------------------------------|------------|---|---|---|----|----|----|-----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| Manejo Ambiental | | | | | √ | | | -1 |
| Manejo Deshechos | | | | | √ | | | -1 |
| Ruido | | | | | √ | | | -1 |
| Aguas Contaminadas (limpieza) | | | | | √ | | | -1 |
| TOTAL | | | | | | | | -4 |

Nivel Ambiental =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Ambiental =
$$\frac{-4}{4} = -1$$

Nivel Ambiental = Bajo Negativo

Elaborado por: Las autoras

f) Análisis:

El presente proyecto no afectará de manera significativa al ambiente ya que este indicador muestra un nivel Bajo Negativo, por el hecho mismo de que necesita proveerse de recursos que luego de su utilización son agentes contaminantes, no obstante el Municipio cuenta con un plan de manejo ambiental muy bien estructurado, lo cual permite disminuir el impacto y como el proyecto presenta un Modelo de Gestión que incurre en

la creación de un nuevo departamento, se entiende que las políticas establecidas son para todas la áreas de la institución.

3.10 IMPACTO GLOBAL

Cuadro N° 40

| COMPONENTES | VALORACIÓN | | | | | | | TOTAL |
|------------------------|------------|---|---|---|----|----|----|-----------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | |
| IMPACTO ORGANIZACIONAL | √ | | | | | | | 3 |
| IMPACTO ECONÓMICO | √ | | | | | | | 3 |
| IMPACTO SOCIAL | | √ | | | | | | 2 |
| IMPACTO EDUCATIVO | √ | | | | | | | 3 |
| IMPACTO ÉTICO | | √ | | | | | | 2 |
| IMPACTO AMBIENTAL | | | | | √ | | | -1 |
| TOTAL | | | | | | | | 12 |

Nivel Global =
$$\frac{\text{Suma}}{\text{Número componentes}}$$

Nivel Global =
$$\frac{12}{5} = 2,4$$

Nivel Global = Medio Positivo

Elaborado por: Las autoras

g) Análisis:

El proyecto si tendrá incidencia en forma controlada sobre el ambiente, afectara significativamente en la organización e imagen de la entidad, además como se evidencia en la matriz superior los impactos social, educativo y ambiental tienen establecido un impacto medio positivo puesto que este trabajo incidirá en la forma de administración y estructura

interna, generando resultados efectivos en el manejo de riesgos, actuando sinérgicamente autoridades juntamente con los responsables asignados para estas tareas, con el fin común de cumplir con las metas institucionales previamente establecidas por la administración.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico situacional aplicado al Ilustre Municipio de Pedro Moncayo evidencia que cumple acciones de diferente índole, pero existe ausencia de gestión de riesgo institucional.
- Al no existir gestión de Riesgos se producen fallas en los Procesos, ocasionando pérdidas de dinero, tiempo y credibilidad.
- La comunidad no confía en la administración actual de la Municipalidad por falta de cumplimiento en lo planificado.
- El proyecto intenta proponer la gestión del riesgo como base sustancial del control interno institucional, orientado a la efectiva mitigación y optimización de recursos en los procesos determinados frente a una contingencia.
- La propuesta de este modelo se destaca en la aplicación de una gestión conjunta, una administración de riesgos sólida para asegurar el logro de su misión, funciones y objetivos, puesto que los riesgos son eventos fortuitos que pueden obstaculizar el desarrollo cotidiano de las actividades del Municipio.
- El análisis Costo – Beneficio demuestra que la implementación y aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos será favorable en relación a los posibles ingresos y posibles egresos, es decir hay mas beneficio que costo.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere adoptar el Modelo de Gestión de Riesgos Institucionales, para asegurar un plan de prevención y mitigación de riesgos.
- Al aplicar adecuadamente el modelo de gestión propuesto a todos los procesos administrativos de la institución, se cumplirán todas las funciones, designando el personal idóneo para desempeñar esta labor y así prevenir desperdicio de los recursos.
- Promover la participación activa de la colectividad en las actividades del Municipio en cuanto a riesgos se refiere, para con esto recuperar la buena imagen y confianza de la comunidad hacia la institución.
- Implementar planes de contingencia que permitan la mitigación de riesgos inherentes dentro de la institución, esto con base en la Ley de la Contraloría General del Estado lo que permitirá tener un eficiente control interno.
- Crear una adecuada estructura de manejo de riesgos institucionales, que fusione el accionar de todas las áreas del Municipio, para poder cumplir con los objetivos y metas institucionales en forma conjunta.
- Implementar la propuesta no generará gastos adicionales, sino beneficios, lo que le hace sostenible y sustentable.

BIBLIOGRAFÍA

ALTAMIRANO, Ramirez Hugo Vicente - CASCANTE, Gonzalez Deisi Mercedes. (2006). *Manual de Gestión Administrativa*. Bolívar.

BARRIGA, M. (2007). Historia de Pedro Moncayo. *Memorias del Cantón Pedro Moncayo*, 17-24.

BERNAL, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Education.

MUNCH, Lourdes - ANGELES Ernesto. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.

SISTEMAS, D. D. (15 de Enero de 2011). *Portal Municipio de Pedro Moncayo*. <http://www.pedromoncayo.gob.ec>

BACA, U. G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

CARO, G. F. (2007). *Gestión de Empresas Informativas*. Madrid: McGraw-Hill.

DIAZ, C. E. (2009). *Teoría del Riesgo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

DIAZ, Z. P. (2009). *Prevención de Riesgos Laborales: Seguridad y Salud Laboral*. Madrid: Parafino.

ESTUPIÑAN, G. R. (2006). *Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

FERNÁNDEZ, L. J. (2006). *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Education.

MARTINEZ, M. G. (2007). *Organización y Gestión de Proyectos y Obras*. Madrid: McGraw-Hill.

COSO ERM II (2011) *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - (Enterprise Risk Management).

PRIETO, H. J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional: Guía ráctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

FERNANDEZ, Javier. "Gestión por Competencias". *Un Modelo Estratégico para Dirección de Recursos Humanos, Primera Edición, Editorial FT Prentince*

ONADICI, (2011) *Guías para la implementación del Control Interno Institucional en el marco del INACORP, Primera Edición,*

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/ams/17.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos82/administracion-riesgos-empresarial/administracion-riesgos-empresarial2.shtml>

[\[educnoct2010.lacoctelera.net/post/2010/05/20/diferencias-y-beneficios-los-enfoques-cuantitativos-y\]\(http://educnoct2010.lacoctelera.net/post/2010/05/20/diferencias-y-beneficios-los-enfoques-cuantitativos-y\)](http://metodologia-</p></div><div data-bbox=)

<http://www.definicionabc.com/general/cualitativo.php>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Colorimetr%C3%ADa>

<http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.s.html>

<http://gestiondelmtoasistidaporordenador.blogspot.com/2008/12/iis-uittivs-utittivs-de-u-sistm-m.html>

<http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/normas.htm>

ANEXOS

Anexo N° 1

Fachada Ilustre Municipio de Pedro Moncayo



Anexo N° 2

Formato de encuesta aplicada en el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

La presente investigación tiene como finalidad visualizar el manejo actual del proceso de "Administración de Riesgos" en el Ilustre Municipio de Pedro Moncayo, y la necesidad de Implantar un Modelo de Gestión de Riesgos

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y conteste con la mayor sinceridad del caso.

1. ¿El Municipio cuenta con un modelo de administración de riesgos institucionales?
Si () No ()
2. ¿El nivel directivo de la Institución ha elaborado una propuesta o definición de políticas para la administración de Riesgos Institucionales?
Si () No ()
3. ¿Considera usted que se pueden reducir los Riesgos Institucionales?
Si () No ()
4. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los funcionarios y autoridades de la Institución, sobre el tema de Gestión del Riesgo?
Si () No ()
5. ¿El órgano interno de control (AI) tiene una participación relevante en el proceso de administración de los Riesgos Institucionales?
Si () No ()

6. ¿Existe un grupo, comité o equipo de funcionarios de alto nivel de la Institución que opera en forma regular y sea responsable de la administración de Riesgos Institucionales?
Si () No ()
7. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene la Gestión de Riesgos en una Institución Pública?
Si () No ()
8. ¿Existe un procedimiento formal para informar al Titular de la Institución sobre los riesgos relevantes emergentes?
Si () No ()
9. ¿El personal involucrado en el logro de las metas conoce los riesgos que pueden afectar su cumplimiento?
Si () No ()
10. ¿El personal responsable de las metas revisa los controles internos para atender Riesgos Institucionales?
Si () No ()
11. ¿Existe un archivo histórico de las eventualidades más relevantes que se han presentado en la Institución considerados como Riesgos?
Si () No ()

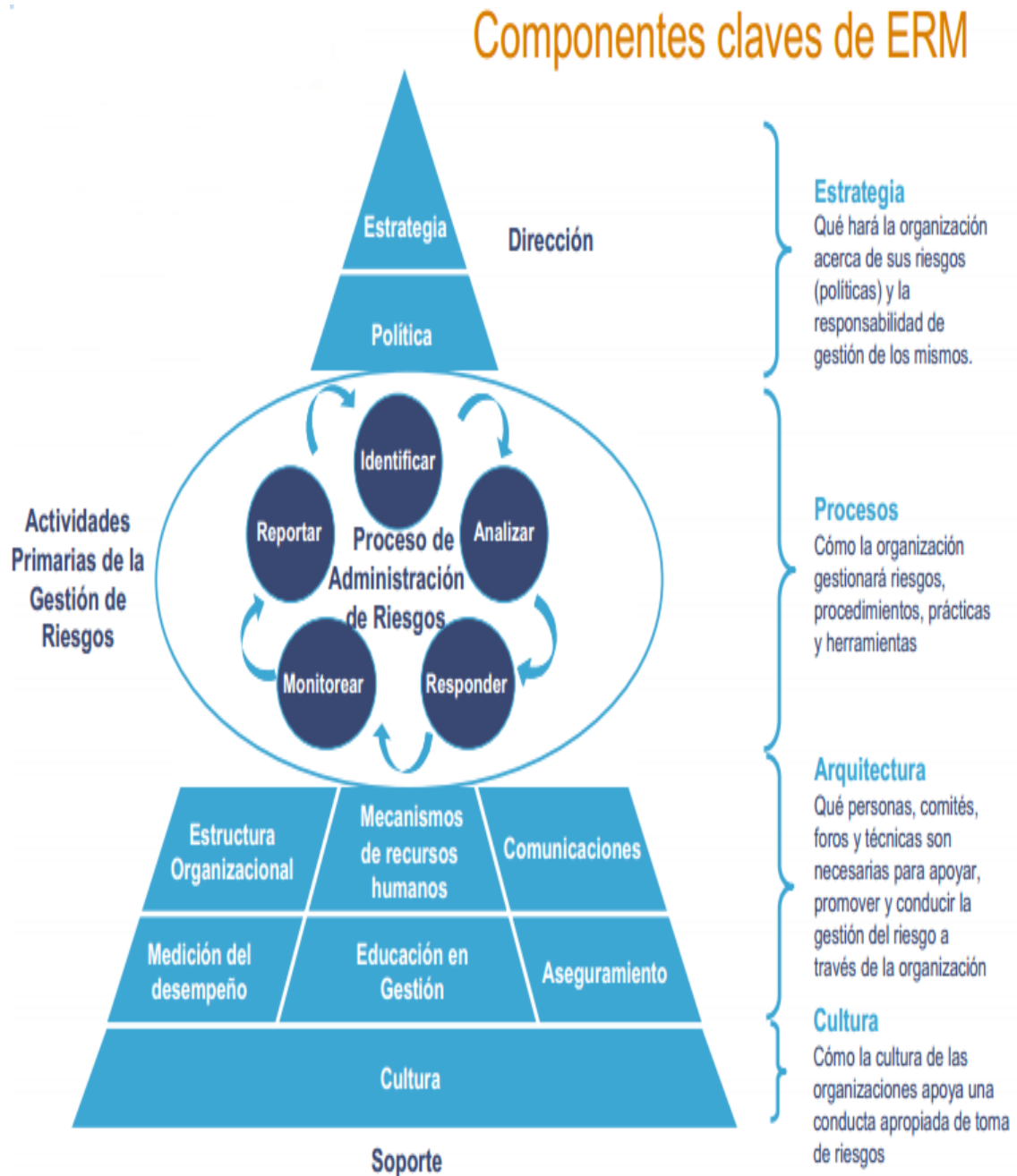
Anexo N° 3

Componentes del control interno COSO ERM II



Anexo N° 4

Componentes claves de ERM



Anexo N° 5

Reporte de recaudación impuesto predial

GAD MUNICIPAL DEL CANTON PEDRO MONCAYO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Periodo: Desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012

| Código | Descripción | |
|-----------------|---|---------------------|
| | ACTIVOS | |
| | CORRIENTES | 2,719,906.75 |
| 1.1.1.01.01.001 | CAJAS RECUADORAS | 1,189.77 |
| 1.1.1.03.01.001 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR NO. 01220006 MPM. | 1,327.83 |
| 1.1.1.03.01.002 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR NO. 01220162 MPM-PRAG | 0.09 |
| 1.1.1.03.01.005 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR NO. 01220590 MPM / BEDI | 30.00 |
| 1.1.1.03.01.006 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR NO. 01220620 MPM / BEDI | 0.38 |
| 1.1.1.15.01.001 | BANCO DEL PACIFICO CTA. NO. 03942627- MPM | 27,354.37 |
| 1.1.2.01.01.001 | ANTICIPO DE REMUNERACIONES A EMPLEADOS | 21,249.23 |
| 1.1.2.01.02.001 | ANTICIPO DE REMUNERACIONES A TRABAJADORES | 3,331.89 |
| 1.1.2.01.03.001 | ANTICIPO DE REMUNERACIONES TIPO C | 0.69 |
| 1.1.2.03.01.001 | ANTICIPO CONTRATISTA DE OBRAS CIVILES | 178,089.46 |
| 1.1.2.03.02.001 | ANTICIPO CONTRATISTAS DE OBRAS SANITARIAS | 231,778.84 |
| 1.1.2.05.01.001 | ANTICIPOS A PROVEEDORES | 58,714.80 |
| 1.1.2.07.99.001 | OTROS ANTICIPOS POR OBLIGACIONES DE OTROS ENTES | 126.00 |
| 1.1.2.13.01.001 | CAJA CHICA INSTITUCIONAL | 1,505.00 |
| 1.1.2.13.03.001 | FONDO ROTATIVO INSTITUCIONAL (COMBUSTIBLE) | 1,039.62 |
| 1.1.2.70.01.001 | ANTICIPO DE FONDOS POR RECUPERAR - PAGOS EN EXC | 910.30 |
| 1.1.3.11.02.001 | A LOS PREDIOS URBANOS | 41,360.22 |
| 1.1.3.11.02.002 | A LOS PREDIOS RUSTICOS | 110,127.72 |
| 1.1.3.11.07.004 | PATENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIO | 123,723.06 |
| 1.1.3.13.01.006 | ESPECIES FISCALES | 4,600.00 |
| 1.1.3.13.01.018 | APROBACION DE PLANOS E INSPECCION DE CONSTRUCC | 225.00 |
| 1.1.3.14.03.099 | OTROS SERVICIOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS | 4,100.00 |
| 1.1.3.17.04.002 | INFRACCION A ORDENANZAS MUNICIPALES | 201.00 |
| 1.1.3.19.04.099 | OTROS NO OPERACIONALES | 1,655.78 |
| 1.1.3.81.01.001 | CUENTAS POR COBRAR IVA - COMPRAS | 110,228.50 |
| 1.2.4.97.02.001 | ANTICIPOS DE FONDOS AÑOS ANTERIORES | 51,059.83 |
| 1.2.4.97.03.001 | ANTICIPOS POR DEVENGAR EJ ANTERIORES - CONSTRUC | 188,025.60 |
| 1.2.4.97.05.001 | ANTICIPOS POR DEVENGAR DE EJER ANT PROVEEDORES | 315,451.39 |
| 1.2.4.98.01.001 | C X C AÑOS ANTERIORES VARIOS | 537,430.10 |
| 1.2.4.98.01.002 | C X C AÑOS ANTERIORES SRI / IVA | 173,402.61 |
| 1.2.4.98.01.003 | C X C AÑOS ANTERIORES PREDIOS URBANOS | 63,771.64 |
| 1.2.4.98.01.004 | C X C AÑOS ANTERIORES PREDIOS RUSTICOS | 72,172.67 |
| 1.2.4.98.01.005 | C X C AÑOS ANTERIORES PATENTES | 50,229.92 |
| 1.2.4.98.01.006 | C X C AÑOS ANTERIORES ESPECIES FISCALES | 1,712.69 |
| 1.2.4.98.01.007 | C X C AÑOS ANTERIORES AGUA POTABLE | 68,525.36 |
| 1.2.4.98.01.008 | C X C AÑOS ANTERIORES AGUA DE RIEGO | 5,574.00 |
| 1.2.4.98.01.009 | C X C AÑOS ANTERIORES INFRACCION A ORD. MUNICIPAL | 16,416.33 |
| 1.2.4.98.01.011 | C X C AÑOS ANTERIORES OTROS INGRESOS NO OPERACI | 10,746.76 |
| 1.2.4.98.01.012 | C X C AÑOS ANTERIORES ALCABALAS | 20,048.03 |

Lic. Mauricio Vásquez
Contador

Ing. Armando Fiallos
Director Financiero

04/03/2013 10:59

Página 1/6

GAD MUNICIPAL DEL CANTON PEDRO MONCAYO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Período: Desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012

| Código | Descripción | |
|-----------------|--|---------------------|
| 1.2.4.98.01.013 | C X C AÑOS ANTERIORES DE TASAS Y CONTRIBUCIONES | 5,071.65 |
| 1.3.4.08.02.001 | VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION | 1,632.42 |
| 1.3.4.08.03.001 | COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | 13,285.44 |
| 1.3.4.08.04.001 | MATERIALES DE OFICINA | 6,477.19 |
| 1.3.4.08.05.001 | MATERIALES DE ASEO | 3,978.36 |
| 1.3.4.08.06.001 | HERRAMIENTAS | 1,094.52 |
| 1.3.4.08.07.001 | MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCION | 6,919.00 |
| 1.3.4.08.11.001 | MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECT Y PLOMERIA | 61,100.75 |
| 1.3.4.08.13.001 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 120,249.44 |
| 1.3.4.08.99.001 | OTROS DE USO Y CONSUMO PARA LA INVERSION | 2,661.50 |
| | LARGO PLAZO | 964,150.27 |
| 1.2.2.05.04.001 | ACCIONES DEL BANCO DEL ESTADO | 95,339.00 |
| 1.2.2.05.04.002 | ACCIONES DE EMELNORTE | 868,811.27 |
| | FIJOS | 1,233,252.85 |
| 1.4.1.01.03.001 | MOBILIARIOS | 45,012.27 |
| 1.4.1.01.04.001 | MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 1,027,687.35 |
| 1.4.1.01.05.001 | VEHICULOS | 288,528.88 |
| 1.4.1.01.06.001 | HERRAMIENTAS | 20,512.41 |
| 1.4.1.01.07.001 | EQUIPOS, SISTEMA Y PAQUETES INFORMATICOS | 198,259.41 |
| 1.4.1.01.09.001 | LIBROS Y COLECCIONES | 5,194.50 |
| 1.4.1.01.11.001 | PARTES Y REPUESTOS | 7,400.00 |
| 1.4.1.03.01.001 | TERRENOS | 52,515.23 |
| 1.4.1.03.02.001 | EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS | 512,745.94 |
| 1.4.1.05.12.001 | SEMOVIENTES | 750.00 |
| 1.4.1.99.02.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS, LOCALES Y | -85,722.77 |
| 1.4.1.99.03.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIOS | -23,912.49 |
| 1.4.1.99.04.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS | -420,684.75 |
| 1.4.1.99.05.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA DE VEHICULOS | -220,796.65 |
| 1.4.1.99.06.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA DE HERRAMIENTAS | -17,167.91 |
| 1.4.1.99.07.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPOS, SISTEMAS Y | -150,519.57 |
| 1.4.1.99.11.001 | (-) DEPRECIACION ACUMULADA PARTES Y REPUESTOS | -6,549.00 |
| | INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS | 0.00 |
| 1.5.1.11.05.001 | REMUNERACIONES UNIFICADAS | 387,066.74 |
| 1.5.1.11.06.001 | SALARIOS UNIFICADOS | 561,583.34 |
| 1.5.1.12.03.001 | DECIMO TERCER SUELDO | 88,843.98 |
| 1.5.1.12.04.001 | DECIMO CUARTO SUELDO | 36,157.59 |
| 1.5.1.15.06.001 | LICENCIADA REMUNERADA | 5,341.16 |
| 1.5.1.15.09.001 | HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS | 75,342.21 |
| 1.5.1.15.10.001 | SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO | 136,244.15 |

Lic. Mauricio Vásquez
Contador

Ing. Armando Fiallos
Director Financiero

GAD MUNICIPAL DEL CANTON PEDRO MONCAYO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Periodo: Desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012

| Código | Descripción | |
|-----------------|---|------------------|
| 1.5.1.16.01.001 | APORTE PATRONAL | 134,468.67 |
| 1.5.1.16.02.001 | FONDOS DE RESERVA | 68,624.78 |
| 1.5.1.18.99.001 | OTRAS INDEMNIZACIONES LABORABLES | 50,741.86 |
| 1.5.1.32.02.001 | FLETES Y MANIOBRAS | 5,252.87 |
| 1.5.1.32.04.001 | EDICION, IMPRESION, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES | 19,301.96 |
| 1.5.1.32.05.001 | ESPECTACULOS PUBLICOS Y OFICIALES | 2,164.25 |
| 1.5.1.32.06.001 | EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES | 1,980.00 |
| 1.5.1.33.01.001 | PASAJES AL INTERIOR | 1,585.93 |
| 1.5.1.33.03.001 | VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR | 3,261.00 |
| 1.5.1.34.04.001 | GASTOS MANTENIMIENTO MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 16,007.54 |
| 1.5.1.34.05.001 | GASTOS EN VEHICULOS | 7,519.00 |
| 1.5.1.34.99.001 | OTROS GASTOS EN INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS Y | 6,081.51 |
| 1.5.1.35.04.001 | MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 2,273.54 |
| 1.5.1.36.01.001 | CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZA | 4,523.78 |
| 1.5.1.36.03.001 | SERVICIOS DE CAPACITACION | 11,315.98 |
| 1.5.1.36.04.001 | FISCALIZACION E INSPECCIONES TECNICAS | 13,938.26 |
| 1.5.1.36.05.001 | ESTUDIO Y DISEÑOS DE PROYECTOS | 172,463.01 |
| 1.5.1.37.04.001 | MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS Y SISTEMA | 318.64 |
| 1.5.1.38.02.001 | VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION | 18,899.00 |
| 1.5.1.38.03.001 | COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 52,142.11 |
| 1.5.1.38.04.001 | MATERIALES DE OFICINA | 259.00 |
| 1.5.1.38.05.001 | MATERIALES DE ASEO | 142.00 |
| 1.5.1.38.07.001 | MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCIO | 89.50 |
| 1.5.1.38.11.001 | MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICOS, PLOMERI | 47,822.48 |
| 1.5.1.38.13.001 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 3,326.06 |
| 1.5.1.38.99.001 | OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSION | 9,775.87 |
| 1.5.1.40.01.001 | SEGUROS | 20,668.64 |
| 1.5.1.43.01.001 | TERRENOS | 10,189.95 |
| 1.5.1.51.01.001 | INFRAESTRUCTURA DE AGUA POTABLE | 74,381.48 |
| 1.5.1.51.03.001 | INFRAESTRUCTURA DE ALCANTARILLADO | 510,398.48 |
| 1.5.1.51.05.001 | OBRAS PUBLICAS DE TRANSPORTE Y VIAS | 140,438.54 |
| 1.5.1.51.07.001 | CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES | 741,614.53 |
| 1.5.1.51.99.001 | OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA | 1,571.28 |
| 1.5.1.92.01.001 | ACUMULACION DE INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESC | 3,591,226.36 |
| 1.5.1.98.01.001 | (-) APLICACION A GASTOS DE GESTION | -7,035,347.03 |
| | OTROS | 41,053.47 |
| 1.3.1.01.02.001 | VESTUARIO LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION | 2,881.85 |
| 1.3.1.01.04.001 | MATERIALES DE OFICINA | 15,242.44 |
| 1.3.1.01.05.001 | MATERIALES DE ASEO | 257.97 |
| 1.3.1.01.07.001 | MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA, REPRODUCCIO | 7,957.34 |
| 1.3.1.01.11.001 | MATERIALES DE CONSTRUCCION, ELECTRICO, PLOMERIA | 4,084.32 |

Lic. Mauricio Vásquez
Contador

Ing. Armando Fiallos
Director Financiero

GAD MUNICIPAL DEL CANTON PEDRO MONCAYO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Periodo: Desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012

| Código | Descripción | |
|-----------------|--|---------------------|
| 1.3.1.01.13.001 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | 8,829.59 |
| 1.3.1.01.99.001 | OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE | 998.96 |
| 1.3.1.05.02.001 | SUMINISTROS PARA LA DEFENSA Y SEGURIDAD | 801.00 |
| | TOTAL ACTIVOS | 4,958,363.34 |
| | PASIVOS | |
| | CORRIENTES | 1,079,595.48 |
| 2.1.2.01.01.001 | RECAUDACIONES POR PAGAR SERVICIOS PUBLICOS | 3,258.97 |
| 2.1.2.01.01.002 | DEPOSITOS DE INTERMEDIACION COL. ARQUITECTOS | 281.14 |
| 2.1.2.01.01.003 | DEPOSITOS DE INTERMEDIACION POR PLANILLAS DE OBR | 169.85 |
| 2.1.2.01.01.004 | DEVOLUCIONES SPI | 3,048.61 |
| 2.1.2.03.01.001 | FONDOS DE TERCEROS POR RECAUDACIONES | 163,450.92 |
| 2.1.2.03.01.003 | FONDOS DE TERCEROS POR OTROS | 2,033.48 |
| 2.1.2.11.01.001 | GARANTIAS RECIBIDAS POR ALCANTARILLADO - DESADO | 549.68 |
| 2.1.2.11.01.002 | GARANTIAS RECIBIDAS POR COLISEOS | 6,126.00 |
| 2.1.2.11.01.003 | GARANTIAS RECIBIDAS POR CONSTRUCCIONES Y EDIFICA | 112,528.49 |
| 2.1.3.51.01.001 | C X P GASTOS EN PERSONAL - NOMINA EMPLEADOS | 11,425.48 |
| 2.1.3.51.01.002 | C X P NOMINA EMPLEADOS - IESS PERSONAL | 11,622.98 |
| 2.1.3.51.01.003 | C X P NOMINA EMPLEADOS - IESS PRESTAMOS | 3,492.84 |
| 2.1.3.51.01.005 | C X P NOMINA EMPLEADOS - IMPUESTO A LA RENTA | 511.78 |
| 2.1.3.51.01.006 | C X P NOMINA EMPLEADOS - MEMPLEADOS | 90.00 |
| 2.1.3.51.01.007 | C X P NOMINA EMPLEADOS - CASMUPEN | 1,190.60 |
| 2.1.3.51.01.008 | C X P NOMINA EMPLEADOS - CONVENIO AKI | 2,605.15 |
| 2.1.3.51.01.009 | C X P NOMINA EMPLEADOS - CONVENIO BCO. DE FOMENT | 772.00 |
| 2.1.3.51.01.010 | C X P NOMINA EMPLEADOS - OTROS | 1,163.20 |
| 2.1.3.51.02.001 | C X P GASTOS EN PERSONAL - NOMINA TRABAJADORES | 1,266.29 |
| 2.1.3.51.02.002 | C X P NOMINA TRABAJADORES - IESS APORTE PERSONAL | 479.50 |
| 2.1.3.51.02.003 | C X P NOMINA TRABAJADORES - IESS PRESTAMOS | 100.61 |
| 2.1.3.51.02.005 | C X P NOMINA TRABAJADORES - OTROS | 124.33 |
| 2.1.3.51.02.007 | C X P NOMINA TRABAJADORES - CASMUPEN | 22.32 |
| 2.1.3.51.02.009 | C X P NOMINA TRABAJADORES - CEOLS | 5.02 |
| 2.1.3.53.01.001 | CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO | 12,970.80 |
| 2.1.3.53.01.002 | C X P BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO RF 1% | 29.06 |
| 2.1.3.53.01.005 | C X P BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO RF 2% | 2.00 |
| 2.1.3.71.01.001 | C X P GASTOS EN PERSONAL - NOMINA EMPLEADOS | 13,612.46 |
| 2.1.3.71.01.002 | C X P NOMINA EMPLEADOS - IESS PERSONAL | 10,210.95 |
| 2.1.3.71.01.003 | C X P NOMINA EMPLEADOS - IESS PRESTAMOS | 825.04 |
| 2.1.3.71.01.005 | C X P NOMINA EMPLEADOS - IMPUESTO A LA RENTA | 14.82 |
| 2.1.3.71.01.008 | C X P NOMINA EMPLEADOS - CONVENIO AKI | 749.59 |
| 2.1.3.71.01.009 | C X P NOMINA EMPLEADOS - CASMUPEN | 15.65 |

Lic. Mauricio Vásquez
Contador

Ing. Armando Fiallos
Director Financiero

GAD MUNICIPAL DEL CANTON PEDRO MONCAYO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Período: Desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012

| Código | Descripción | |
|-----------------|---|---------------------|
| 2.1.3.71.02.001 | C X P GASTOS EN PERSONAL - NOMINA TRABAJADORES | 39,112.28 |
| 2.1.3.71.02.002 | C X P NOMINA TRABAJADORES - IESS APORTE PERSONAL | 20,358.81 |
| 2.1.3.71.02.003 | C X P NOMINA TRABAJADORES - IESS PRESTAMOS | 3,006.06 |
| 2.1.3.71.02.005 | C X P NOMINA TRABAJADORES - OTROS | 1,239.23 |
| 2.1.3.71.02.006 | C X P NOMINA TRABAJADORES - RETENCIONES JUDICIAL | 1,831.00 |
| 2.1.3.71.02.007 | C X P NOMINA TRABAJADORES - CASMUPEN | 19,300.01 |
| 2.1.3.71.02.008 | C X P NOMINA TRABAJADORES - BCO. NAC. FOMENTO | 612.00 |
| 2.1.3.71.02.009 | C X P NOMINA TRABAJADORES - CEOLS | 1,034.23 |
| 2.1.3.73.01.001 | CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS DE INVERSIO | 79,130.04 |
| 2.1.3.73.01.002 | C X P BIENES Y SERVICIOS DE INVERSION - RF 1% | 85.57 |
| 2.1.3.73.01.004 | C X P BIENES Y SERVICIOS DE INVERSION - RF 2% | 90.38 |
| 2.1.3.75.01.001 | CUENTAS POR PAGAR OBRAS PUBLICAS | 179,427.63 |
| 2.1.3.75.01.002 | C X P OBRAS PUBLICAS - RF 1% | 441.11 |
| 2.1.3.78.01.001 | CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIAS Y DONACIONES | 134,573.28 |
| 2.1.3.78.01.002 | C X P TRANSFERENCIAS DE INVERSION - RF 1% | 34.58 |
| 2.1.3.78.01.007 | C X P TRANSFERENCIAS DE INVERSION - IESS | 34.05 |
| 2.1.3.81.01.001 | C X P I.V.A. CONTRIBUYENTE ESPECIAL - PROVEEDOR 100 | 987.98 |
| 2.1.3.81.01.003 | C X P I.V.A. BIENES - PROVEEDOR 70% | 18,247.18 |
| 2.1.3.81.01.004 | C X P I.V.A. BIENES - SRI 30% | 1,833.70 |
| 2.1.3.81.01.005 | C X P I.V.A. SERVICIOS - PROVEEDOR 30% | 1,059.78 |
| 2.1.3.81.01.006 | C X P I.V.A. SERVICIOS - SRI 70% | 305.93 |
| 2.1.3.84.01.001 | CUENTAS POR PAGAR INV EN BIENES DE LARGA DURACIO | 5,530.63 |
| 2.2.4.83.53.001 | C X P DE AÑOS ANTERIORES BIENES Y SERVICIOS DE COI | 3,870.00 |
| 2.2.4.83.56.001 | CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES GASTOS FI | 1,488.40 |
| 2.2.4.83.71.001 | C X P DE AÑOS ANTERIORES GASTOS PERSONAL INVERS | 2.00 |
| 2.2.4.83.73.001 | C X P DE AÑOS ANTERIORES BIENES Y SERVICIOS INVERS | 44,686.61 |
| 2.2.4.83.75.001 | C X P DE AÑOS ANTERIORES OBRAS PÚBLICAS | 150,802.86 |
| 2.2.4.83.78.001 | C X P DE AÑOS ANTERIORES TRANSFERENCIAS PARA INV | 136.22 |
| 2.2.4.83.81.001 | C X P DE AÑOS ANTERIORES I.V.A. | 5,584.32 |
| | LARGO PLAZO | 744,947.05 |
| 2.2.3.01.01.001 | CREDITOS DEL SECTOR PUBLICO FINANCIERO | 744,947.05 |
| | TOTAL PASIVOS | 1,824,542.53 |
| | PATRIMONIO | 3,133,820.81 |
| 6.1.1.09.01.001 | PATRIMONIO GOBIERNOS SECCIONALES | 3,155,438.86 |
| 6.1.8.01.01.001 | RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES | 232,991.77 |
| 6.1.8.03.01.001 | RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE | -254,609.82 |
| | TOTAL PATRIMONIO | 3,133,820.81 |

Lic. Mauricio Vásquez
Contador

Ing. Armando Fiallos
Director Financiero

GAD MUNICIPAL DEL CANTON PEDRO MONCAYO
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Período: Desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012

| Código | Descripción | |
|--------|-----------------------------------|---------------------|
| | TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | 4,958,363.34 |

Lic. Mauricio Vásquez
Contador

Ing. Armando Fiallos
Director Financiero

04/03/2013 10:59

Página 6/6

Anexo N° 6
Resumen de ventas finca "Miflor Corp" -1



RESUMEN DE VENTAS FINCA "MIFLOR CORP"

MESES: **ENERO 2012**

| FECHA: | INVOICE: | CONSIGNATARIO: | CLIENTE | DESTINO: | AGENCIA: | AWB: | HAWB: | N° ORDEN: | REFERENDO: | PIEZAS: | PIEZAS: | TALLOS: | VALOR: | ACUMULADO: |
|------------|----------|-------------------|-------------------|----------|------------------|---------------|---------------|-----------|------------|---------|---------|---------|----------|------------|
| 2-Jan-12 | 3589 | FUNT | Solo Klassico | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3064 1133 | 309 0105 6055 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 175,00 | 175,00 |
| 2-Jan-12 | 3590 | NEKRASOVA | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 129 4726 4501 | EBF 315307 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 750 | 250,00 | 425,00 |
| 2-Jan-12 | 3591 | DEN TOOM | Flowers Unlimited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 5690 0933 | 559 0452 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 540,20 |
| 2-Jan-12 | 3592 | SRL FLORES | Assap | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0216 8143 | 736 1293 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 139,20 | 679,40 |
| 3-Jan-12 | 3593 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0433 | 48 537 | 107914 | 060740-5 | 8 | 4,00 | 1.800 | 477,50 | 1.156,90 |
| 3-Jan-12 | 3594 | VILA | Solo Klassico | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0022 | 309 0105 6484 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 1.231,90 |
| 5-Jan-12 | 3595 | INGROSO FIORI | Ingroso Fiori | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1480 7645 | DJ1069F7876 | 107911 | 060730-1 | 64 | 32,00 | 13.760 | 3.920,00 | 5.151,90 |
| 5-Jan-12 | 3596 | DEN TOOM | Flowers Unlimited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 172 8476 6813 | 559 1726 | 107913 | 060737-4 | 3 | 1,50 | 720 | 186,80 | 5.338,70 |
| 5-Jan-12 | 3597 | VADIM | Kler Flowers | RUSIA | DEIDL CARGO | 074 4851 5110 | 576 0745 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 420,00 | 5.758,70 |
| 5-Jan-12 | 3598 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0216 7233 | 1101 1064 | 107912 | 060734-5 | 3 | 1,50 | 560 | 219,20 | 5.977,90 |
| 5-Jan-12 | 3599 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172 8476 5892 | EBF 316095 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 200,00 | 6.177,90 |
| 6-Jan-12 | 3600 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 307 3539 7003 | 1101 2909 | 107912 | 060734-5 | 2 | 1,00 | 480 | 129,60 | 6.307,50 |
| 6-Jan-12 | 3601 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8476 5166 | DJ1012F8755 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 375 | 181,25 | 6.488,75 |
| 6-Jan-12 | 3602 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8476 5166 | DJ1012F8755 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 185,00 | 6.673,75 |
| 6-Jan-12 | 3603 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172 8476 5925 | EBF 316657 | 107910 | 060727-9 | 14 | 7,00 | 3.050 | 1.057,50 | 7.731,25 |
| 6-Jan-12 | 3604 | EVEL | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0313 | 309 0105 7735 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 425 | 168,75 | 7.900,00 |
| 6-Jan-12 | 3605 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172 8476 5925 | EBF 316656 | 107910 | 060727-9 | 9 | 4,50 | 1.800 | 777,50 | 8.677,50 |
| 6-Jan-12 | 3606 | NEKRASOVA | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 129 4726 6262 | EBF 316675 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 155,00 | 8.832,50 |
| 9-Jan-12 | 3607 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129-4726 6273 | EBF317117 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 700 | 385,00 | 9.217,50 |
| 9-Jan-12 | 3608 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129-4726 6586 | EBF317118 | 107910 | 060727-9 | 21 | 10,50 | 4.300 | 1.346,25 | 10.563,75 |
| 9-Jan-12 | 3609 | VIKTOR | Flowers 4u | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0175 3625 | DX87F1896 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | - | 10.563,75 |
| 9-Jan-12 | 3610 | DEN TOOM | Flowers Unlimited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 020 9127 4470 | 55902011 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 10.678,95 |
| 9-Jan-12 | 3611 | FUNT | Solo Klassico | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3064 1181 | 30901058394 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 340,00 | 11.018,95 |
| 9-Jan-12 | 3612 | SRL FLORES | Assap | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 2461 | 736 12920 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 144,00 | 11.162,95 |
| 10-Jan-12 | 3613 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0470 | 49302 | 107914 | 060740-5 | 12 | 6,00 | 2.750 | 432,00 | 11.594,95 |
| 10-Jan-12 | 3614 | FIDA | Svietta | RUSIA | PACIFIC CARGO | 129-4726 5514 | PAC203775 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 100,00 | 11.694,95 |
| 10-Jan-12 | 3615 | IFE | IFE | USA | CARGO MASTER | 045 5691 1271 | CM700164304 | 107914 | 060740-5 | 7 | 3,50 | 1.700 | 446,00 | 12.140,95 |
| 10/01/2012 | 3616 | EKUAFLOR | Ekuafloor | | | | | | | 8 | 4,00 | 1.700 | 780,00 | 12.920,95 |
| 10-Jan-12 | 3617 | VILA | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 020-9127 5866 | EBF317453 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 12.995,95 |
| 11-Jan-12 | 3618 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0175 3916 | DX186F4288 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 176,50 | 13.172,45 |
| 11-Jan-12 | 3619 | YAICK MOSCU | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0175 3916 | DX186F4288 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 150 | 75,00 | 13.247,45 |
| 11-Jan-12 | 3620 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129-4726 6925 | EBF317907 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 300,00 | 13.547,45 |
| 12-Jan-12 | 3621 | INGROSO FIORI | Ingroso Fiori | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1480 7752 | DX516F4934 | 107911 | 060730-1 | 64 | 32,00 | 13.760 | 3.920,00 | 17.467,45 |
| 12-Jan-12 | 3622 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0216 7535 | 110 145 62 | 107912 | 060734-5 | 2 | 1,00 | 400 | 155,20 | 17.622,65 |
| 12-Jan-12 | 3623 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129 4726 7172 | EBF 318165 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 225,00 | 17.847,65 |
| 12-Jan-12 | 3624 | DEN TOOM | Flowers Unlimited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 172 8476 7093 | 559 17233 | 107913 | 060737-4 | 3 | 1,50 | 720 | 203,20 | 18.050,85 |
| 12-Jan-12 | 3625 | SANDRO | Svietta | RUSIA | ECUCARGA | 307 2045 2795 | 698 694 | 107910 | 060727-9 | 8 | 4,00 | 1.750 | 350,00 | 18.400,85 |
| 13-Jan-12 | 3626 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0216 7572 | 11018164 | 107912 | 060734-5 | 1 | 0,50 | 240 | 67,20 | 18.468,05 |
| 13-Jan-12 | 3627 | EVEL | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 020 9127 3840 | 309 01059885 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 375 | 147,50 | 18.615,55 |
| 13-Jan-12 | 3628 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129-4726 7275 | EBF318544 | 107910 | 060727-9 | 30 | 15,00 | 6.550 | 1.895,25 | 20.510,80 |
| 13-Jan-12 | 3629 | IFE | IFE | USA | CARGO MASTER | 045 5691 1374 | CM700164867 | 107914 | 060740-5 | 4 | 2,00 | 1.000 | 200,00 | 20.710,80 |
| 13-Jan-12 | 3630 | SANDRO | Svietta | RUSIA | ECUCARGA | 172 9254 9796 | 698694 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 50,00 | 20.760,80 |
| 14-Jan-12 | 3631 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8476 9742 | DX648F6476 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 182,25 | 20.943,05 |
| 14-Jan-12 | 3632 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8476 9742 | DX648F6476 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 321,25 | 21.264,30 |
| 14-Jan-12 | 3633 | KOTYA | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0206 | 309 0106 0278 | 107910 | 060727-9 | 4 | 2,00 | 800 | 392,50 | 21.656,80 |
| 14-Jan-12 | 3634 | VADIM | Kler Flowers | RUSIA | DEIDL CARGO | 020 9127 7141 | 576 02015 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 575 | 403,75 | 22.060,55 |
| 14-Jan-12 | 3635 | FSQ | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 2973 | 053 129181 | 107913 | 060737-4 | 4 | 2,00 | 960 | 288,00 | 22.348,55 |
| 14-Jan-12 | 3636 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172 8476 6102 | EBF318544 | 107910 | 060727-9 | 7 | 3,50 | 1.650 | 508,75 | 22.857,30 |
| 16-Jan-12 | 3637 | DEN TOOM | Flowers Unlimited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 5690 1261 | 559 04525 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 22.972,50 |
| 16-Jan-12 | 3638 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129 4726 7264 | EBF 318925 | 107910 | 060727-9 | 10 | 5,00 | 2.250 | 865,00 | 23.837,50 |
| 16-Jan-12 | 3639 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129 4712 5105 | EBF 318928 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 160,00 | 23.997,50 |
| 16-Jan-12 | 3640 | HARVEST | FSQ | USA | DEIDL CARGO | 729 8126 6581 | 060 72969 | 107914 | 060740-5 | 2 | 2,00 | 500 | 175,00 | 24.172,50 |
| 16-Jan-12 | 3641 | SRL FLORES | Assap | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 3231 | 736 12926 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 144,00 | 24.316,50 |
| 16-Jan-12 | 3642 | FUNT | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 129 4712 5072 | EBF 318931 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 24.391,50 |

Anexo N° 7
Resumen de ventas finca "Miflor Corp" -2



RESUMEN DE VENTAS FINCA "MIFLOR CORP"

MES: FEBRERO 2012

| FECHA: | INVOICE: | CONSIGNATARIO: | DESTINO: | AGENCIA: | AWB: | HAWB: | N° ORD: | REFERENDO: | PIEZAS: | PIEZAS: | TALLOS: | VALOR: | ACUMULAD: |
|-----------|----------|-------------------|----------|---------------------|---------------|---------------|---------|------------|---------|---------|---------|----------|-----------|
| 1-Feb-12 | 3704 | YAICK MOSCU | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 2530 | EA507F3610 | 108824 | 005441-5 | 4 | 2,00 | 775 | 405,00 | 405,00 |
| 1-Feb-12 | 3705 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 2530 | EA507F3610 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 625 | 317,50 | 722,50 |
| 2-Feb-12 | 3706 | INGROSO FIORI | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1489 9662 | EA530F5514 | 108825 | 005442-1 | 101 | 50,50 | 20.960 | 8.705,60 | 9.428,10 |
| 2-Feb-12 | 3707 | MAXI FLEURS PARIS | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0218 0511 | 110 34890 | 108826 | 005444-4 | 2 | 1,00 | 400 | 268,00 | 9.696,10 |
| 2-Feb-12 | 3708 | FUNT | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3403 1406 | 309 0106 7897 | 108824 | 005441-5 | 2 | 1,00 | 450 | 175,00 | 9.871,10 |
| 2-Feb-12 | 3709 | MURAD | RUSIA | EBF CARGO | 129 0218 8410 | EBF 324198 | 108824 | 005441-5 | 2 | 1,00 | 400 | 305,00 | 10.176,10 |
| 2-Feb-12 | 3710 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 8223 | 559 12974 | 108827 | 005445-0 | 2 | 1,00 | 480 | 139,20 | 10.315,30 |
| 2-Feb-12 | 3711 | KOTYA | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 7755 | 309 0106 7905 | 108824 | 005441-5 | 9 | 4,50 | 1.900 | 1.105,00 | 11.420,30 |
| 3-Feb-12 | 3712 | MAXI FLEURS PARIS | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0218 3204 | 110 31450 | 108826 | 005444-4 | 2 | 1,00 | 480 | 144,00 | 11.564,30 |
| 3-Feb-12 | 3713 | KOTYA | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 7755 | 309 0106 7905 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 200 | 145,00 | 11.709,30 |
| 3-Feb-12 | 3714 | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0724 | 52 679 | 108828 | 005446-7 | 6 | 3,00 | 1.250 | 877,50 | 12.586,80 |
| 4-Feb-12 | 3715 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 9682 | 531 29509 | 108827 | 005445-0 | 3 | 3,00 | 1.200 | 460,00 | 13.046,80 |
| 4-Feb-12 | 3716 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 9001 | EA797F7968 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 200 | 177,50 | 13.224,30 |
| 4-Feb-12 | 3717 | YAICK LOTOS | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 9001 | EA797F7968 | 108824 | 005441-5 | 2 | 1,00 | 350 | 290,00 | 13.514,30 |
| 4-Feb-12 | 3718 | VADIM | RUSIA | DEIDL CARGO | 172 8476 8913 | 576 17217 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 600 | 417,50 | 13.931,80 |
| 4-Feb-12 | 3719 | SHA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172-9276 6741 | EBF324757 | 108824 | 005441-5 | 18 | 9,00 | 3.850 | 1.500,00 | 15.431,80 |
| 5-Feb-12 | 3720 | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 8821 7415 | 53 006 | 108828 | 005446-7 | 16 | 8,00 | 3.450 | 1.500,00 | 16.931,80 |
| 6-Feb-12 | 3721 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 9925 | 531 29542 | 108827 | 005445-0 | 3 | 3,00 | 1.120 | - | 16.931,80 |
| 6-Feb-12 | 3722 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 8822 0392 | 559 04554 | 108827 | 005445-0 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 17.047,00 |
| 6-Feb-12 | 3723 | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 729 86509942 | 53 103 | 108828 | 005446-7 | 3 | 1,50 | 750 | 650,00 | 17.697,00 |
| 6-Feb-12 | 3724 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129-0218 8690 | EBF324970 | 108824 | 005441-5 | 11 | 5,50 | 2.450 | 877,50 | 18.574,50 |
| 7-Feb-12 | 3725 | SPICC BLUMEN | HOLANDA | TRANS INTERNATIONAL | 307 3540 4095 | 2020 7506 | 108827 | 005445-0 | 1 | 0,50 | 240 | 72,00 | 18.646,50 |
| 7-Feb-12 | 3726 | INGROSO FIORI | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1513 0360 | EB34F1278 | 108825 | 005442-1 | 33 | 16,50 | 6.760 | 1.984,20 | 20.630,70 |
| 7-Feb-12 | 3727 | TEAM AZERI | RUSIA | ECUCARGA | 172 9276 6273 | 7272 36 | 108824 | 005441-5 | 10 | 5,00 | 2.500 | 795,00 | 21.425,70 |
| 7-Feb-12 | 3728 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 307 3538 3121 | 053 30722 | 108827 | 005445-0 | 3 | 3,00 | 920 | 476,00 | 21.901,70 |
| 8-Feb-12 | 3729 | MAXI FLEURS PARIS | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0218 3241 | 110 41203 | 108826 | 005444-4 | 1 | 0,50 | 200 | 80,00 | 21.981,70 |
| 8-Feb-12 | 3730 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 9001 | EB192F1217 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 225 | 136,25 | 22.117,95 |
| 8-Feb-12 | 3731 | TEAM AZERI | RUSIA | ECUCARGA | 172 9276 6273 | 7272 36 | 108824 | 005441-5 | 7 | 3,50 | 1.750 | 576,25 | 22.694,20 |
| 8-Feb-12 | 3732 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172 9276 6800 | EBF 325633 | 108824 | 005441-5 | 6 | 3,00 | 1.200 | 690,00 | 23.384,20 |
| 9-Feb-12 | 3733 | MAXI FLEURS PARIS | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0218 3263 | 110 31596 | 108826 | 005444-4 | 2 | 1,00 | 400 | 132,00 | 23.516,20 |
| 9-Feb-12 | 3734 | INGROSO FIORI | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1513 0441 | EB201F890 | 108825 | 005442-1 | 34 | 17,00 | 7.040 | 2.045,60 | 25.561,80 |
| 9-Feb-12 | 3735 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0218 4162 | 559 129 85 | 108827 | 005445-0 | 2 | 1,00 | 480 | 139,20 | 25.701,00 |
| 9-Feb-12 | 3736 | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 729 8650 9802 | 53 624 | 108828 | 005446-7 | 6 | 3,00 | 1.350 | 355,50 | 26.056,50 |
| 10-Feb-12 | 3737 | EVEL | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 020 9127 9064 | 309 0107 1020 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 175 | 70,00 | 26.126,50 |
| 10-Feb-12 | 3738 | SHA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129 0218 9213 | EBF 325987 | 108824 | 005441-5 | 18 | 9,00 | 3.850 | 1.508,75 | 27.635,25 |
| 10-Feb-12 | 3739 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0218 4291 | 053 129608 | 108827 | 005445-0 | 2 | 2,00 | 640 | 176,00 | 27.811,25 |
| 11-Feb-12 | 3740 | VADIM | RUSIA | DEIDL CARGO | 020 9127 9823 | 576 02065 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 600 | 420,00 | 28.231,25 |
| 11-Feb-12 | 3741 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 9126 | EB333F586 | 108824 | 005441-5 | 4 | 2,00 | 800 | 418,75 | 28.650,00 |
| 11-Feb-12 | 3742 | YAICK LOTOS | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 9126 | EB333F586 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 575 | 260,00 | 28.910,00 |
| 13-Feb-12 | 3743 | VILA | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 8822 5561 | 309 01071682 | 108824 | 005441-5 | 2 | 1,00 | 400 | 262,00 | 29.172,00 |
| 13-Feb-12 | 3744 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 8822 0786 | 559 04576 | 108827 | 005445-0 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 29.287,20 |
| 13-Feb-12 | 3745 | FUNT | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3403 7745 | 309 01071684 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 200 | 100,00 | 29.387,20 |
| 13-Feb-12 | 3746 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129-0218 9456 | EBF326729 | 108824 | 005441-5 | 12 | 6,00 | 2.450 | 1.072,50 | 30.459,70 |
| 13-Feb-12 | 3747 | SRL FLORES | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 8822 0845 | 736 04516 | 108827 | 005445-0 | 2 | 1,00 | 560 | 117,60 | 30.577,30 |
| 13-Feb-12 | 3748 | TEAM AZERI | RUSIA | ECUCARGA | 172 9276 8104 | 731 910 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 750 | 240,00 | 30.817,30 |
| 14-Feb-12 | 3749 | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 8821 7393 | 54 043 | 108828 | 005446-7 | 9 | 4,50 | 2.100 | 547,50 | 31.364,80 |
| 14-Feb-12 | 3750 | VILA | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 8822 5561 | 309 0107 1682 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 31.439,80 |
| 15-Feb-12 | 3751 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8558 0924 | EC432F3462 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 600 | 315,00 | 31.754,80 |
| 15-Feb-12 | 3752 | YAICK MOSCU | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8558 0924 | EC432F3462 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 200 | 97,50 | 31.852,30 |
| 15-Feb-12 | 3753 | VILA | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 8822 5561 | 309 0107 1682 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 31.927,30 |
| 15-Feb-12 | 3754 | MURAD | RUSIA | EBF CARGO | 172-9276 9213 | EBF327378 | 108824 | 005441-5 | 9 | 4,50 | 1.850 | 878,75 | 32.806,05 |
| 16-Feb-12 | 3755 | INGROSO FIORI | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1489 9522 | EC352F4059 | 108825 | 005442-1 | 54 | 27,00 | 11.680 | 3.289,60 | 36.095,65 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------|-------------------|---------|----------------|---------------|---------------|--------|----------|----|---------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| 16-Feb-12 | 3756 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0218 4722 | 559129105 | 108827 | 005445-0 | 4 | 2,00 | 960 | 254,40 | 36.350,05 | |
| 16-Feb-12 | 3757 | MAXI FLEURS PARIS | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0218 5186 | 110 44252 | 108826 | 005444-4 | 1 | 0,50 | 200 | 76,00 | 36.426,05 | |
| 16-Feb-12 | 3758 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0218 3705 | 53129668 | 108827 | 005445-0 | 1 | 1,00 | 320 | 83,20 | 36.509,25 | |
| 16-Feb-12 | 3759 | AUGUST | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 4885 | 734 160 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 200 | 77,50 | 36.586,75 | |
| 16-Feb-12 | 3760 | ASLAN | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 4885 | 634 162 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 250 | 125,00 | 36.711,75 | |
| 16-Feb-12 | 3761 | SHA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172-8476 5951 | EBF327520 | 108824 | 005441-5 | 10 | 5,00 | 2.225 | 853,75 | 37.565,50 | |
| 17-Feb-12 | 3762 | FLORES TOXAL | HOLANDA | FMT CARGO | 075 8441 1003 | 207 11006 | 108827 | 005445-0 | 1 | 0,50 | 280 | 61,60 | 37.627,10 | |
| 17-Feb-12 | 3763 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172-8476 5951 | EBF328012 | 108824 | 005441-5 | 12 | 6,00 | 2.800 | 708,75 | 38.335,85 | |
| 18-Feb-12 | 3764 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 045 8823 0402 | EC567F951 | 108824 | 005441-5 | 6 | 3,00 | 1.200 | 867,50 | 39.203,35 | |
| 18-Feb-12 | 3765 | YAICK LOTOS | RUSIA | PANATLANTIC | 045 8823 0402 | EC567F951 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 625 | 471,25 | 39.674,60 | |
| 18-Feb-12 | 3766 | VADIM | RUSIA | DEIDL CARGO | 020 9128 1945 | 576 02084 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 600 | 420,00 | 40.094,60 | |
| 18-Feb-12 | 3767 | SHA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172-8476 5951 | EBF327520 | 108824 | 005441-5 | 29 | 14,50 | 6.050 | 2.168,75 | 42.263,35 | |
| 18-Feb-12 | 3768 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0218 5746 | 053 129726 | 108827 | 005445-0 | 2 | 2,00 | 640 | 172,80 | 42.436,15 | |
| 18-Feb-12 | 3769 | EVEL | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 020 9127 9075 | 309 0107 4123 | 108824 | 005441-5 | 8 | 4,00 | 1.900 | 890,00 | 43.326,15 | |
| 20-Feb-12 | 3770 | TOO FLORA | RUSIA | DEIDL CARGO | 074 5353 1575 | 139 07480 | 108824 | 005441-5 | 6 | 3,00 | 1.200 | 962,50 | 44.288,65 | |
| 20-Feb-12 | 3771 | FUNT | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3403 8373 | 309 0107 4639 | 108824 | 005441-5 | 2 | 1,00 | 450 | 175,00 | 44.463,65 | |
| 20-Feb-12 | 3772 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 020 9128 1901 | 559 02027 | 108827 | 005445-0 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 44.578,85 | |
| 20-Feb-12 | 3773 | IKRAM | RUSIA | ECUCARGA | 020 2582 3221 | 740 684 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 400 | 347,50 | 44.926,35 | |
| 20-Feb-12 | 3774 | LEON EXPORT | RUSIA | ECUCARGA | 172 9276 8410 | 740 692 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 600 | 500,00 | 45.426,35 | |
| 20-Feb-12 | 3775 | TOTO | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 5434 | 740 708 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 600 | 510,00 | 45.936,35 | |
| 20-Feb-12 | 3776 | TOTO | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 5434 | 740 708 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 200 | 147,50 | 46.083,85 | |
| 20-Feb-12 | 3777 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 318-4042 6455 | EBF329521 | 108824 | 005441-5 | 19 | 9,50 | 4.200 | 2.555,00 | 48.638,85 | |
| 21-Feb-12 | 3778 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 2736 | ED510F6119 | 108824 | 005441-5 | 6 | 3,00 | 1.175 | 562,50 | 49.201,35 | |
| 21-Feb-12 | 3779 | YAICK MOSCU | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 2736 | ED510F6119 | 108824 | 005441-5 | 5 | 2,50 | 1.025 | 787,50 | 49.988,85 | |
| 21-Feb-12 | 3780 | LEON EXPORT | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 5342 | 742 942 | 108824 | 005441-5 | 17 | 8,50 | 2.050 | 880,00 | 50.868,85 | |
| 22-Feb-12 | 3781 | SRL FLORES | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 8822 1151 | 736 84523 | 108827 | 005445-0 | 1 | 0,50 | 240 | 57,60 | 50.926,45 | |
| 21-Feb-12 | 3782 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172-9276 9386 | EBF330283 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 750 | 350,00 | 51.276,45 | |
| 21-Feb-12 | 3783 | KOTYA | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0219 1372 | 309 0107 5928 | 108824 | 005441-5 | 4 | 2,00 | 900 | 737,50 | 52.013,95 | |
| 22-Feb-12 | 3784 | LEON EXPORT | RUSIA | ECUCARGA | 730 0023 9165 | 746 282 | 108824 | 005441-5 | 22 | 11,00 | 5.450 | 1.840,00 | 53.853,95 | |
| 22-Feb-12 | 3785 | YAICK MOSCU | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 2736 | ED510F6119 | 108824 | 005441-5 | 1 | 0,50 | 250 | 160,00 | 54.013,95 | |
| 22-Feb-12 | 3786 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 172-9276 9386 | EBF330283 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 650 | 422,50 | 54.436,45 | |
| 23-Feb-12 | 3787 | INGROSO FIORI | ITALIA | PANATLANTIC | 075 8441 3280 | EE14F196 | 108825 | 005442-1 | 50 | 25,00 | 11.440 | 3.280,00 | 57.716,45 | |
| 23-Feb-12 | 3788 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0220 1883 | 559 129 133 | 108827 | 005445-0 | 4 | 2,00 | 960 | 254,40 | 57.970,85 | |
| 23-Feb-12 | 3789 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0220 1776 | 053 129 781 | 108827 | 005445-0 | 4 | 4,00 | 1.280 | 344,00 | 58.314,85 | |
| 23-Feb-12 | 3790 | LEON EXPORT | RUSIA | ECUCARGA | 129 4742 1286 | 749 098 | 108824 | 005441-5 | 19 | 9,50 | 5.600 | - | 58.314,85 | |
| 23-Feb-12 | 3791 | MAXI FLEURS PARIS | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0218 5455 | 110 477 55 | 108826 | 005444-4 | 2 | 1,00 | 440 | 156,80 | 58.471,65 | |
| 25-Feb-12 | 3792 | VADIM | RUSIA | DEIDL CARGO | 020 9128 1956 | 576 020 107 | 108824 | 005441-5 | 6 | 3,00 | 1.200 | 980,00 | 59.451,65 | |
| 25-Feb-12 | 3793 | YAICK | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8558 1160 | EE121F5011 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 675 | 513,75 | 59.965,40 | |
| 25-Feb-12 | 3794 | YAICK LOTOS | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8558 1160 | EE121F5011 | 108824 | 005441-5 | 3 | 1,50 | 575 | 405,00 | 60.370,40 | |
| 25-Feb-12 | 3795 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129-0219 6062 | EBF332481 | 108824 | 005441-5 | 32 | 16,00 | 6.800 | 3.032,50 | 63.402,90 | |
| 26-Feb-12 | 3796 | LEON EXPORT | RUSIA | ECUCARGA | 020 2582 3151 | 75 1954 | 108824 | 005441-5 | 40 | 20,00 | 11.750 | 3.765,00 | 67.167,90 | |
| 27-Feb-12 | 3797 | VADIM | RUSIA | DEIDL CARGO | 053 1298 53 | 576 020 107 | 108824 | 005441-5 | 4 | 2,00 | 800 | 820,00 | 67.987,90 | |
| 27-Feb-12 | 3798 | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0220 2303 | 053 1298 53 | 108827 | 005445-0 | 2 | 2,00 | 640 | 176,00 | 68.163,90 | |
| 27-Feb-12 | 3799 | DEN TOOM | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0220 2406 | 559 129 154 | 108827 | 005445-0 | 3 | 1,50 | 720 | 172,80 | 68.336,70 | |
| 27-Feb-12 | 3800 | DA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129-0219 7145 | EBF333207 | 108824 | 005441-5 | 11 | 5,50 | 2.250 | 777,50 | 69.114,20 | |
| 28-Feb-12 | 3801 | TOO FLORA | RUSIA | DEIDL CARGO | 074 5353 1726 | 139 074 118 | 108824 | 005441-5 | 5 | 2,50 | 1.000 | 860,00 | 69.974,20 | |
| 28-Feb-12 | 3802 | SHA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129 0219 7230 | EBF 333875 | 108824 | 005441-5 | 20 | 10,00 | 4.325 | 1.527,50 | 71.501,70 | |
| 29-Feb-12 | 3803 | SHA FLOWERS | RUSIA | EBF CARGO | 129 0219 7230 | EBF 333875 | 108824 | 005441-5 | 16 | 8,00 | 3.500 | 1.325,00 | 72.826,70 | |
| | | | | | | | | | | 840,00 | 430,00 | 186.670 | 72.826,70 | 72.826,70 |

Anexo N° 8
Resumen de ventas finca "Miflor Corp" - 3



RESUMEN DE VENTAS FINCA "MIFLOR CORP"

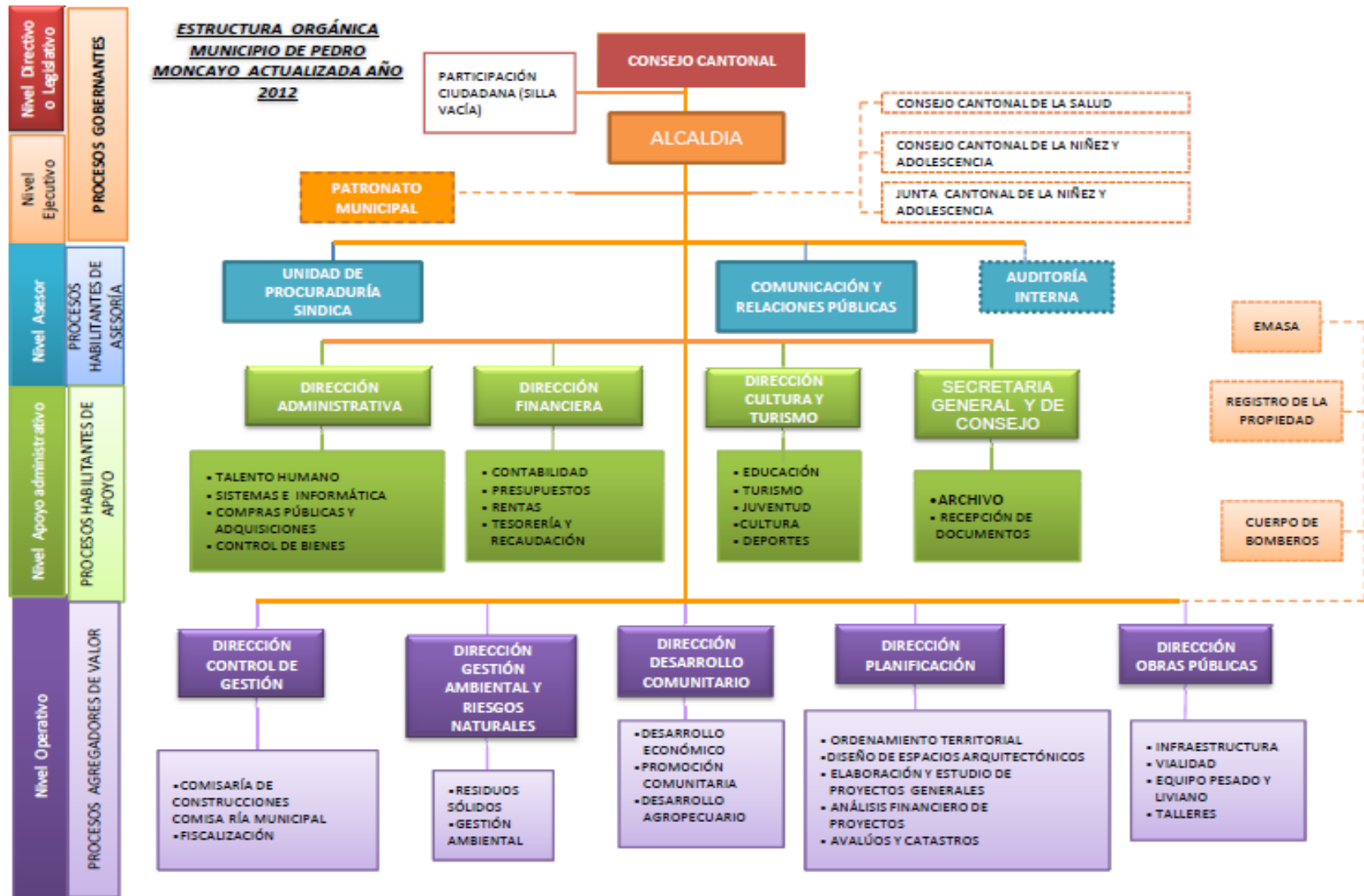
MES: ENERO 2012

| FECHA: | INVOICE: | CONSIGNATARIO: | CLIENTE | DESTINO: | A GENCIA : | AWB: | HAWB: | Nº ORDEN | REFERENDO: | PIEZAS: | PIEZAS: | TALLOS: | VALOR: | ACUMULADO: |
|------------|----------|-------------------|--------------------|----------|------------------|---------------|---------------|----------|------------|---------|---------|---------|----------|------------|
| 2-Jan-12 | 3589 | FUNT | Solo Klassico | RUSSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3064 1133 | 309 0105 6055 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 175,00 | 175,00 |
| 2-Jan-12 | 3590 | NEKRASOVA | Solo Klassico | RUSSIA | EBF CARGO | 129 4726 4501 | EBF 315307 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 750 | 250,00 | 425,00 |
| 2-Jan-12 | 3591 | DEN TOOM | Flowers Unllimited | HOLANDA | DEDL CARGO | 045 5690 0933 | 559 0452 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 540,20 |
| 2-Jan-12 | 3592 | SRL FLORES | Assap | HOLANDA | DEDL CARGO | 129 0216 8143 | 736 1293 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 139,20 | 679,40 |
| 3-Jan-12 | 3593 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0433 | 48 537 | 107914 | 060740-5 | 8 | 4,00 | 1.800 | 477,50 | 1.156,90 |
| 3-Jan-12 | 3594 | VILA | Solo Klassico | RUSSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0022 | 309 0105 6484 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 1.231,90 |
| 5-Jan-12 | 3595 | INGROSO FIORI | Ingroso Fiori | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1480 7645 | DUJ1069F7876 | 107911 | 060730-1 | 64 | 32,00 | 13.760 | 3.920,00 | 5.151,90 |
| 5-Jan-12 | 3596 | DEN TOOM | Flowers Unllimited | HOLANDA | DEDL CARGO | 172 8476 6813 | 559 1726 | 107913 | 060737-4 | 3 | 1,50 | 720 | 186,80 | 5.338,70 |
| 5-Jan-12 | 3597 | VADIM | Kler Flowers | RUSSIA | DEDL CARGO | 074 4851 5110 | 576 0745 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 420,00 | 5.758,70 |
| 5-Jan-12 | 3598 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0216 7233 | 1101 1064 | 107912 | 060734-5 | 3 | 1,50 | 560 | 219,20 | 5.977,90 |
| 5-Jan-12 | 3599 | MURAD | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 172 8476 5892 | EBF 316095 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 200,00 | 6.177,90 |
| 6-Jan-12 | 3600 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 307 3539 7003 | 1101 2909 | 107912 | 060734-5 | 2 | 1,00 | 480 | 129,60 | 6.307,50 |
| 6-Jan-12 | 3601 | YAICK | Ricardo Costales | RUSSIA | PANATLANTIC | 172 8476 5166 | DUJ1012F8755 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 375 | 181,25 | 6.488,75 |
| 6-Jan-12 | 3602 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSSIA | PANATLANTIC | 172 8476 5166 | DUJ1012F8755 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 185,00 | 6.673,75 |
| 6-Jan-12 | 3603 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 172 8476 5925 | EBF 316657 | 107910 | 060727-9 | 14 | 7,00 | 3.050 | 1.057,50 | 7.731,25 |
| 6-Jan-12 | 3604 | EVEL | Viva Servicio | RUSSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0313 | 309 0105 7735 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 425 | 168,75 | 7.900,00 |
| 6-Jan-12 | 3605 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 172 8476 5925 | EBF 316656 | 107910 | 060727-9 | 9 | 4,50 | 1.800 | 777,50 | 8.677,50 |
| 6-Jan-12 | 3606 | NEKRASOVA | Solo Klassico | RUSSIA | EBF CARGO | 129 4726 6262 | EBF 316675 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 155,00 | 8.832,50 |
| 9-Jan-12 | 3607 | MURAD | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129-4726 6273 | EBF317117 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 700 | 385,00 | 9.217,50 |
| 9-Jan-12 | 3608 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129-4726 6586 | EBF317118 | 107910 | 060727-9 | 21 | 10,50 | 4.300 | 1.346,25 | 10.563,75 |
| 9-Jan-12 | 3609 | VIKTOR | Flowers 4u | RUSSIA | PANATLANTIC | 129 0175 3625 | DX87F1896 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | - | 10.563,75 |
| 9-Jan-12 | 3610 | DEN TOOM | Flowers Unllimited | HOLANDA | DEDL CARGO | 020 9127 4470 | 55902011 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 10.678,95 |
| 9-Jan-12 | 3611 | FUNT | Solo Klassico | RUSSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3064 1181 | 30901058394 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 340,00 | 11.018,95 |
| 9-Jan-12 | 3612 | SRL FLORES | Assap | HOLANDA | DEDL CARGO | 129 0217 2461 | 736 12920 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 144,00 | 11.162,95 |
| 10-Jan-12 | 3613 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0470 | 49302 | 107914 | 060740-5 | 12 | 6,00 | 2.750 | 432,00 | 11.594,95 |
| 10-Jan-12 | 3614 | FIDA | Svietta | RUSSIA | PACIFIC CARGO | 129-4726 5514 | PAC203775 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 100,00 | 11.694,95 |
| 10-Jan-12 | 3615 | IFE | IFE | USA | CARGO MASTER | 045 5691 1271 | CM700164304 | 107914 | 060740-5 | 7 | 3,50 | 1.700 | 446,00 | 12.140,95 |
| 10/01/2012 | 3616 | EKUAFLO | Ekuaflo | | | | | | | 8 | 4,00 | 1.700 | 780,00 | 12.920,95 |
| 10-Jan-12 | 3617 | VILA | Solo Klassico | RUSSIA | EBF CARGO | 020-9127 5866 | EBF317453 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 12.995,95 |
| 11-Jan-12 | 3618 | YAICK | Ricardo Costales | RUSSIA | PANATLANTIC | 129 0175 3916 | DX186F4288 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 176,50 | 13.172,45 |
| 11-Jan-12 | 3619 | YAICK MOSCU | Ricardo Costales | RUSSIA | PANATLANTIC | 129 0175 3916 | DX186F4288 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 150 | 75,00 | 13.247,45 |
| 11-Jan-12 | 3620 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129-4726 6925 | EBF317907 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 300,00 | 13.547,45 |
| 12-Jan-12 | 3621 | INGROSO FIORI | Ingroso Fiori | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1480 7752 | DX516F4934 | 107911 | 060730-1 | 64 | 32,00 | 13.760 | 3.920,00 | 17.467,45 |
| 12-Jan-12 | 3622 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0216 7535 | 110 145 62 | 107912 | 060734-5 | 2 | 1,00 | 400 | 155,20 | 17.622,65 |
| 12-Jan-12 | 3623 | MURAD | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129 4726 7172 | EBF 318165 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 225,00 | 17.847,65 |
| 12-Jan-12 | 3624 | DEN TOOM | Flowers Unllimited | HOLANDA | DEDL CARGO | 172 8476 7093 | 559 17233 | 107913 | 060737-4 | 3 | 1,50 | 720 | 203,20 | 18.050,85 |
| 12-Jan-12 | 3625 | SANDRO | Svietta | RUSSIA | ECUCARGA | 307 2045 2795 | 698 694 | 107910 | 060727-9 | 8 | 4,00 | 1.750 | 350,00 | 18.400,85 |
| 13-Jan-12 | 3626 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0216 7572 | 11018164 | 107912 | 060734-5 | 1 | 0,50 | 240 | 67,20 | 18.468,05 |
| 13-Jan-12 | 3627 | EVEL | Viva Servicio | RUSSIA | FRESH LOGISTIC | 020 9127 3840 | 309 01059885 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 375 | 147,50 | 18.615,55 |
| 13-Jan-12 | 3628 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129-4726 7275 | EBF318544 | 107910 | 060727-9 | 30 | 15,00 | 6.550 | 1.895,25 | 20.510,80 |
| 13-Jan-12 | 3629 | IFE | IFE | USA | CARGO MASTER | 045 5691 1374 | CM700164867 | 107914 | 060740-5 | 4 | 2,00 | 1.000 | 200,00 | 20.710,80 |
| 13-Jan-12 | 3630 | SANDRO | Svietta | RUSSIA | ECUCARGA | 172 9254 9796 | 698694 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 50,00 | 20.760,80 |
| 14-Jan-12 | 3631 | YAICK | Ricardo Costales | RUSSIA | PANATLANTIC | 172 8476 9742 | DX648F6476 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 182,25 | 20.943,05 |
| 14-Jan-12 | 3632 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSSIA | PANATLANTIC | 172 8476 9742 | DX648F6476 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 321,25 | 21.264,30 |
| 14-Jan-12 | 3633 | KOTYA | Viva Servicio | RUSSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0206 | 309 0106 0278 | 107910 | 060727-9 | 4 | 2,00 | 800 | 392,50 | 21.656,80 |
| 14-Jan-12 | 3634 | VADIM | Kler Flowers | RUSSIA | DEDL CARGO | 020 9127 7141 | 576 02015 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 575 | 403,75 | 22.060,55 |
| 14-Jan-12 | 3635 | FSQ | FSQ | HOLANDA | DEDL CARGO | 129 0217 2973 | 053 129181 | 107913 | 060737-4 | 4 | 2,00 | 960 | 288,00 | 22.348,55 |
| 14-Jan-12 | 3636 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 172 8476 6102 | EBF318544 | 107910 | 060727-9 | 7 | 3,50 | 1.650 | 508,75 | 22.857,30 |
| 16-Jan-12 | 3637 | DEN TOOM | Flowers Unllimited | HOLANDA | DEDL CARGO | 045 5690 1261 | 559 04525 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 22.972,50 |
| 16-Jan-12 | 3638 | MURAD | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129 4726 7264 | EBF 318925 | 107910 | 060727-9 | 10 | 5,00 | 2.250 | 865,00 | 23.837,50 |
| 16-Jan-12 | 3639 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSSIA | EBF CARGO | 129 4712 5105 | EBF 318928 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 160,00 | 23.997,50 |
| 16-Jan-12 | 3640 | HARVEST | FSQ | USA | DEDL CARGO | 729 8126 6581 | 060 72969 | 107914 | 060740-5 | 2 | 2,00 | 500 | 175,00 | 24.172,50 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------|-------------------|------------------|---------|------------------|---------------|---------------|--------|----------|---------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| 16-Jan-12 | 3641 | SRL FLORES | Assap | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 3231 | 736 12926 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 144,00 | 24.316,50 |
| 16-Jan-12 | 3642 | FUNIT | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 129 4712 5072 | EBF 318931 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 24.391,50 |
| 16-Jan-12 | 3643 | VILA | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 129 0217 7184 | 30901061249 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 24.466,50 |
| 17-Jan-12 | 3644 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0514 | 50192 | 107914 | 060740-5 | 8 | 4,00 | 1.750 | 369,50 | 24.836,00 |
| 17-Jan-12 | 3645 | VLAD | Solo Klassico | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 7184 | 30901061254 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 75,00 | 24.911,00 |
| 17-Jan-12 | 3646 | TEAM AGA | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 129 4727 7996 | 7077758 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 307,50 | 25.218,50 |
| 17-Jan-12 | 3647 | GORI FIORI | Assap | ITALIA | DEIDL CARGO | 045 5690 1331 | 59404534 | 107911 | 060730-1 | 1 | 0,50 | 280 | 56,00 | 25.274,50 |
| 18-Jan-12 | 3648 | TEAM 112 | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 045 3063 7294 | 704864 | 107910 | 060727-9 | 4 | 2,00 | 850 | 347,50 | 25.622,00 |
| 19-Jan-12 | 3649 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8476 9952 | DX1103F9793 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 425 | 242,50 | 25.864,50 |
| 19-Jan-12 | 3650 | YAICK MOSCU | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8476 9952 | DX1103F9793 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 150 | 77,50 | 25.942,00 |
| 18-Jan-12 | 3651 | USA BOT | Usa Bouquette | USA | CARGO MASTER | 045 5691 3301 | CM7 0016 5771 | 107914 | 060740-5 | 20 | 10,00 | 4.320 | 1.080,00 | 27.022,00 |
| 19-Jan-12 | 3652 | INGROSO FIORI | Ingroso Fiori | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1480 7332 | 0000DZ42F186 | 107911 | 060730-1 | 64 | 32,00 | 13.760 | 3.920,00 | 30.942,00 |
| 19-Jan-12 | 3653 | FSQ | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 2474 | 053 129236 | 107913 | 060737-4 | 2 | 2,00 | 760 | 236,00 | 31.178,00 |
| 19-Jan-12 | 3654 | DEN TOOM | Flowers Unlited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 3441 | 559 1297 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 135,20 | 31.313,20 |
| 19-Jan-12 | 3655 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129 4712 5315 | EBF 319871 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 650 | 375,00 | 31.688,20 |
| 20-Jan-12 | 3656 | EVEL | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 7350 | 309 0106 2378 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 110,00 | 31.798,20 |
| 20-Jan-12 | 3657 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0217 3780 | 11019241 | 107912 | 060734-5 | 2 | 1,00 | 400 | 155,20 | 31.953,40 |
| 20-Jan-12 | 3658 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172-8557 4230 | EBF320110 | 107910 | 060727-9 | 22 | 11,00 | 4.700 | 1.211,00 | 33.164,40 |
| 20-Jan-12 | 3659 | USA BOT | Usa Bouquette | USA | CARGO MASTER | 045 5691 3533 | CM7 00166432 | 107914 | 060740-5 | 14 | 7,00 | 3.024 | 756,00 | 33.920,40 |
| 21-Jan-12 | 3660 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 5545 | DX1226F2009 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 425 | 232,50 | 34.152,90 |
| 21-Jan-12 | 3661 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 5545 | DX1226F2009 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 350 | 173,75 | 34.326,65 |
| 21-Jan-12 | 3662 | KOTYA | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0523 | 309 0106 2663 | 107910 | 060727-9 | 4 | 2,00 | 850 | 375,00 | 34.701,65 |
| 21-Jan-12 | 3663 | VADIM | Kler Flowers | RUSIA | DEIDL CARGO | 020 9127 7351 | 576 02033 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 267,50 | 34.969,15 |
| 21-Jan-12 | 3664 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172-8557 4230 | EBF320110 | 107910 | 060727-9 | 10 | 5,00 | 2.250 | 885,00 | 35.854,15 |
| 23-Jan-12 | 3665 | USA BOT | Usa Bouquette | USA | CARGO MASTER | 045 5691 2645 | CM7 0016 7039 | 107914 | 060740-5 | 19 | 9,50 | 4.104 | 1.026,00 | 36.880,15 |
| 23-Jan-12 | 3666 | DEN TOOM | Flowers Unlited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 5690 1526 | 559 04545 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 480 | 115,20 | 36.995,35 |
| 23-Jan-12 | 3667 | FUNIT | Solo Klassico | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3064 2533 | 309 0106 3185 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 100,00 | 37.095,35 |
| 23-Jan-12 | 3668 | ALIEV | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 0534 | 309 0106 3193 | 107910 | 060727-9 | 5 | 2,50 | 1.100 | 562,50 | 37.657,85 |
| 24-Jan-12 | 3669 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 045 5689 0573 | 51064 | 107914 | 060740-5 | 9 | 4,50 | 2.000 | 428,00 | 38.085,85 |
| 24-Jan-12 | 3670 | VILA | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 020-9127 5962 | EBF321295 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 500 | 200,00 | 38.285,85 |
| 24-Jan-12 | 3671 | AUGUST | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 129 4685 7871 | 710 752 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 195,00 | 38.480,85 |
| 24-Jan-12 | 3672 | ROMAN | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 3345 | 710 756 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 150,00 | 38.630,85 |
| 24-Jan-12 | 3673 | TEAM AGA | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 3544 | 710 760 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 380,00 | 39.010,85 |
| 24-Jan-12 | 3674 | GRAN 112 | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 129 4685 7871 | 710 772 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 300,00 | 39.310,85 |
| 24-Jan-12 | 3675 | ASLAN | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 045 3402 3651 | 710 782 | 107910 | 060727-9 | 5 | 2,50 | 1.000 | 905,00 | 40.215,85 |
| 25-Jan-12 | 3676 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 1616 | DZ786F5005 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 375 | 206,25 | 40.422,10 |
| 25-Jan-12 | 3677 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 129 0218 1616 | DZ786F5005 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 225 | 116,25 | 40.538,35 |
| 25-Jan-12 | 3678 | 15ROS | Solo Klassico | RUSIA | EBF CARGO | 129-4712 6262 | EBF321514 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 90,00 | 40.628,35 |
| 25-Jan-12 | 3679 | VILA | Solo Klassico | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129-4712 6262 | EBF321295 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 197,50 | 40.825,85 |
| 25-Jan-12 | 3680 | OLGA PLUS | Svietta | RUSIA | PACIFIC CARGO | 129-4726 7964 | PAC204951 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 140,00 | 40.965,85 |
| 25-Jan-12 | 3681 | AUGUST | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 129 4685 7871 | 710752 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 250 | 100,00 | 41.065,85 |
| 25-Jan-12 | 3682 | FLEURA LAMBELLE | MFI | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 5690 1666 | 145045437 | 107913 | 060737-4 | 2 | 1,00 | 440 | 156,80 | 41.222,65 |
| 25-Jan-12 | 3683 | IFE | IFE | USA | CARGO MASTER | 045 5691 1713 | CM700167555 | 107914 | 060740-5 | 8 | 4,00 | 1.800 | 462,25 | 41.684,90 |
| 26-Jan-12 | 3684 | FSQ | FSQ | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 9236 | 53129336 | 107913 | 060737-4 | 2 | 2,00 | 760 | 236,00 | 41.920,90 |
| 25-Jan-12 | 3685 | DEN TOOM | Flowers Unlited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 045 5690 1526 | 559 04545 | 107913 | 060737-4 | 6 | 3,00 | 1.440 | 369,60 | 42.290,50 |
| 26-Jan-12 | 3686 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0217 8046 | 11027010 | 107912 | 060734-5 | 2 | 1,00 | 400 | 155,20 | 42.445,70 |
| 26-Jan-12 | 3688 | GRAN 112 | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 129 4685 7871 | 710772 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 597,50 | 43.043,20 |
| 26-Jan-12 | 3687 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172-8557 4230 | EBF321713 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 400 | 302,50 | 43.345,70 |
| 26-Jan-12 | 3689 | ASLAN | Team Export | RUSIA | ECUCARGA | 129 4685 7871 | 712100 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 140,00 | 43.485,70 |
| 26-Jan-12 | 3690 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 172 9276 6590 | EBF 321725 | 107910 | 060727-9 | 16 | 8,00 | 3.550 | 1.480,00 | 44.965,70 |
| 26-Jan-12 | 3691 | FMI | IFE | USA | WORLD WIDE CARGO | 729 8650 9835 | 51 286 | 107914 | 060740-5 | 1 | 0,50 | 200 | 53,50 | 45.019,20 |
| 26-Jan-12 | 3692 | INGROSO FIORI | Ingroso Fiori | ITALIA | PANATLANTIC | 055 1489 9452 | DZ543F5600 | 107911 | 060730-1 | 60 | 30,00 | 13.440 | 3.648,00 | 48.667,20 |
| 27-Jan-12 | 3693 | MAXI FLEURS PARIS | Maxi Fleurs | FRANCIA | G Y G CARGO | 129 0217 8105 | 11025026 | 107912 | 060734-5 | 1 | 0,50 | 160 | 64,00 | 48.731,20 |
| 27-Jan-12 | 3694 | YAICK | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 5722 | DZ633F6579 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 290,00 | 49.021,20 |
| 27-Jan-12 | 3695 | YAICK LOTOS | Ricardo Costales | RUSIA | PANATLANTIC | 172 8557 5722 | DZ633F6579 | 107910 | 060727-9 | 4 | 2,00 | 850 | 412,50 | 49.433,70 |
| 28-Jan-12 | 3696 | VADIM | Kler Flowers | RUSIA | DEIDL CARGO | 020 9127 7362 | 57602051 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 417,50 | 49.851,20 |
| 28-Jan-12 | 3697 | SHA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129-4712 6601 | EBF322351 | 107910 | 060727-9 | 30 | 15,00 | 6.700 | 1.900,00 | 51.751,20 |
| 28-Jan-12 | 3698 | KOTYA | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 129 0217 7626 | 30901064089 | 107910 | 060727-9 | 2 | 1,00 | 450 | 155,00 | 51.906,20 |
| 30-Jan-12 | 3699 | EVEL | Viva Servicio | RUSIA | FRESH LOGISTIC | 045 3064 2721 | 309 01065927 | 107910 | 060727-9 | 7 | 3,50 | 1.450 | 1.100,00 | 53.006,20 |
| 30-Jan-12 | 3700 | MURAD | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129-4712 6660 | EBF322868 | 107910 | 060727-9 | 3 | 1,50 | 600 | 447,50 | 53.453,70 |
| 30-Jan-12 | 3701 | DEN TOOM | Flowers Unlited | HOLANDA | DEIDL CARGO | 129 0217 9564 | 559 12964 | 107913 | 060737-4 | 8 | 4,00 | 1.920 | 576,00 | 54.029,70 |
| 30-Jan-12 | 3702 | DA FLOWERS | Viva Servicio | RUSIA | EBF CARGO | 129 4712 6973 | EBF 322922 | 107910 | 060727-9 | 1 | 0,50 | 200 | 140,00 | 54.169,70 |
| | | | | | | | | | | 745,00 | 375,50 | 162.698 | 54.169,70 | 54.169,70 |

Anexo N° 9

Orgánico estructural, misión, visión y POA del Ilustre Municipio de Pedro Moncayo



Anexo N° 10
Perfil estratégico

PERFIL ESTRATÉGICO

VISIÓN

“Liderar un desarrollo productivo, seguro y sostenible del cantón que permita una distribución ordenada, productiva, integrada y equitativa. Con una calidad de vida digna, con fuentes de trabajo y reconocida a nivel local, nacional e internacional”.

MISIÓN

“Impulsar el desarrollo cantonal con ética y moral, ejecutando obras y servicios de calidad en sus áreas de competencia, con prioridad hacia las necesidades básicas de los sectores más vulnerables; incentivando la participación interinstitucional y ciudadana; promoviendo la autogestión mediante la potencialización integral del capital humano y la dotación de recursos y tecnología apropiada.