

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN
FINANCIERA**



TEMA:

GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN LAS SECCIONES DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

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

AUTOR:

Wilson Victor Campoverde Vargas

DIRECTOR:

Ing. Marcelo Esteban Placencia Enríquez MBA.

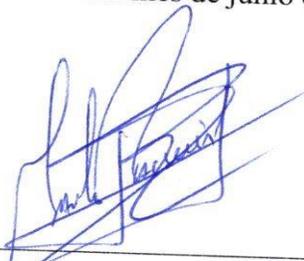
Ibarra - 2022

APROBACIÓN DEL TUTOR DE TESIS

En calidad de tutor del trabajo de grado titulado “GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN LAS SECCIONES DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”, que ha sido desarrollada por el ingeniero Wilson Victor Campoverde Vargas, previo a la obtención del título de Magister en Finanzas Mención Dirección Financiera, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a su presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador.

Ibarra, a los 14 días del mes de junio de 2022

Lo certifico



Ing. Marcelo Esteban Placencia Enríquez MBA.

DIRECTOR DE TESIS

C.C. 1001917358

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1715447551		
APELLIDOS Y NOMBRES	Campoverde Vargas Wilson Victor		
DIRECCIÓN	Barrio Santo Domingo de San Antonio calle 17 de julio 318 y Fernando Pérez.		
EMAIL	wylcan@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	(06)2933221	TELÉFONO MÓVIL	0983518731

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Gestión integral del riesgo para los procesos administrativos financieros en las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.
AUTOR (ES):	Wilson Victor Campoverde Vargas
FECHA: DD/MM/AAAA	13/06/2022
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA DE POSGRADO	Maestría en Finanzas Mención Dirección Financiera
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera
TUTOR	Ing. Marcelo Esteban Placencia Enríquez MBA.

CONSTANCIAS

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

Ibarra, 22 de septiembre del 2022

EL AUTOR:



Wilson Victor Campoverde Vargas

REGISTRO BIBLIOGRAFICO

Guía: POSGRADO – UTN

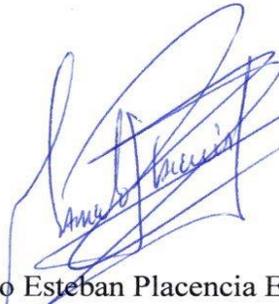
Fecha: Ibarra, 14 de junio de 2022

Campoverde Vargas Wilson Victor “GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN LAS SECCIONES DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”. Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera.

DIRECTOR: Ing. Marcelo Esteban Placencia Enríquez MBA. El principal objetivo de la presente investigación fue: Diseñar un sistema de gestión integral del riesgo que permita mejorar los procesos administrativos financieros para la ejecución presupuestaria en las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.

Entre los objetivos específicos tenemos; Analizar la situación actual de los procesos administrativos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la UTN. Evaluar controles de seguimiento a los riesgos en los procesos administrativos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera. Diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para los procesos administrativos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera.

Fecha: Ibarra, 14 de junio de 2022



Ing. Marcelo Esteban Placencia Enríquez MBA.

DIRECTOR DE TESIS



Wilson Victor Campoverde Vargas

AUTOR

DEDICATORIA

A Dios por la vida y la salud, a mi esposa Sully por el apoyo incondicional y ser parte importante de mi vida, a mi hija Yareli por el impulso e inspiración para culminar este proyecto, a mis padres y familiares ya que el mejor legado de enseñanza para alcanzar los objetivos; es la perseverancia y el esfuerzo donde la vida es un camino lleno de aprendizajes.

Wilson

AGRADECIMIENTOS

A la gloriosa Universidad Técnica del Norte por permitirme ser parte de la academia como estudiante y como profesional, a sus autoridades por brindarme la apertura para desarrollar mi trabajo de titulación enfocado en esta Institución de Educación Superior, al docente tutor y asesor, quienes han sido la guía académica para la culminación del trabajo de titulación.

Wilson

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**

GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN LAS SECCIONES DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

Autor: Wilson Victor Campoverde Vargas

Tutor: Ing. Marcelo Esteban Placencia Enríquez MBA.

Año: 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR DE TESIS.....	I
AUTORIZACIÓN DE USO Y PÚBLICACIÓN A FAVOR DE LA	II
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	II
REGISTRO BIBLIOGRAFICO	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1 El Problema	1
<i>1.1 Antecedentes</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Planteamiento del Problema.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3 Formulación del Problema.....</i>	<i>4</i>
<i>1.4 Interrogantes Planteadas.....</i>	<i>4</i>
<i>1.5 Objetivos</i>	<i>5</i>
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivo Especifico.....	5
<i>1.6 Justificación</i>	<i>5</i>
CAPÍTULO II	8
2 Marco Referencial.....	8
<i>2.1 Marco Referencial</i>	<i>8</i>
<i>2.2 Administración Financiera.....</i>	<i>8</i>
<i>2.3 Presupuesto.....</i>	<i>9</i>
<i>2.4 Contabilidad Gubernamental</i>	<i>9</i>
<i>2.5 Tesorería.....</i>	<i>11</i>
<i>2.6 Control Interno</i>	<i>11</i>

2.7	<i>Entorno de Control</i>	12
2.8	<i>Evaluación del riesgo</i>	12
2.9	<i>Plan de Mitigación de Riesgos</i>	13
2.10	<i>Actividades de Control</i>	13
2.11	<i>Información y Comunicación</i>	14
2.12	<i>Actividades de Supervisión</i>	14
2.13	<i>Principios del Control Interno</i>	14
2.13.1	Entorno de Control.....	15
2.13.2	Evaluación del Riesgo	15
2.13.3	Actividades de Control	15
2.13.4	Información y Comunicación	15
2.13.5	Actividades de Supervisión	15
2.14	<i>Administración del Riesgo</i>	16
2.15	<i>Gobierno y Cultura</i>	16
2.16	<i>Estrategias y Establecimiento de Objetivos</i>	17
2.17	<i>Desempeño</i>	17
2.18	<i>Revisión y Monitorización</i>	18
2.19	<i>Información Comunicación y Reporte</i>	19
2.20	<i>Principio de la Gestión de Riesgos Empresariales</i>	19
2.21	<i>Marco Normativo</i>	21
CAPÍTULO III.....		25
3	Marco Metodológico	25
3.1	<i>Introducción</i>	25
3.2	<i>Descripción del Área de Estudio/Grupo de Estudio</i>	25
3.2.1	Entorno:.....	25
3.2.2	Población:	26
3.3	<i>Enfoque y Tipo de Investigación</i>	26
3.3.1	Enfoque.....	26
3.3.2	Tipo de Investigación.....	27

3.4	<i>Técnicas de Investigación</i>	28
3.4.1	Cuestionario de Control Interno.....	28
3.4.2	La Entrevista.....	28
3.4.3	La Observación.....	28
3.4.4	La Revisión de Documentación.....	29
3.5	<i>Procedimientos</i>	30
3.6	<i>Consideraciones Bioéticas</i>	32
3.7	<i>Marco Empírico</i>	32
CAPITULO IV		37
4	Resultado y Discusión	37
4.1	<i>Métodos de Diagrama de Flujo</i>	51
4.2	<i>Instructivo de la Matriz de Riesgos</i>	52
4.3	<i>Discusión del Resultado de la Investigación</i>	55
4.4	<i>Contrastación de las Preguntas de Investigación con los Resultados</i>	57
CAPÍTULO V		61
5	Propuesta	61
5.1	<i>Introducción</i>	61
5.2	<i>Dirección Financiera</i>	62
5.3	<i>Marco Legal</i>	63
5.4	<i>Objetivo General Propuesta</i>	65
5.5	<i>Metodología de gestión de riesgos</i>	65
5.6	<i>Administración de riesgos:</i>	65
5.7	<i>Identificación de riesgo</i>	66
5.8	<i>Identificación de Riesgos Mediante el Diagrama de Flujo</i>	67
5.9	<i>Análisis del riesgo</i>	68
5.10	<i>Evaluación del riesgo</i>	71
5.11	<i>Matriz de riesgos</i>	73
5.12	<i>Enlace para descargar la matriz de riesgo</i>	73
5.13	<i>Matriz de riesgo</i>	74
5.14	<i>Plan de mitigación de riesgos</i>	78
5.15	<i>Estrategias de alternativas de mitigación</i>	78

5.16	<i>Abreviaturas</i>	78
5.17	<i>Indicadores de gestión del riesgo</i>	83
5.18	<i>Proceso de administración del riesgo</i>	86
5.19	<i>Proceso de funcionamiento de la matriz de riesgo</i>	87
CAPITULO VI		88
<i>CONCLUSIONES</i>		88
<i>RECOMENDACIONES</i>		89
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		91
ANEXO		98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población para investigar.....	26
Tabla 2:	Auditorías aplicadas en la Dirección Financiera de la UTN	29
Tabla 3:	Calificación Porcentual de Grado de Confianza – Nivel de Riesgo.....	40
Tabla 4:	Resultados del Cuestionario de Control Interno.....	40
Tabla 5:	Componentes de las Normas de Control Interno.....	56
Tabla 6:	Identificación de los riesgos mediante el cuestionario de control interno.....	67
Tabla 7:	Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo - Contabilidad	67
Tabla 8:	Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo - Presupuesto	68
Tabla 9:	Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo - Tesorería.....	68
Tabla 10:	Controles preventivos y correctivos	72
Tabla 11:	Criterios de valoración del riesgo	72
Tabla 12:	Controles existentes	72
Tabla 13:	Matriz de riesgo – Cuestionario de Control Interno	74
Tabla 14:	Matriz de riesgo - Componente Contabilidad.....	75
Tabla 15:	Matriz de riesgo - Componente presupuesto	76

Tabla 16. Matriz de riesgo - Componente tesorería.....	77
Tabla 17. Plan de mitigación de riesgo - Componente cuestionario de control interno .	79
Tabla 18. Plan de mitigación de riesgo - Componente Contabilidad.....	80
Tabla 19. Plan de mitigación del riesgo - Componente presupuesto	81
Tabla 20. Plan de mitigación de riesgo – Componente tesorería.....	82
Tabla 21. Indicadores de riesgo	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes y principios.....	20
Figura 2: Componentes del Control Interno	31
Figura 3: Ambiente de Control	41
Figura 4: Evaluación del Riesgo.....	42
Figura 5: Actividades de Control.....	43
Figura 6: Presupuesto	44
Figura 7: Tesorería.....	45
Figura 8: Contabilidad	46
Figura 9: Información y Comunicación.....	47
Figura 10: Seguimiento	48
Figura 11: Gestión Integral del Riesgo.....	49
Figura 12: Evaluación General de los Componentes.....	50
Figura 13: Identificación del Riesgo.....	52
Figura 14: Factores del riesgo.....	52
Figura 15: Evaluación del riesgo	54

Figura 16: Plan de mitigación de riesgo	55
Figura 17: Mapa de Color.....	58
Figura 18: Cuadro de Tratamiento del Riesgo.....	60
Figura 19: Misión, Visión y Valores de la Dirección Financiera.....	62
Figura 20: Organigrama Estructura del Departamento Financiero	63
Figura 21: Evaluación del Riesgo de acuerdo con la Normas de Control Interno	64
Figura 22: Técnicas de Identificación del riesgo.....	66
Figura 23: Fórmula del riesgo	69
Figura 24: Aspectos de la probabilidad e impacto y para metros de calificación	70
Figura 25: Riesgo inherente y riesgo residual	71
Figura 26: Administración del Riesgo.....	86
Figura 27: Proceso de Matriz de riesgo	87

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS, MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN LAS SECCIONES DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

Autor: Wilson Victor Campoverde Vargas

Tutor: Ing. Esteban Marcelo Placencia Enríquez MBA.

Año: 2022

RESUMEN

La presente investigación abordó el tema de gestión integral del riesgo para los procesos administrativos financieros, considerando que, en la Dirección Financiera de la UTN, no existe un plan de mitigación de riesgos y se aplica de forma empírica y desactualizada la Norma de Control Interno 300 de evaluación del riesgo emitida por la CGE. El objetivo general de la investigación fue diseñar un sistema de gestión integral del riesgo que permita mejorar los procesos administrativos financieros para la correcta y oportuna ejecución presupuestaria. Se planteó una metodología con un enfoque mixto, de alcance descriptivo y de tipo no experimental, para la obtención de la información se aplicaron las siguientes herramientas de recolección de la información: cuestionario de control interno, entrevistas, observaciones, revisión de documentos, donde se pudo evaluar los cinco componentes de las Normas de Control Interno. La evaluación permitió determinar el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada componente de los procesos administrativos financieros, por lo cual una vez realizado el análisis se concluye que, es importante que la Dirección Financiera de la UTN cuente con una herramienta para identificar, analizar y mitigar los eventos adversos a los que está expuesta considerando los constantes cambios tecnológicos, políticos, legales y financieros, lo cual permitirá el cumplimiento de objetivos y el adecuado manejo de recursos públicos.

Palabras clave: gestión – riesgo – procesos – plan – mitigación

ABSTRACT

This research addressed the issue of comprehensive risk management for financial administrative processes, considering that, there is no risk mitigation plan in the Financial Department of the UTN, in addition, it was shown that the Internal Control Standard 300 for risk assessment issued by the CGE is applied empirically and is outdated. The general objective of the research was to design a comprehensive risk management system that allows improving financial administrative processes for the correct and timely budget execution. A methodology was proposed with a mixed approach, with a descriptive scope and non-experimental. To obtain the information, the following information collection tools were applied: internal control questionnaire, interviews, observations and review of documents, where the five components of the Internal Control Standards could be evaluated. The evaluation allowed to determine the degree of confidence and the level of risk of each component of the financial administrative processes. Once the analysis is done, it is concluded that it is important that the Financial Department of the UTN has a tool to identify, analyze and mitigate the adverse events to which it is exposed, considering the constant technological, political, legal and financial changes, which will allow the fulfillment of objectives and the adequate management of public resources.

CAPÍTULO I

1 El Problema

1.1 Antecedentes

Según la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 355 establece que “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pp. 170–171) garantizando el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Además, define al Presupuesto General del Estado como el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado.

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el Art. 159 tipifica que “Las instituciones de educación superior son comunidades académicas con personería jurídica propia, esencialmente pluralistas y abiertas a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica” (LOES, 2010, p. 59).

El Presupuesto de la Universidad Técnica del Norte proviene del Estado como lo establece el Art 1, literal h del Fondo de Desarrollo Universitario y Politécnico:

Las rentas que se asignan para las Universidades y Escuelas Politécnicas de conformidad con la presente Ley serán transferidas automáticamente por el Banco Central a la cuenta de cada una de las Universidades y Escuelas Politécnicas, así como a la del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), en los montos y porcentajes que consten del Presupuesto Anual del Estado. (Congreso Nacional, 2000, p. 2)

Además, otras asignaciones que corresponden a las universidades del sistema de educación superior para la gratuidad y los ingresos por matrículas, derechos y aranceles, son financiados de los recursos obtenidos por contribuciones de la cooperación internacional, beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, fuentes de auto gestión siempre y cuando esa participación no persiga fines de lucro y sea en beneficio de la institución.

El Estatuto Orgánico no dice que “La Universidad Técnica del Norte, es una entidad autónoma de derecho público sin fines de lucro, con personería jurídica, autónoma académica, administrativa, financiera y orgánica, y patrimonio independiente” (Honorable Consejo Universitario, 2009, p. 1) además se rige por las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento, Normas expedidas por el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), reglamentos y más disposiciones legales (Honorable Consejo Universitario, 2009).

La Norma de Control Interno para el Sector Público número 300 definen al riesgo como:
La probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.

La máxima autoridad, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. (Normas De

Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 2015, p. 10)

Ante lo expuesto se propone el diseño de un sistema de gestión integral del riesgo (SGIR) para los procesos administrativos financieros en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, que tiene como propósito elaborar una matriz de riesgo para la ejecución de los procesos administrativos y financieros, en función de los factores claves que definen su naturaleza, es decir fuentes de riesgo, que resultan de inadecuados o fallidos procesos de control interno, del comportamiento de la gente, de problemas con los sistemas, o de situaciones externas de la Dirección Financiera, por lo que se hace necesario la identificación, clasificación, análisis, evaluación y monitoreo de los eventos que podrían ejercer efectos adversos en los objetivos y metas de la Dirección Financiera.

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, se aplica de forma empírica y desactualizada, la Norma de Control Interno 300 evaluación del riesgo emitida por la Contraloría General del Estado. Lo que implica que tácitamente este expuesta a un sin número de riesgos en los procesos administrativos financieros cuando de ejecutar el presupuesto se refiere.

La inobservancia a esta norma conlleva a determinar responsabilidades administrativas a la máxima autoridad, directivos y todo el personal de la entidad que serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, en los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte para

el logro de sus objetivos, de acuerdo a las Normas de Control Interno que expresa que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte o su entorno (Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 2015).

Para dar cumplimiento a la Norma de la Contraloría General del Estado se propone desarrollar el proyecto de gestión integral del riesgo para los procesos administrativos financieros en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.

Este proyecto de investigación tiene como propósito mejorar los sistemas de control interno y la gestión pública, con relación a los recursos del Estado y la consecución de los objetivos institucionales.

1.3 Formulación del Problema

1.4 Interrogantes Planteadas

¿Cómo identificar los riesgos que afectan la ejecución de los procesos administrativos financieros y el logro de objetivos de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la UTN?

¿Cómo se puede establecer controles que permita identificar, medir y controlar, monitorear y dar seguimientos a los riesgos en los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería?

¿Cómo a través de una herramienta de gestión se puede evaluar objetivamente los riesgos de los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la UTN?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión integral del riesgo que permita mejorar los procesos administrativos financieros para la ejecución presupuestaria en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.

1.5.2 Objetivo Especifico

- Analizar la situación actual de los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la UTN.
- Evaluar controles de seguimiento a los riesgos en los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera.
- Diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera.

1.6 Justificación

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 352 expresa que “El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 170) a si mismo manifiesta en su artículo 357 que el “Estado garantizara el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 171) además este ley permite a las instituciones de educación superior autofinanciarse a través

de otras fuentes de ingresos complementarias con la finalidad de mejorar la calidad de servicio institucional alineados a los objetivos institucionales.

La Constitución de la República del Ecuador expresa que la formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo siendo instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El diseño de la matriz de riesgo en la ejecución de los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiero y su impacto en la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica del Norte, se identifican en la siguiente línea de investigación: Gestión, producción, productividad y desarrollo socio económico, centrándose en desarrollo socioeconómico elemento decisivo a la hora de asegurar el éxito del proyecto, mediante la identificación y el análisis anticipado de los riesgos potenciales que puedan afectar al proyecto, y la elaboración de los planes adecuados, con el fin de evitarlos o minimizar el impacto en el proyecto, en caso de que finalmente el riesgo sea identificado y verificado.

El sistema de gestión integral del riesgo para los procesos administrativos y financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería es muy importante la propuesta de actualización, en la actualidad toda institución pública que administre recursos del Estado debe evaluar sus riesgos de acuerdo con la Norma 300 de Control Interno. Identificar adecuadamente los eventos adversos de los procesos administrativos financieros, permitirán analizar

detenidamente la eficiencia y eficacia con la que los empleados realizarán las operaciones para la utilización de los recursos que posee la Universidad Técnica del Norte.

La propuesta de elaboración del proyecto busca mejorar las debilidades y problemas internos que tiene las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos de la Dirección Financiera. Además, permitirá que el Departamento realicen una adecuada toma de decisiones que podría tener información clara e inmediata de los procesos administrativos financieros alcanzando el mayor nivel de producción utilizando métodos y operaciones que permitan optimizar los recursos, en la ejecución del presupuesto.

CAPÍTULO II

2 Marco Referencial

2.1 Marco Referencial

En este capítulo del marco referencial se incluye dos apartados; el primero se refiere al marco teórico donde se habla sobre las principales teorías a investigar como la gestión integral del riesgo y la administración financiera describiendo los temas y sub temas de fuentes primarias y secundarias y que sustentan el tema de investigación y el diseño del estudio; mientras que el segundo apartado corresponde al Marco Legal que según Paredes expresa que “se trata de un análisis comentado del sustento legal de la investigación y una mención de aquellos instrumentos legales que enmarcan el tema en estudio y orientan su desarrollo" (Paredes, 2020, p. 19).

2.2 Administración Financiera

Según Makón define a la Administración Pública como el “conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible” (Makón, 1999, p. 13)

Además, expresa que la Administración Financiera en las unidades organizativas del sector público son las responsables de programar, coordinar la ejecución y evaluar el presupuesto, administrar el sistema de recaudación, gestionar las operaciones de crédito público, administrar el tesoro y contabilizar todas las transacciones económicas y financieras que ejecutan las organizaciones públicas. Los recursos humanos, materiales y financieros que demanden el funcionamiento de estas unidades forman parte de la administración financiera.

Los sistemas más importantes que integran la administración financiera del gobierno son los siguientes: presupuesto, contabilidad y tesorería.

2.3 Presupuesto

Según Tacuba manifiesta que “del presupuesto nace de las finanzas públicas como ciencia que trata de la obtención de los ingresos, su inversión, y los efectos esperados en la actividad económica y social de los países” (Paredes, 2020, p. 2).

El presupuesto es uno de los componentes principales del Sistema Nacional de la Finanzas Públicas según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que “Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas” (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, p. 33)

Además, indica que el ciclo presupuestario este compuesto en 6 etapas de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del sector público que son las siguientes:

- a) Programación presupuestaria
- b) Formulación presupuestaria
- c) Aprobación presupuestaria
- d) Ejecución presupuestaria
- e) Evaluación y seguimiento presupuestario
- f) Clausura y liquidación presupuestaria

2.4 Contabilidad Gubernamental

De acuerdo a los autores Reyes, Reyes y Cárdenas definen a la Contabilidad Gubernamental como “una herramienta financiera que permite la cuantificación de la

información financiera del sector público, además facilita el reconocimiento del patrimonio público, la gestión y evaluación de las decisiones en relación a la producción de bienes y servicios” (Reyes et al., 2019, p. 2).

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPFP, (2020) la define como:

El proceso de registro sistemático, cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos del Sector Público no Financiero, expresadas en términos monetarios, desde la entrada original a los registros contables hasta la presentación de los estados financieros; la centralización, consolidación y la interpretación de la información; comprende además los principios, normas, métodos y procedimientos correspondientes a la materia. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, p. 49)

Mientras que la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado define la Contabilidad como parte del sistema de control interno, que tendrá como finalidades establecer y mantener en cada institución del Estado un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales y de costos, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sector público, y que satisfaga los requerimientos operacionales y gerenciales para la toma de decisiones, de conformidad con las políticas y normas que al efecto expida el Ministerio de Economía y Finanzas, o el que haga sus veces (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002).

2.5 Tesorería

Según Calderón define a la tesorería como “Enlace entre contabilidad, administración y manejo de efectivo y por lo tanto también debe adherirse al cumplimiento de las políticas de control interno necesarias” (Calderón, 2017, p. 37).

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas manifiesta que la tesorería: Comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados en la obtención, depósito y colocación de los recursos financieros públicos; en la administración y custodia de dineros y valores que se generen para el pago oportuno de las obligaciones legalmente exigibles; y en la utilización de tales recursos de acuerdo con los presupuestos correspondientes, en función de la liquidez de la caja fiscal, a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional. (Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2020, p. 51)

Ante lo expuesto, se concreta que una de las funciones de la tesorería dentro de las finanzas públicas es la responsabilidad de organizar y gestionar el flujo monetario, realizar el pago a proveedores, cobros a clientes y el encargo de las operaciones bancarias.

2.6 Control Interno

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway o COSO por sus siglas en inglés (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) manifiesta que:

El Control Interno permite que las organizaciones desarrollen de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización. (COSO, 2013b, p. 13)

Según los autores González & Hernández manifiestan que el control interno “Es de impacto significativo en la Gestión Pública si partimos de la comprensión de la definición de Gestión como el logro de la Misión o el cumplimiento de los Objetivos. Esto nos lleva a revisar los términos misión y objetivos” (González & Hernández, 2007, p. 4).

2.7 Entorno de Control

El COSO describe el entorno de control como el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización además incluye la integridad y los valores éticos de la organización, responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad (COSO, 2017).

Según Armendáriz, Alloza, Días y Douglas expresan que “El entorno de control establece la forma en la que una organización opera e influye en la manera de actuar de las personas; es el pilar básico del control interno, y proporciona disciplina y estructura” (Armendáriz et al., 2104, p. 4).

2.8 Evaluación del riesgo

Según COSO menciona que la evaluación del riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos (COSO, 2013a). Además, muestra que la evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara en la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

2.9 Plan de Mitigación de Riesgos

Según Torres menciona que el Plan de Gestión de Riesgos: “consiste en realizar un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos” (Torres, 2017, p. 38) que pueden impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Además, la Estrategia de gestión del Plan de Mitigación comprende el conjunto de actividades de control necesarias para mitigar los riesgos que se desarrollan a través de la: asignación de responsables, recursos, tiempo de duración y los indicadores para evaluar el desarrollo de las acciones de control implantadas.

2.10 Actividades de Control

Según COSO manifiesta que las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos, ejecutándose en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial (COSO, 2013a).

Además, las actividades de control se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

2.11 Información y Comunicación

COSO manifiesta que la información es necesaria para que toda institución pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno (COSO, 2013a).

La Organización Internacional de Normalización o ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization) indica que las instituciones públicas o privadas deben determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: que comunicar; cuándo comunicar; a quién comunicar; cómo comunicar y quién comunica (ISO 90001, 2015).

2.12 Actividades de Supervisión

COSO expresa que las actividades de supervisión están prácticamente determinadas por las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de las dos son utilizadas para determinar si cada componente del control interno están presentes y funcionan adecuadamente (COSO, 2013a).

Además, no indica que es un proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

2.13 Principios del Control Interno

Los principios representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente, las instituciones pueden alcanzar el control interno efectivo aplicando todos los principios a los objetivos operativos, de información y cumplimiento se detallan a continuación:

2.13.1 Entorno de Control

- a) Demuestra Compromiso con la integridad y valores éticos
- b) Promueve vigilancia objetiva e independiente
- c) Establece estructura autoridad u responsabilidad
- d) Demuestra compromiso por ser competente
- e) Refuerza la responsabilidad última sobre el control interno

2.13.2 Evaluación del Riesgo

- a) Especifica objetivos adecuados
- b) Gestión de riesgos
- c) Considera el riesgo de fraude
- d) Identifica y analiza cambios significativos

2.13.3 Actividades de Control

- a) Selecciona y desarrolla actividades de control
- b) Selecciona y desarrolla controles generales de TI
- c) Despliega controles a través de políticas y procedimientos

2.13.4 Información y Comunicación

- a) Usa información relevante
- b) Comunica internamente
- c) Comunica externamente

2.13.5 Actividades de Supervisión

- a) Conduce evaluaciones propias y/o separadas
- b) Evalúa y comunica deficiencias

2.14 Administración del Riesgo

Los autores Soler, Varela, Oñate, Naranjo definen la gestión de riesgos como un proceso que “incluye una serie de actividades inter relacionadas que propician la administración de los riesgos. Las normativas de riesgos incluyen en sus presentaciones las actividades de analizar el contexto, identificar riesgos, analizarlos, evaluarlos y darle tratamientos a los de mayor impacto” (Soler et al., 2018, p. 6).

Mientras que Hasper, Correa, Benmujea, Valencia manifiestan que la gestión de riesgos empresarial “es un tema de gran relevancia para la gerencia organizacional, es así que el desarrollo de la temática ayuda también a proporcionar de manera técnica, elementos de juicio con el fin de lograr la generación de conocimiento, científico como gerencial” (Soler et al., 2018, p. 6).

Las instituciones públicas enfrentan constantemente diferentes tipos de riesgos especialmente en los procesos administrativos financieros de forma interna y de su entorno las que podrían afectar la ejecución de su planificación estratégica y el cumplimiento de objetivos, por lo que es importante proponer la implementación de una matriz de riesgos que permita mejorar la toma de decisiones para la ejecución de los procesos administrativos financieros.

2.15 Gobierno y Cultura

Este primer componente según COSO manifiesta que:

El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad. (COSO, 2017, p. 10)

Según Brito manifiesta que el Gobierno Corporativo se enmarca en la gestión del riesgo empresarial donde uno de los principales propósitos “Contribuir al proceso de construcción de capacidades de los agentes del desarrollo, especialmente entre los organismos de la sociedad y el estado a la cooperación, a partir de facilitar elementos que permitan un mayor entendimiento de términos” (Brito, 2018, p. 2).

Además, se concreta que la cultura del riesgo es incorporada a la gestión empresarial que han surgido normas que ayudad a comprender los sistemas de riesgos y a formalizan los modelos de monitoreo de riesgos.

2.16 Estrategias y Establecimiento de Objetivos

Según las normas COSO enuncian que las estrategias y establecimientos de objetivos se define como:

La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo (COSO, 2017).

Las estrategias y establecimientos de objetivos se analiza primero “el estado de desarrollo de la administración de riesgo en la empresa seleccionada; para luego poder determinar las mejoras necesarias para alcanzar el nivel óptimo en cada uno de los componentes, de acuerdo a las capacidades existentes en la organización” (Zenklussen, 2017, p. 58).

2.17 Desempeño

Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su

gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo. (COSO, 2017, p. 10)

Al mejorar el desempeño en la ejecución de los recursos públicos según Mendoza expresa lo siguiente:

los mecanismos de control interno que implementen los Gestión administrativa reforzarán los sistemas administrativos vinculados al ciclo de gasto público, lo que redundará en mejores plazos para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos asignados o generados, cuando se hable de procesos críticos de la entidad solo vincularán a las unidades que intervienen en todo aquello que tenga que ver directamente con uso de recursos, como son los procesos de compras, logística, almacenaje, entre otros. (Mendoza et al., 2018, p. 33)

2.18 Revisión y Monitorización

En la revisión y monitorización “una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar” (COSO, 2017, p. 10).

Según la norma ISO 31000:

El seguimiento y las revisiones debieran tener lugar en todas etapas del proceso. El seguimiento y las revisiones incluyen planear, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.

Los resultados del seguimiento y las revisiones debieran incorporarse a todas las actividades de la administración/gestión del desempeño, de medición y de reportes de la organización misma. (ISO 31000, 2018, p. 23)

2.19 Información Comunicación y Reporte

La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización.

El proceso de la información comunicación y reporte es importante las normas ISO 31000 que da a conocer que la comunicación es la actividad de:

la administración/gestión de riesgos y sus resultados a lo largo de la organización donde ofrecer información para la toma de decisiones; mejorar las actividades de la administración/gestión de riesgos; apoyar en la interacción con las partes interesadas, incluyendo a las personas que tienen la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de las actividades de la administración/gestión de riesgos. (ISO 31000, 2018, p. 23)

2.20 Principio de la Gestión de Riesgos Empresariales

La gestión del riesgo está conformada por 5 componentes que mencionamos anteriormente y cada componente con sus principios que son manejables en tamaño, y describen las prácticas aplicables de diferentes formas y para distintos tipos de organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o sector.

Además, nos indica que “La adhesión a estos principios puede proporcionar, a la dirección y el consejo, una expectativa razonable de que la organización entiende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y los objetivos de la empresa” (COSO, 2017, p. 11).

Figura 1:

Componentes y principios

Componentes y principios	Descripción
Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	El consejo de administración supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno para apoyar a la dirección en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
Establece estructuras operativas.	La organización establece estructuras operativas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio.
Define la cultura deseada.	La organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura a la que aspira la entidad.
Demuestra compromiso con los valores clave	La organización demuestra su compromiso con los valores clave de la entidad.
Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados	La organización está comprometida con contar un capital humano alineado con los objetivos estratégicos y de negocio.
Analiza el contexto empresarial	La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo.
Define el apetito al riesgo.	La organización define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor.
Evalúa estrategias alternativas.	La organización evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgos.
Formula objetivos de negocio	La organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles, alineados y apoyados en la estrategia.
Identifica el riesgo.	La organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
Evalúa la gravedad del riesgo.	Evalúa la Gravedad del Riesgo.
Prioriza riesgos.	La organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos
Implementa respuestas ante los riesgos.	La organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos.
Desarrolla una visión a nivel de cartera.	La organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera.
Evalúa los cambios significativos	La organización identifica y evalúa los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio.
Revisa el riesgo y el desempeño.	La organización revisa el desempeño de la entidad y tiene en consideración el riesgo.

Nota: Adaptado de (COSO, 2017, p. 14)

2.21 Marco Normativo

El marco normativo pretende dar una visión general sobre el fundamento legal que está sustentado el presente proyecto de investigación, para lo cual se irá identificando algunas normas. En orden jerárquico, en el nivel más alto se encuentra la Constitución de la República del Ecuador, que en su Art. 227 expresa que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 120).

Por lo expuesto, el buen vivir tiene como deber principal del Estado “Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 134).

Sobre el Plan Nacional de Desarrollo, manifiesta que:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 135)

En este sentido la política económica expresa que unos de sus principales objetivos son los siguientes:

Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional; incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del

conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional; y, mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 137)

En ese mismo contexto la Constitución de La República Del Ecuador dispone que “las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conduzcan de forma sostenible, responsable y transparente, y procurarán la estabilidad económica” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 138). Además, establece que “el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 139). Lo que conlleva la necesidad de establecer los instrumentos e instancias de coordinación que permitan garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, el manejo eficiente del ahorro público y la preservación del patrimonio nacional y el bien público como fin último de la administración presupuestaria.

Por otro lado, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas tiene por objeto: Organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, p. 3)

En tal sentido la rectoría del SINFIP corresponde a la Presidenta o Presidente de la República, quien la ejercerá a través del Ministerio a cargo de las finanzas públicas, que será el ente rector del SINFIP (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010).

Al respecto se consideró que los principales objetivos específicos serían:

1. La sostenibilidad, estabilidad y consistencia de la gestión de las finanzas públicas; 2. La efectividad de la recaudación de los ingresos públicos; 3. La efectividad, oportunidad y equidad de la asignación y/uso de los recursos públicos; 4. La sostenibilidad y legitimidad del endeudamiento público; 5. La efectividad y el manejo integrado de la liquidez de los recursos del sector público; 6. La gestión por resultados eficaz y eficiente; 7. La adecuada complementariedad en las interrelaciones entre las entidades y organismos del sector público y, entre éstas y el sector privado; 8. La transparencia de la información sobre las finanzas públicas. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010, p. 24)

También es importante recalcar que según el Art. 3 de la ley de la Ley Orgánica de La Contraloría General Del Estado los recursos públicos:

son todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título, realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales. (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002, p. 1)

Además, menciona que los recursos públicos no pierden su calidad, hasta el momento de ser devengados; la normativa aplicable a la gestión de dichos recursos será la que corresponde a

las personas jurídicas de derecho privado, con excepción de lo dispuesto en el tercer inciso del artículo 299 de la Constitución de la República.

Por otra parte la Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, (2009), se aplicaran a todas las entidades del sector público. En este sentido “las unidades administrativas de la Contraloría General del Estado, de acuerdo a su competencia funcional, propondrán la normativa complementaria necesaria para la regulación de materias especializadas vinculadas al control interno” (Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 2015, p. 2).

El siguiente punto trata de la norma 300 Evaluación del Riesgo que es de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones públicas donde “la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos” (Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 2015, p. 10).

Por lo tanto, se define al riesgo como la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pusiera perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO III

3 Marco Metodológico

3.1 Introducción

Según Paredes el marco metodológico permite identificar las principales fases, actividades y herramientas que se necesitan para seguir las pautas del trabajo de investigación. Además, es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual se presenta la descripción del área de estudio/grupo de estudio, enfoque y tipo de investigación, procedimientos y consideraciones bioéticas además los métodos y técnicas para recabar la información (Paredes, 2020).

Además, los autores Fuentes, Toscano y Días expresan que el marco metodológico permite que:

La investigación acude a métodos, procedimientos y técnicas que sirven de apoyo a futuras investigaciones y utiliza como técnica la entrevista y la encuesta (que se aplicará a la población objeto de estudio). Los resultados, válidos y confiables, podrán ser utilizados por otros investigadores que estudien temas de carácter administrativo mediante investigaciones cualitativas. (Fuentes et al., 2020, p. 45)

3.2 Descripción del Área de Estudio/Grupo de Estudio

3.2.1 Entorno:

El presente trabajo es un estudio de caso aplicado en la Universidad Técnica del Norte específicamente en la Dirección Financiera secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería, la misma que se encuentra ubicada en el barrio el Olivo, calle 17 de julio 521, ciudadela universitaria, creada mediante Ley No. 43, promulgada en el Registro Oficial No. 482 del 18 de julio de 1986.

3.2.2 Población:

El grupo a investigar está compuesto por 4 personas que a continuación se detalla:

Director Financiero, 3 jefes de sección

Tabla 1:

Población para investigar

N°	Sección	Número
1	Dirección Financiera	1
2	Presupuesto	1
3	Contabilidad	1
4	Tesorería	1
	TOTAL	4

Nota: Datos tomados de la Estructura Orgánica de la Dirección Financiera de la UTN

3.3 Enfoque y Tipo de Investigación

3.3.1 Enfoque

El tipo de investigación es mixto, es decir, es cualitativo y cuantitativo. En la opinión de Sampieri & Mendoza define el estudio como la fortaleza, que, combinadas la investigación cuantitativa y cualitativa, permite minimizar sus debilidades potenciales, esto implica un conjunto de procesos de recolección, análisis, vinculación, naturaleza, características, posibilidades y ventajas de los métodos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Además, porque recolecta, analiza y vincula en un solo estudio datos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno a investigar analizando los principales procesos y los posibles riesgos.

La investigación cuantitativa según Jensen y Sánchez mencionan que se relaciona con los tipos importantes de medición y con los procedimientos para analizar las relaciones entre dichas mediciones.

Mientras que según Villavicencio, Torracchi y Pariona expresan que el enfoque cualitativo “traduce la información que obtiene el investigador en valores, los cuales pueden ser de tipo cuantitativo (expresados en números susceptibles de ser empleados en operaciones aritméticas) o cualitativo (expresados en categorías o características)” (Villavicencio et al., 2019, p. 2).

“Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada unidad de muestreo” (Hernandez & Mendoza, 2018).

3.3.2 Tipo de Investigación

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo donde se describe cualidades, características de los procesos más importante en las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería con el objetivo de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos frente al diseño de un sistema de gestión.

Según Mejía y Nava manifiestan que la investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de procesos de los fenómenos (Mejia & Navas, 2018).

La investigación fue de tipo no experimental es desde que inicia a observar los acontecimientos hasta que se redactan los resultados en un orden lógico considerando las principales variables en cada proceso de forma natural, sin manipular para después analizarlos.

La investigación descriptiva permitirá el desarrollo de la gestión integral del riesgo para los procesos administrativos financieros ya que se va identificando y evaluando los procesos actuales que maneja la Dirección Financiera y en caso de encontrar algún proceso crítico se presenta recomendaciones respectivas en los resultados obtenidos de la investigación tomado en cuenta criterios de coherencia y pertinencia.

3.4 Técnicas de Investigación

Para esta investigación se aplicó las siguientes herramientas de recolección de información para la identificación de los riesgos:

3.4.1 Cuestionario de Control Interno

El mismo que se aplicó a las funcionarias que dirigen de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad, con el objetivo de identificar los riesgos a los que está expuesto el departamento, el presente cuestionario estarán elaborado con preguntas relacionadas con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, para las entidades del Sector Público.

3.4.2 La Entrevista

Esta herramienta de recolección de información fue aplicada al Director Financiero para poder identificar los principales riesgos que aborda la Dirección Financiera, iniciando la investigación para establecer el grado de confianza con el nivel de riesgo que existe en los procesos de la Dirección Financiera.

3.4.3 La Observación

Esta técnica de recolección de información que consiste en observar personas, casos, objetos, acciones, situaciones, con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

3.4.4 La Revisión de Documentación

Con esta Técnica se procedió a revisar la documentación que regula todas las operaciones de los procesos administrativos financieros, entre ellas podemos encontrar la revisión de los diagramas de flujo que viene hacer la representación gráfica de los procesos. También se revisó los informes de exámenes especiales que se aplicaron a la Dirección Financiera por parte de la Contraloría General del Estado de algunos años de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 2:

Auditorías aplicadas en la Dirección Financiera de la UTN

Nº Informe	Descripción	Año	Responsables
DNAI – AI - 0290 – 2020	Examen Especial a las fases del ciclo presupuestario, por el período comprendido entre el 1 de junio de 2014 y el 31 de marzo de 2019	2020	Jefa de Presupuesto
DNAI – AI - 0130 – 2019	Examen Especial a los procesos de adquisiciones de existencias y/o inventarios de bienes de uso y consumo corriente; registro, control y utilización, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de julio de 2018	2019	Director Financiero Contadora General
DR7 – DPI – UTN – AI – 0020 – 2018	Examen Especial a los ingresos, procesos de inscripción, acreditación y graduación de la escuela de capacitación de conductores profesionales, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de marzo de 2018	2018	Director Financiero Tesorera
DR7 – DPI – UTN – AI – 0009 – 2018	Examen Especial al registro, control y utilización de bienes muebles, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2011 y el 31 de diciembre de 2016	2017	Director Financiero Contadora General
DR7 – DPI – UTN – AI – 0006 – 2016	Informe de examen especial a la autorización, liquidación y pago de viáticos, subsistencias y movilización al interior y exterior de los servidores de la Universidad Técnica del Norte.	2016	Director Financiero Contadora Tesorera
DR7 – DPI – AE – 0012 – 2016	Informe de examen especial a los gastos relacionados con los procesos: precontractual, contractual para la adquisición de bienes, servicios, consultorías y su utilización en la Universidad Técnica del Norte.	2016	Director Financiero Contadora General Jefa de presupuesto Tesorera

DR7 – DPI –	Informe de examen especial a los cobros realizados por varios	2016	Director Financiero
UTN – AI –	conceptos en la Dirección Financiera de la Universidad		Tesorera
0021 – 2016	Técnica del Norte.		

Nota: Adaptado de Consulta de Informes Aprobados de la Contraloría General del Estado

3.5 Procedimientos

La presente investigación se definió en tres etapas para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

En la primera etapa lo primero es identificar los principales riesgos que pueden afectar los procesos en la Dirección Financiera para el cumplimiento de objetivos, luego se procedió a la evaluación de la gestión integral del riesgo, mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno basado en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado y en COSO, de acuerdo con los siguientes componentes:

Figura 2:

Componentes del Control Interno



Nota: Adaptado de (Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 2015)

En la segunda fase se elaboró la matriz de riesgo con la identificación y descripción de los principales eventos no deseados que pueden afectar los procesos administrativos financieros en el cumplimiento de objetivos debido a factores externos e internos, se lo realiza a través de un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. Para evaluar el riesgo es importante que exista un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones necesarias. Además, se evaluó a partir de dos perspectivas probabilidad e impacto dándonos como resultado el riesgo inherente, de existir controles se define el riesgo residual.

En la tercera fase consiste en el Plan de Mitigación que permita establecer los controles y acciones que puede tomar la Dirección Financiera para llevar una gestión eficiente y eficaz de los riesgos, donde se describieron las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los eventos no deseados se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno, se

identificaron los responsables para mitigar los riesgos, señalando los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades como: el tiempo necesario para la ejecución, la fecha de inicio y la fecha término; y los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las actividades de control implementadas.

3.6 Consideraciones Bioéticas

Empleando las palabras de Velásquez sobre las consideraciones Bioéticas expresa lo siguiente:

Se ha dicho que la bioética existe como un intento de reflexión sistemática acerca de todas las intervenciones del hombre sobre los seres vivos, una reflexión que tiene un objetivo específico y difícil de alcanzar: el de identificar los valores y las normas que deben guiar el actuar humano, y la intervención de la ciencia y de la tecnología en la vida misma y en el medio ambiente. (Velásquez, 2011, p. 6)

En la presente investigación no se hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información. Además, se realiza con el consentimiento y apertura, del Director Financiero y el personal de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte.

3.7 Marco Empírico

El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región Puno

Según propone un trabajo titulado: el control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región puno” lo que busca el trabajo de investigación es determinar la incidencia del control interno en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región Puno, cuyos objetivos son evaluar el nivel de

implementación del control interno y cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema nacional de tesorería en los periodos 2016 y 2017, teniendo en consideración que la oficina de tesorería es parte de los sistemas integrantes de la administración financiera del sector público. (Velásquez, 2011, p. 1)

Además,

Dicha oficina desempeña sus funciones bajo el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos, orientados a asegurar un eficiente manejo, control y racionalidad de los procesos financieros en la gestión de la entidad. Los métodos utilizados para conocer dicha incidencia fueron el descriptivo, analítico y deductivo; considerando el diseño no experimental, los que nos permitieron establecer las siguientes conclusiones: Existe un bajo nivel de implementación del control interno en la oficina de tesorería de las universidades públicas; la comunicación y difusión sobre la implementación del control interno es de nivel bajo; así mismo, existe un bajo nivel respecto a la realización de actividades orientadas a la identificación de riesgos en los procesos de tesorería; no se cumplen adecuadamente con las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería; el director general de administración no ha impartido oportunamente las directivas para la ejecución financiera de los gastos; la documentación sustentadora para el registro de ingresos y gastos en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) no es completa. (Arteta, 2018, p. 1)

Diseño de Herramientas de Control Interno para el Área Administrativa – Financiera de las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca: Caso Universidad del Azuay

De acuerdo los autores Sarmiento & Orellana realizaron un trabajo de grado sobre el diseño de herramientas de control interno para el área administrativa financiera de las Universidades Privadas de la ciudad de Cuenca: Caso Universidad del Azuay,

Para el desarrollo del trabajo se aplicaron evaluaciones de control interno, entrevistas y cuestionarios que permitieron conocer la situación actual de estas instituciones, además se realizó levantamientos de procesos, elaboración de diagramas de flujo, identificación de riesgos y la aplicación del análisis modal de fallos error para determinar los problemas relevantes que afectan la operatividad de esta área y diseñar acciones de mejora.

(Sarmiento & Orellana, 2018, p. 6)

La función presupuestaria en las Universidades Públicas Españolas: Una metodología para el uso de escenarios presupuestarios flexibles.

Como dice Mora autor del artículo científico la función presupuestaria en las universidades públicas españolas quien manifiesta que “las técnicas presupuestarias empleadas en universidades públicas españolas parecen poner el énfasis en el enfoque tradicional del presupuesto como instrumento jurídico” (Mora, 2009, p. 3).

“Donde propone una metodología basada en el uso de escenarios presupuestarios flexibles en el proceso de asignación presupuestaria, herramienta que podría reducir los riesgos financieros y mejorar la planificación de la actividad económico-financiera universitaria.” (Mora, 2009, p. 1).

Análisis de los riesgos financieros y operativos en las universidades de posgrado - Caso de estudio FLACSO sede Ecuador

Con base en el estudio realizado por Analuisa & Badillo, (2017) que hablan sobre el tema: Análisis de los riesgos financieros y operativos en las universidades de posgrado- caso de estudio FLACSO sede Ecuador, donde da a conocer que de acuerdo a

COSO ERM la incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor, un análisis de riesgos permite a la dirección tratar eficazmente sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad para alcanzar sus objetivos y determinar las áreas más susceptibles a desviaciones por cambios en sus procesos.

El principal reto al que se enfrenta FLACSO sede Ecuador es determinar los riesgos que podrían derivarse de no contar con una metodología que permita identificar los posibles eventos que impactarían su gestión al no contar con los desembolsos presupuestados para el normal desarrollo de sus actividades. (Mora, 2009, p. 1)

Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso I, Aplicado al Departamento Financiero de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en el Periodo 2014.

Como afirma Ramírez y Salinas en su proyecto de investigación titulado: Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso I, Aplicado al Departamento Financiero de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en el Periodo 2014 (Ramirez & Salinas, 2015). Donde afirma que:

Las instituciones académicas se encuentran con el riesgo de establecer controles internos los mismos que son aplicados en base a su criterio lo que puede afectar directamente a sus operaciones y/o actividades que desarrollan diariamente en su desempeño laboral; aplicado al departamento financiero con el objetivo optimizar la productividad toda vez

de cumplir con las políticas y normativas vigentes, para que los resultados de la información financiera sean absolutamente confiables, sirviendo de apoyo para la alta gerencia en la correcta toma de decisiones. (Ramirez & Salinas, 2015, p. 1)

El diseño de un Sistema de Control Interno basado en el COSO I:

Permitirá conocer las posibles situaciones que se puedan presentar aplicando una correcta evaluación en los procesos del departamento financiero.

Esta herramienta sirve para mitigar, detectar y corregir los errores involuntarios que se puedan presentar en el transcurso del desarrollo de las operaciones financieras, el propósito de esta aplicación aparte de evaluar el sistema de control interno, también valora la productividad del departamento, dando como resultado una acertada toma de decisiones por los directivos responsables de la institución. (Ramirez & Salinas, 2015, p. 9)

CAPITULO IV

4 Resultado y Discusión

Este capítulo se realiza conforme a cada fase de la investigación, para diagnosticar la situación actual se utilizó las siguientes técnicas, la entrevista, el cuestionario de control interno, observación, investigación bibliográfica y diagramas de flujo, con el objetivo de determinar el grado de confianza y el nivel de riesgo en los procesos administrativos financieros de las secciones de la Dirección Financiera, así como también elaborar la matriz de riesgo para evaluar los principales eventos negativos, y con base al resultado se propone el Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos con sus debidos indicadores respondiendo a los objetivo planteados del estudio.

Entrevista

La entrevista se aplicó al Director Financiero quien contrala y administra los recursos financieros y provee de información veraz y oportuna para la toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones financieras. Su finalidad es recabar información acerca de los procesos de la Dirección Financiera con el objetivo de identificar, analizar y mitigar los riesgos a los que está expuesto la sección de presupuesto, contabilidad y tesorería.

Se resumen la entrevista para tener información de la situación de la Dirección Financiera de acuerdo a lo siguiente:

El Director Financiero manifiesta que, para establecer las líneas de conducta y las medidas de control para poder alcanzar los objetivos del departamento, hay que tener en cuenta que la Universidad Técnica del Norte es una Institución de Educación Superior pública que forma parte del Presupuesto General del Estado y está obligada a cumplir de forma obligatoria con la normativa general y políticas internas que regula la Institución.

Respecto a la importancia de dar cumplimiento a las Normas de Control Interno nos indica que la responsabilidad es parte de la máxima autoridad, directores y todos los funcionarios de la Institución. Además, manifiesta que una de las tareas implícitas es que toda persona que llega a ocupar un cargo público de jerárquico superior y específicamente en el manejo de recursos públicos es dar cumplimiento a la normativa por parte de la máxima autoridad, y el personal a cargo de la Dirección Financiera de cumplir solo lo que está escrito.

Sobre la comunicación y mejorar el control interno, entre directivos y personal manifiesta que se intenta divulgar y difundir tanto a las autoridades como al personal a cargo, para ejecutar procesos, lo primero es basarse en la normativa sobre su factibilidad, resaltando que los recursos asignados son para gastar con responsabilidad de acuerdo con lo planificado y así cumplir con la ejecución presupuestaria.

Sobre la existencia de un plan de mitigación de riesgos indica que no se cuenta con el plan estructurado y diseñado para identificar, analizar los riesgos, por lo que es necesario su desarrollo para la gestión integral de riesgo como propuesta para que sea implementada y solucionar las falencias sobre la aplicación de la normativa y de alguna manera tratar de mitigar los riesgos.

El entrevistado manifiesta que el principal riesgo que afecta los procesos es el tiempo lo que se refleja en lo referente a la ejecución presupuestaria, debido a las políticas gubernamentales en lo referente a la Planificación Operativa Anual y Plan Anual de Contratación. Con la propuesta se pueda establecer alguna alternativa de solución sobre los riesgos que se pueden identificar y afectan el cumplimiento de objetivos institucionales.

Cuestionario de Control Interno

El cuestionario de control interno es uno de los métodos para evaluar la Gestión del Riesgo en las secciones de la Dirección Financiera, por lo tanto se aplicó a los jefes de Sección de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería encargados de conocer y observar las normas, las políticas, los procedimientos y prácticas aplicables a la naturaleza de la gestión financiera, las preguntas fueron elaborados con base a los seis componentes de las Normas de Control Interno que se encuentra alineados con COSO.

Cada respuesta positiva se le asignó una calificación de 1; y para las respuestas negativas se les asignó el 0; donde se pudo determinar el porcentaje de confianza y nivel de riesgo de cada uno de los componentes a través de la fórmula que es usada por la Contraloría General del Estado en el Manual de Auditoría Gubernamental, en el numeral 3.2 de la Evaluación del Control Interno, la misma que a continuación se detalla:

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

Ponderación Total (CP) = Porcentaje de Confianza

Calificación Total (CT) = Total de controles claves afirmativos

Ponderación Total (PT) = Total de Controles claves de los componentes

Aplicando la fórmula se conoció el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada componente de los procesos de la sección de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera. Utilizando los parámetros utilizados por la Contraloría General del Estado de acuerdo con el Manual de Auditoría Gubernamental como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3:*Calificación Porcentual de Grado de Confianza – Nivel de Riesgo*

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Nivel de Riesgo
15 – 50%	1 BAJO	1 BAJO
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 – 95%	3 ALTO	1 ALTO

Nota: Adaptado del Manual de Auditoría Gubernamental de la CGE, elaborado por el autor.

A través del cuestionario de control interno se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4:*Resultados del Cuestionario de Control Interno*

Norma	Componente	Confianza	Riesgo	% Confianza	% Riesgo	G. Confianza	N. Riesgo
200	Ambiente de Control	7	1	87,50%	12,50%	Alto	Bajo
300	Evaluación del Riesgo	2	1	66,67%	33,33%	Media	Bajo
400	Actividades de Control	3	1	75,00%	25,00%	Medio	Bajo
402	Presupuesto	25	0	100,00%	0,00%	Alto	Bajo
403	Tesorería	47	2	95,92%	4,08%	Alto	bajo
405	Contabilidad	23	0	100,00%	0,00%	Alto	Bajo
500	Información y Comunicación	3	0	100,00%	0,00%	Alto	Bajo
600	Seguimiento	6	0	100,00%	0,00%	Alto	Bajo
TOTAL		115	7	94%	6%	Alto	Bajo

Nota: Adaptado del Cuestionario de Control Interno, Elaborado por: El Autor

Figura 3:

Ambiente de Control



Nota: Adaptado del Cuestionario de Control Interno, Elaborado por el Autor.

Analizando el componente Ambiente de Control, de acuerdo con la información obtenida como se muestra en la figura 2, existe un grado de confianza del 75% y un nivel del riesgo del 25% esto se refiere a la base administrativa financiera de la institución que proporciona disciplina y estructura. El 25% del riesgo se refiere a que las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería no cuentan con su misión y visión definida y existe un código de ética que no se socializa a los funcionarios de la Dirección Financiera.

Figura 4:

Evaluación del Riesgo



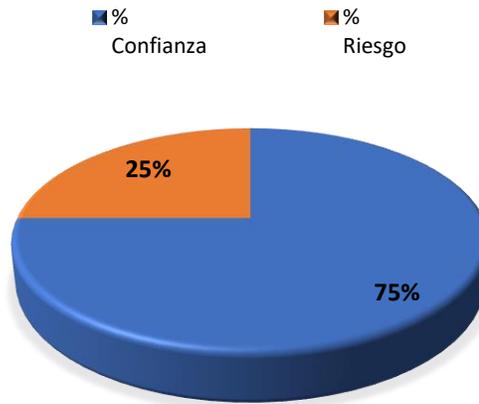
Nota: Adaptado de Evaluación Riesgo. Elaborado por el Autor

Al analizar el componente evaluación del riesgo se puede evidenciar que existe un grado de confianza del 50% y un nivel de riesgo de 50% esto se debe a que la Dirección Financiera no cuenta con mecanismos necesarios; ni con el Plan de mitigación de riesgos, para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesto las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería para el logro de sus objetivos.

Figura 5:

Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL



Nota: Adaptado de Actividades de Control. Elaborado por el Autor

Al analizar el componente de actividades de control muestra en la Figura 5 un grado de confianza del 75% y un nivel de riesgo de 25% esto se debe a que los controles existentes se los aplica de manera empírica de acuerdo con la normativa. El 25% de riesgo se refiere a que en la Dirección Financiera no cuenta con el proceso de rotación de personal para mejorar la gestión del talento humano.

Figura 6:

Presupuesto



Nota: Adaptado de Custodia de Control Interno. Elaborado por el Autor

Analizando el componente de Presupuesto refleja un grado de confianza del 100% este se debe que se ha identificado un evento positivo dando en cada proceso los controles de una forma rutinaria para asegurar el cumplimiento del ciclo presupuestario en base a la normativa vigente y alcanzar los resultados previstos.

Figura 7:

Tesorería



Nota: Adaptado de Cuestionario de Control Interno. Elaborado por el Autor

Analizando el componente de Tesorería refleja un grado de confianza alto del 96% y un nivel de riesgo de 4% bajo. La confianza se debe a que en la sección controlan la mayoría de sus procesos, con el fin de obtener seguridad y razonabilidad en la administración de dineros y valores, para evitar el riesgo en la gestión. El riesgo del 4% se da porque en la sección no se cuenta con un sistema adecuado de conciliaciones bancarias en tiempo real, la misma que se realiza en herramientas de Excel que no se puede determinar con objetividad y certeza el origen de los movimientos.

Figura 8:

Contabilidad



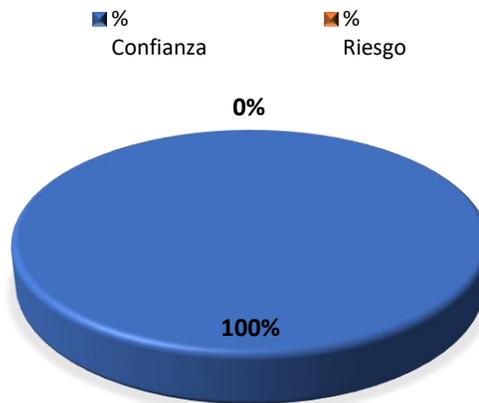
Nota: Adaptado del cuestionario de Control Interno. Elaborado por el autor

El análisis del componente de Contabilidad refleja un grado de confianza del 100%, es alto debido a que el departamento da cumplimiento a los principios y normativa emitidas, para el registro de las operaciones, preparación y presentación de la información financiera, para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

Figura 9:

Información y Comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Nota: Adaptado de las Normas de Control Interno. Elaboración Propia

El componente de Información y comunicación refleja un grado de confianza del 100% de acuerdo al Manual de Auditoría Gubernamental es alto, esto se debe a que el Director Financiero informa y comunica oportunamente el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas y la corrección oportuna de las deficiencias, ayudando a enfocar las acciones de control hacia cuyos aspectos, debilidades del sistema de gestión de riesgo son evidentes.

Figura 10:

Seguimiento



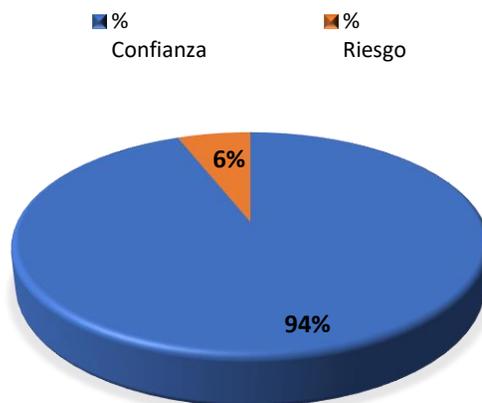
Nota: Adaptado del Cuestionario de Control Interno. Elaboración propia

Este último componente Seguimiento o Supervisión refleja un grado de confianza del 100% un nivel alto, esto se debe que la Director Financiero da seguimiento a la identificación, análisis y planificación de nuevos riesgos, además ejecuta las recomendaciones de los hallazgos de auditorías en el transcurso normal de operaciones fortaleciendo el sistema de control interno. Todo esto se realiza de manera empírica sin contar con el Plan de mitigación de riesgos.

Figura 11:

Gestión Integral del Riesgo

GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

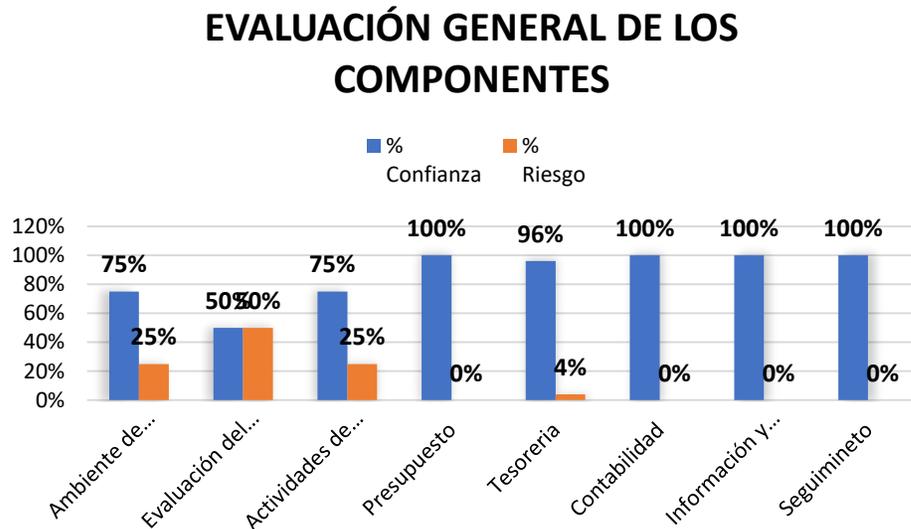


Nota: Adaptado del Cuestionario de Control Interno. Elaborado por el Autor

Analizando el sistema de gestión integración de riesgos que son los procesos que se desarrollan en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la UTN, para identificar, evaluar y tratar los riesgos tiene un grado de confianza alto del 94% y un nivel de riesgo bajo del 6%, reflejando que se cumple con las normas de control interno de forma empírica.

Figura 12:

Evaluación General de los Componentes



Nota: Adaptado del Cuestionario de Control Interno. Elaborado por el autor

El análisis de los 5 componentes del sistema de control interno de la Dirección Financiera, se puede observar que Presupuesto, Contabilidad, Información y Comunicación y Seguimiento tienen un grado alto de confianza del 100%, mientras Ambiente de Control y Actividades de Control con un grado de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25%, Tesorería un grado de confianza del 96% y un nivel de riesgo de 4% respectivamente, esto se debe a que en la Dirección a pesar de no contar con una herramienta para mitigar el riesgo, aplican los controles internos para dar cumplimiento a la normativa que regulan los procesos, mientras el componente de Evaluación del Riesgo denota un grado de confianza del 50% y un nivel de riesgo del mismo 50% esto se da porque en la Dirección Financiera no ha cumplido con la norma 300-02 de contar con la Matriz de Riesgo y su Plan de Mitigación para identificar y valorar los eventos no deseados para dar cumplimiento de objetivos.

4.1 Métodos de Diagrama de Flujo

El flujograma es la representación de figuras geométricas secuencial de los procesos de la Dirección Financiera, las mismas que tienen un significado de inicio y salida, su conformación se realiza a través de símbolos convencionales. En la que se procedió a revisar el proceso paso a paso para poder identificar los riesgos.

4.2 Instructivo de la Matriz de Riesgos

Figura 13:

Identificación del Riesgo

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Nombre de la dirección	Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte
2	Componente	Componentes: Normas generales, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.
3	Subcomponente	Elementos, factores o partes del componente: Ejemplo: En el componente de Ambiente de Control: 200-01 Integridad y valores éticos; 200-02 Administración estratégica, 200-03 Políticas y prácticas de talento humano, 200-04 Estructura organizativa, 200-05 Delegación de autoridad, 200-06 Competencia profesional, 200-07 Coordinación de acciones organizacionales, 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, 200-09 Unidad de Auditoría Interna.
4	Objetivos	Objetivo de la Dirección Financiera en relación a los componentes del Modelo COSO
5	Riesgo	Identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la Dirección Financiera.
6	#	Número secuencial de factor de riesgo
7	Descripción del riesgo	Identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la Dirección Financiera y afecten la consecución de sus objetivos.

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE. Elaborado por el Autor

Figura 14:

Factores del riesgo

8	Externos	Señalar con una x el factor externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Financiera. Se producen por condiciones del entorno que pueden ser: económicos, ambientales, políticos y legales, sociales y tecnológicos.
9	Internos	Señalar con una x el factor interno que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Financiera. Son parte de la estructura interna pueden ser: infraestructura, personal, procesos y tecnológicos.

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE. Elaborado por el Autor

Figura 15:

Evaluación del riesgo

No.	ITEM	DESCRIPCION												
10	Probabilidad	<p>Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Muy Probable</td> <td>Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Probable</td> <td>Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Improbable</td> <td>No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.	2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez	1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.
Valor	Escala	Concepto												
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.												
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez												
1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.												
11	Impacto	<p>Por impacto se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos. Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Alto</td> <td>Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Medio</td> <td>Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Bajo</td> <td>Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.	2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.	1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.
Valor	Escala	Concepto												
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.												
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.												
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.												
12	Riesgo Inherente	<p>Riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad e impacto. Ejemplo: (2 probable, 3 alto impacto) = 6 Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala y mapa de calor:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación Fina</th> <th>Riesgo</th> <th>Calor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De 01 a 02</td> <td>Bajo</td> <td>Verde</td> </tr> <tr> <td>De 03 a 05</td> <td>Moderado</td> <td>Naranja</td> </tr> <tr> <td>De 06 a 09</td> <td>Alto</td> <td>Rojo</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación Fina	Riesgo	Calor	De 01 a 02	Bajo	Verde	De 03 a 05	Moderado	Naranja	De 06 a 09	Alto	Rojo
Calificación Fina	Riesgo	Calor												
De 01 a 02	Bajo	Verde												
De 03 a 05	Moderado	Naranja												
De 06 a 09	Alto	Rojo												
13	Controles	<p>En esta columna se describirán los controles existentes o implantados por la Dirección Financiera en sus diferentes procesos, para combatir, minimizar o prevenir el riesgo. Los controles son políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información.</p>												
14	Probabilidad	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 10 de este instructivo.												
15	Impacto	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 11 de este instructivo.												
16	Riesgo Residual	Es el riesgo remanente luego que la Dirección Financiera ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad por el impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el No. 12 de este instructivo.												
17	Estrategia respuesta al riesgo	Herramienta clave para el manejo de la situación que consiste en; evitar, compartir, reducir y aceptar el riesgo detectado.												

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE. Elaboración propia

Figura 16:

Plan de mitigación de riesgo

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN
18	Actividades	Se describirán las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno. Es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que servirán para prevenir o reducir el riesgo y que forman parte del plan de mitigación o tratamiento. Las actividades de control pueden ser las siguientes: <ul style="list-style-type: none">- Aprobaciones- Verificaciones o revisiones- Análisis- Segregación de funciones- Conciliaciones, entre otros.
19	Responsables (Cargo)	Se identificará el cargo(s) del servidor (es) responsable (s) del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos, que se definirán en el punto 18 según este instructivo.
20	Recursos	Se señalarán los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control definidas en el numeral 18.
21	Duración	Se consignará el tiempo necesario en días laborables para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables (numeral 19).
22	Indicadores	Se consignarán los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las actividades de control implementadas.

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE. Elaborado por el autor

4.3 Discusión del Resultado de la Investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presenta trabajo de investigación, es importante analizar la discusión de los resultados, obtenidos de la normativa vigente y diagramas de flujo, siendo clave para identificar los eventos no deseados que han creado ciertos riesgos en los procesos administrativos financieros, dentro de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería, los mismos que son tratados para establecer su probabilidad e impacto.

La identificación, evaluación y tratamiento de los riegos, contemplan que un debido control, genera avances en los procesos, optimizando recursos, mejora los servicios y ayuda al cumplimiento de objetivos.

La Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte como institución pública tiene que dar cumplimiento a las Normas de Control Interno dictadas por la Contraloría General del Estado las cuales son basadas en COSO (Organización que patrocina la Comisión Treadway); basada en los siguientes componentes:

Tabla 5:

Componentes de las Normas de Control Interno

NORMA	DESCRIPCIÓN
200	Ambiente de control
300	Evaluación del riesgo
400	Actividades de control
402	Presupuesto
403	Tesorería
405	Contabilidad gubernamental
500	Información y comunicación
600	Seguimiento

Nota: Elaborado por el Autor

Con la metodología utilizada se determinó que la presente investigación permitió identificar los riesgos en cada uno de los procesos de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería, mediante dos métodos de recolección aplicados, el Cuestionario de Control interno y los flujos gramas de proceso, a pesar de que se toma en cuenta las reglas vigentes, se da varias fugas de control las cuales fueron evaluadas para determinar los riegos que generan, sin embargo, al ser una entidad pública se puede hacer solo estrictamente lo que está escrito en la normativa actual donde la Contraloría General del Estado como ente de control se basa en dicha normativa para auditar lo actuado.

Se pudieron identificar 14 riesgos operativos de los cuales 3 se logró establecer con base al método de cuestionario de control interno y 11 del método diagrama de flujo de los cuales corresponde 3 a presupuesto, 6 a contabilidad y 2 tesorería. De forma general se puede

evidenciar que los sistemas de gestión de riesgos de la Dirección Financiera tienen un grado de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, esto se debe que dentro de la Dirección Financiera está dando cumplimiento de la normativa de forma empírica sin contar con la matriz de riesgo, herramienta fundamental para tratar los eventos no deseados.

4.4 Contrastación de las Preguntas de Investigación con los Resultados

¿Cómo identificar los riesgos que afectan la ejecución de los procesos administrativos financieros y el logro de objetivos de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la UTN?

La identificación del riesgo es un proceso sistemático que requiere la participación del personal de todos los niveles y diferentes áreas de gestión, lo primero es contar con la planificación estratégica, la misión, la visión, objetivos y valores, segundo aplicar métodos y herramientas administrativas como: cuestionario de control interno, descripciones narrativas, diagramas de flujo, lista de chequeo, diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas, entre otros, dependiendo de las circunstancias se puede utilizar un método o bien aplicar una combinación de los mismos. El objetivo es obtener un listado de todos los eventos no deseados y las posibles consecuencias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, debe dar cumplimiento de forma obligatoria a la norma 300 Evaluación del Riesgo emitida por la Contraloría General del Estado (CGE), de contar con una herramienta que permita la identificación y análisis de los riesgos que afectan el cumplimiento de objetivos de la institución, lo que constituye un instrumento para proteger los recursos del estado contra la materialización de los mismos.

¿Cómo se puede establecer controles que permita identificar, medir y controlar, monitorear y dar seguimientos a los riesgos en los procesos administrativos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería?

Una vez identificado el riesgo se procede a la primera valoración en calcular la probabilidad e impacto en cada uno de los eventos no deseados, obteniendo la calificación del riesgo inherente bajo la siguiente escala y mapa de color:

Figura 17:

Mapa de Color

Calificación Final	Riesgo	Color
De 1 a 2	Bajo	Verde
De 3 a 5	Moderado	Naranja
De 6 a 9	Alto	Rojo

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE. Elaborado por el autor

La segunda valoración se obtiene comparando los resultados de la evaluación frente a los controles establecidos que pueden ser: preventivos o correctivos - existentes o establecidos obteniendo la calificación del riesgo residual, luego se procede a la priorización y representación gráfica a través de la misma escala y mapa de calor.

El control preventivo. - Son aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.

El control correctivo. - Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de haber detectado un evento no deseable; también permite la modificación de las acciones que proporciona su ocurrencia.

¿Cómo a través de una herramienta de gestión se puede evaluar objetivamente los riesgos de los procesos administrativos financieros de las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería de la Dirección Financiera de la UTN?

Una vez identificados y valorados los riesgos es fundamental disponer del Plan de Mitigación de Riesgos donde se propone mediante una estrategia de gestión su elaboración e implementación, que constara de:

Las actividades del Plan de Mitigación son las siguiente.

Actividades. - Necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno, sirven para prevenir o reducir el riesgo.

Responsable. – Se detallará el cargo del servidor responsable de dar cumplimiento a las actividades.

Recursos. - Pueden ser humanos, materiales y financieros obligatorios para el cumplimiento de actividades.

Duración. Es el tiempo necesario para ejecución de las actividades de control

Indicadores. – Es una unidad de medición que permite evaluar el cumplimiento de las actividades de control implementadas.

El tratamiento de los riesgos consiste en identificar las opciones para mitigarlos, su valoración (costo beneficio) y la implementación del plan para llevarlos a cabo.

Las alternativas de mitigación pueden ser: evitar, reducir, compartir, o aceptar el riesgo como lo demuestra el grafico.

Figura 18:

Cuadro de Tratamiento del Riesgo

Probabilidad	Compartir	Evitar
	Aceptar	Reducir
	Impacto	

Nota: Adaptación de las Normas de Control Interno. Elaborado por el Autor

CAPÍTULO V

5 Propuesta

5.1 Introducción

La Dirección Financiera para dar cumplimiento a la misión departamental y de acuerdo al eje de gestión y objetivo estratégico que consiste en; tecnificar la gestión institucional con la aplicación de un modelo y sistema de gestión por procesos, los directivos y servidores de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería realizarán acciones para reducir el impacto en cuanto a la afectación financiera; y su probabilidad de ocurrencia en el tiempo, mediante el desarrollo en la implementación de controles internos sólidos y eficaces en la matriz de riesgos.

El Sistema de Gestión de Riesgos para la Dirección Financiera constituye una herramienta en la que se establece los procesos necesarios para identificar, analizar y mitigar los eventos adversos a los que está expuesto las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería ante los constantes cambios tecnológicos, políticos, legales y financieros para el cumplimiento de objetivos y en el manejo de recursos públicos siendo de gran importancia prevenir y controlar los eventos no deseados mediante la implementación del Plan de Mitigación de Riesgos.

La propuesta del sistema de gestión integral del riesgo para los procesos administrativos financieros en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, establecerá acciones inmediatas y otras de carácter preventivo que deben ejecutarse para prevenir, disminuir, transferir o asumir los eventos generados de riesgos ocasionados por factores externos o internos.

5.2 Dirección Financiera

Figura 19:

Misión, Visión y Valores de la Dirección Financiera

MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS OPERATIVOS	VALORES
Gestionar y administrar eficazmente y con transparencia los recursos económicos asignados y generados por la Universidad Técnica del Norte, a través de la implementación de políticas que permitan planificar, ejecutar y evaluar operaciones financieras de calidad con la finalidad de dar el apoyo a la gestión institucional conforme a la normativa vigente y promover la toma oportuna de decisiones para el beneficio y satisfacción de toda la comunidad universitaria.	Ser la dependencia, que lidere el proceso de transformación institucional, sustentada en el profesionalismo, compromiso, responsabilidad y excelencia organizacional; en base a una gestión de ética, calidad y transparencia en sus procesos. Generando información pertinente, suficiente y competente al servicio de la comunidad universitaria y organismos de control.	Administrar, dirigir y controlar de manera transparente y eficiente el manejo de los recursos financieros públicos para el cumplimiento de las mestas institucionales	Incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de los ingresos y gastos de la universidad.	Entusiasmo
			Acrecentar la distribución y uso eficiente del presupuesto de la Universidad Técnica del Norte.	Colaboración
			Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Buena comunicación
			Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, conforme a lo planificado.	Excelencia
			Cumplir de manera oportuna las directrices emitidas por el Ente Rector de las Finanzas Públicas y los organismos de control competentes.	Desarrollo integral
			Informar y asesorar a las autoridades sobre los resultados obtenidos de la ejecución presupuestaria.	Orgullo de pertenecer
				Buena actitud
	Integridad			
	Lealtad			
	Transparencia			

Nota: Referenciado de (Braganza, 2021). Elaborado por el Autor.

Figura 20:

Organigrama Estructura del Departamento Financiero



Nota: Adaptado del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos del a UTN. Elaboración Propia

5.3 Marco Legal

El sistema de Gestión de Riesgos para los procesos administrativos financieros de la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte está cimentado en las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, esta norma fue emitida por la Contraloría General del Estado de cumplimiento obligatorio de acuerdo al numeral 300 que se detalla a continuación:

Figura 21:

Evaluación del Riesgo de acuerdo con la Normas de Control Interno

CARÁCTER NUMÉRICO	NORMA	
300	Evaluación del riesgo	<i>“La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesto la organización para el logro de sus objetivos.”</i>
300 – 01	Identificación del riesgo	<i>“Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprendan las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.”</i>
300 – 02	Plan de mitigación de riesgos	<i>“Los directivos de la entidad del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que pueden impactar en la entidad impidiendo el logro de objetivos.”</i>
300 – 03	Valoración del riesgo	<i>“La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.”</i>
300 – 04	Respuesta al riesgo	<i>“Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuesta al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación con/beneficio.”</i>

Nota: Adaptado de las Normas de Control Interno. Elaboración propia

5.4 Objetivo General Propuesta

Proponer un sistema de gestión de riesgo para identificar, evaluar y tratar los riesgos que pueden afectar los procesos administrativos financieros de la Dirección Financiera en el cumplimiento de objetivos institucionales.

5.5 Metodología de gestión de riesgos

La metodología utilizada en el sistema de gestión de riesgos de la Dirección Financiera se desarrolló en base a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de Estado las cuales están alineadas al Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), que se estructura en cinco componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación; y seguimiento, las cuales se encuentran conectados e integrados a los procesos administrativos financieros, para cumplir con los objetivos establecidos en el departamento.

La identificación de los riesgos debe efectuarse utilizando un proceso sistemático para incluir todos los riesgos de la Dirección Financiera. Lo importante es generar un inventario de todos los eventos o circunstancias que pueden afectar al departamento, con la finalidad de evitar, reducir, transferir o aceptar los mismos, por eso es necesario considerar los siguientes puntos a ser aplicados de forma secuencial.

5.6 Administración de riesgos:

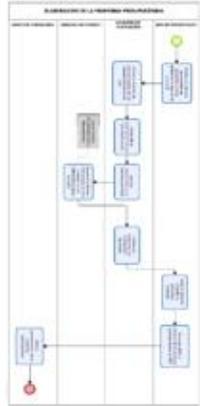
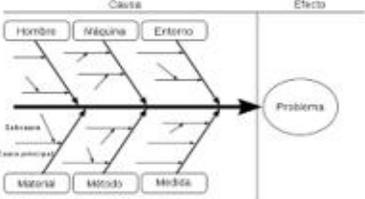
Es el proceso mediante el cual se identifican, miden, priorizan, controlan, mitigan, monitorean y comunican los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Dirección Financiera.

5.7 Identificación de riesgo

Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación de los riesgos, la herramienta utilizada dependerá de cada servidor del conocimiento en la normativa y la experiencia adquirida en la ejecución de cada proceso, pueden ser las siguientes:

Figura 22:

Técnicas de Identificación del riesgo

Cuestionario de control interno o especiales	Descripciones narrativas	Diagramas de flujo																														
	<p>6.1.1: PROCESO DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO</p> <p>Tabla 6: Elaboración de la Progresión Presupuestaria</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>SECUENCIA</th> <th>ACTIVIDAD</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Se realiza un informe donde se detalla los costos de los proyectos que están en ejecución, proyectos de nuevos proyectos, inversiones, crédito otorgado de pago de servicios básicos, repuestos, otros incrementos de personal, etc.</td> <td>Sub de presupuesto y Apéndice de planeación</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Se define a los responsables de los costos de entre el equipo de los departamentos en el sistema SISEC en función de las actividades.</td> <td>Asesoría de Planeación</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se revisa la información en una sola planeación.</td> <td>Análisis de Planeación</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Se envía la planeación con los respectivos costos a la misma entidad.</td> <td>Análisis de Planeación</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>En base a la planeación enviada se dispone los costos con los que se va a trabajar en los diferentes grupos de pago.</td> <td>La entidad, entidad, organizacional con Planeación y Presupuesto</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Con todo la información enviada se realiza un acta.</td> <td>Análisis de Planeación</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Se envía al Sistema SISEC el presupuesto realizado, respaldado con los datos establecidos en la entidad.</td> <td>Sub de presupuesto</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Se presenta al Director Financiero el informe de la Progresión Presupuestaria enviada al SISEC según las directrices establecidas por el SISEC.</td> <td>Sub de presupuesto</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Se pone a consideración de la Comisión Administrativa por mandato del Vicecomandante Administrativo.</td> <td>Director Financiero</td> </tr> </tbody> </table>	SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	Se realiza un informe donde se detalla los costos de los proyectos que están en ejecución, proyectos de nuevos proyectos, inversiones, crédito otorgado de pago de servicios básicos, repuestos, otros incrementos de personal, etc.	Sub de presupuesto y Apéndice de planeación	2	Se define a los responsables de los costos de entre el equipo de los departamentos en el sistema SISEC en función de las actividades.	Asesoría de Planeación	3	Se revisa la información en una sola planeación.	Análisis de Planeación	4	Se envía la planeación con los respectivos costos a la misma entidad.	Análisis de Planeación	5	En base a la planeación enviada se dispone los costos con los que se va a trabajar en los diferentes grupos de pago.	La entidad, entidad, organizacional con Planeación y Presupuesto	6	Con todo la información enviada se realiza un acta.	Análisis de Planeación	7	Se envía al Sistema SISEC el presupuesto realizado, respaldado con los datos establecidos en la entidad.	Sub de presupuesto	8	Se presenta al Director Financiero el informe de la Progresión Presupuestaria enviada al SISEC según las directrices establecidas por el SISEC.	Sub de presupuesto	9	Se pone a consideración de la Comisión Administrativa por mandato del Vicecomandante Administrativo.	Director Financiero	
SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE																														
1	Se realiza un informe donde se detalla los costos de los proyectos que están en ejecución, proyectos de nuevos proyectos, inversiones, crédito otorgado de pago de servicios básicos, repuestos, otros incrementos de personal, etc.	Sub de presupuesto y Apéndice de planeación																														
2	Se define a los responsables de los costos de entre el equipo de los departamentos en el sistema SISEC en función de las actividades.	Asesoría de Planeación																														
3	Se revisa la información en una sola planeación.	Análisis de Planeación																														
4	Se envía la planeación con los respectivos costos a la misma entidad.	Análisis de Planeación																														
5	En base a la planeación enviada se dispone los costos con los que se va a trabajar en los diferentes grupos de pago.	La entidad, entidad, organizacional con Planeación y Presupuesto																														
6	Con todo la información enviada se realiza un acta.	Análisis de Planeación																														
7	Se envía al Sistema SISEC el presupuesto realizado, respaldado con los datos establecidos en la entidad.	Sub de presupuesto																														
8	Se presenta al Director Financiero el informe de la Progresión Presupuestaria enviada al SISEC según las directrices establecidas por el SISEC.	Sub de presupuesto																														
9	Se pone a consideración de la Comisión Administrativa por mandato del Vicecomandante Administrativo.	Director Financiero																														
<p>Lista de chequeo</p> 	<p>Diagrama de Ishikawa (Análisis de Causa Efecto)</p> 	<p>Lluvia de ideas</p> 																														

Nota: Adaptado de los Manuales de la Auditoría Gubernamental de la CGE. Elaboración propia

Una vez identificado los riesgos potenciales de la Dirección Financiera se utilizó la matriz de riesgos o el cuadro de mando integral donde se analizan los procesos administrativos y

financieros en base a los 5 componentes de las Normas de Control Interno de la CGE, para elaborar la matriz de riesgos en base a los riesgos identificados.

Tabla 6:

Identificación de los riesgos mediante el cuestionario de control interno

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	RIESGO	#	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	Desconocimiento de la normativa interna que regula al Departamento Financiero	1	Falta de capacitación a empleados sobre la normativa interna.
Evaluación del riesgo	Plan de mitigación de riesgos	Omisión de un Plan de Mitigación de Riesgos	2	Falta de una herramienta para identificar, evaluar, mitigar y tratar los riesgos.
Actividades de control	Presupuesto Contabilidad Tesorería	Falta de rotación de personal	3	Falta de rotación interna del personal en cada sección.

Nota: Adaptación de la Matriz de Evaluación de Riesgos. Elaboración propia.

5.8 Identificación de Riesgos Mediante el Diagrama de Flujo

Tabla 7:

Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo - Contabilidad

SUB-COMP.	PROCESO	RIESGO	#	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
CONTABILIDAD	Pago a proveedores	Demora en pago a proveedores internos y externos	1	Desconocimiento legal y de procesos de los administradores de contratos de bienes, obras y servicios ocasiona errores y demoras en la elaboración de Actas de Entrega Recepción.
			2	Contratos con errores.
			3	Facturas caducadas, llenadas en forma incorrecta, repisadas.
	Rendición y reposición de cajas chicas	Demora en registro y reposición de cajas chicas y fondos a rendir cuentas	1	Retenciones llenadas con valores incorrectos y la no devolución de las anuladas cuando ya fueron entregadas.
			2	Exceder el monto asignado al fondo por cada compra.
			3	Entrega de los fondos y cajas chicas fuera de los plazos estipulados.
	Archivo de expedientes	Posibilidad de archivo incompleto	1	Que el espacio físico no sea el adecuado para la conservación de documentos.

Nota: Adaptado de Matriz de Evaluación de Riesgos. Elaborado por el autor

Tabla 8:

Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo - Presupuesto

SUB-COMP.	PROCESO	RIESGO	#	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
PRESUPUESTO	Ejecución del PAC	Disminución del presupuesto debido a crisis económica	1	Que el presupuesto institucional asignado disminuya por situaciones extraordinarias e imprevistas.
		Inadecuada aplicación de la partida presupuestaria	2	Certificaciones presupuestarias emitidas que la partida no corresponde al tipo de gasto.
		Solicitudes de compra con inconsistencias	3	Solicitudes de compra presentadas por las unidades requirentes no tienen relación con la planificación operativa anual aprobada y es presentada en fechas diferentes a las establecidas

Nota: Adaptado de la Matriz de Evaluación de Riesgos. Elaborado por el autor

Tabla 9:

Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo - Tesorería

SUB-COMP.	PROCESO	RIESGO	#	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
TESORERÍA	Recaudación de ventas en efectivo	Inexistencia de un cronograma de reportes	1	Inexistencia de un cronograma para la declaración de impuestos que establezca las fechas que deben presentarse con los términos respectivos
		Retenciones fuera de tiempo	2	Las retenciones de impuestos sean emitidas extemporáneamente

Nota: Adaptado de la Matriz de Evaluación de Riesgos. Elaboración propia

5.9 Análisis del riesgo

El análisis consiste en determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos no deseados, así como su impacto, calificándolos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar, considerando la siguiente fórmula en la matriz de riesgo:

Figura 23:

Fórmula del riesgo

Formula del Riesgo

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$



Nota: Adaptado de las Normas de Control Interno de la CGE

Figura 24:

Aspectos de la probabilidad e impacto y para metros de calificación

PROBABILIDAD			IMPACTO		
Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.			Se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos.		
PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN					
VALOR	ESCALA	CONCEPTO	VALOR	ESCALA	CONCEPTO
3	Muy probable	Que ocurra al menos una vez al año. Ya ha ocurrido con anterioridad varias veces	3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, procesos de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez. Ha ocurrido solo una vez.	2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requiere cambio significativos o formas alternativas de operación.
1	Improbable	No ha ocurrido nunca. Podría ocurrir en los próximos años.	1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE

Figura 25:

Riesgo inherente y riesgo residual

RIESGO INHERENTE	CONTROLES	EL RIESGO RESIDUAL
La Dirección Financiera se enfrenta en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad e impacto	Existentes o implantados por la Dirección Financiera en sus diferentes procesos, para combatir, minimizar o prevenir el riesgo. Pueden ser: políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información	La Dirección Financiera ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad e impacto de un riesgo.
CALIFICACIÓN DEL RIESGO SEGÚN LA ESCALA DE COLORES:		
Calificación final	Riesgo	Color
De 01 a 02	BAJO	Verde
De 03 a 05	MODERADO	Naranja
De 06 a 09	ALTO	Rojo

Nota: Adaptado del Instructivo de la matriz de riesgos de la CGE. Elaborado por el autor

5.10 Evaluación del riesgo

Consiste en la evaluación del riesgo con los controles existentes o establecidos en los diferentes procesos de la Dirección Financiera, por lo que es necesario establecer si son preventivos o correctivos y responder las siguientes preguntas:

¿Los controles están documentados?

¿Se están aplicando en la actualidad?

¿Son efectivos para minimizar el riesgo?

Controles Preventivos y Correctivos

Los controles preventivos y correctivos son procesos que debe llevar la Dirección Financiera y el resto del personal de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería,

diseñados con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, existen dos tipos de controles preventivos y correctivos.

Tabla 10:

Controles preventivos y correctivos

CONTROLES PREVENTIVOS	CONTROLES CORRECTIVOS
Actúan para:	- Permiten el restablecimiento de la actividad después de haber detectado un riesgo.
- Eliminar las causas del riesgo	
- Prevenir su ocurrencia o materialización	- Permiten la modificación de las acciones que proporciona su ocurrencia.

Nota: Adaptado de los Manuales de la Auditoría Gubernamental de la CGE. Elaborado por el *autor*

a) Criterios de valoración del riesgo

Los criterios de valoración del riesgo son controles que se deben considerar en la Dirección Financiera, para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Tabla 11:

Criterios de valoración del riesgo

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existe controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles (no afecta probabilidad e impacto)
Controles no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles (no afecta probabilidad e impacto)
Controles son efectivos pero sin documentos	Pasa a escala inferior afectando (probabilidad e impacto)
Controles son efectivos y están documentados	Pasa a escala inferior afectando (probabilidad e impacto)

Nota: Adaptado de los Manuales de la Auditoría Gubernamental de la CGE. Elaboración Propia

b) Ejemplos de controles existentes

Tabla 12:

Controles existentes

Controles	Ejemplo
Gestión	Conciliaciones Consecutivos Verificación de firmas Lista de chequeo
El control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización, a través de	Registro controlado Sugerencia de funciones

indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables.

Niveles de autorización
Custodia apropiada
Procedimientos formales aplicados
Pólizas
Seguridad física
Contingencias y respaldo
Personal capacitado
Aseguramiento y calidad
Políticas claras aplicables

Operativos

Es el proceso mediante el cual la Dirección Financiera se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

Seguimiento al plan estratégico y operativo
Indicadores de gestión
Tableros de control
Seguimiento al cronograma
Evaluación de desempeño
Informe de gestión
Monitoreo de riesgo
Normas claras aplicables

Legales

Que se da cumplimiento a lo que está establecido por la ley o está conforme con ella.

Control cumplir con las disposiciones legales

Nota: Adaptado de los Manuales de la Auditoría Gubernamental de la CGE. Elaborado por el autor.

5.11 Matriz de riesgos

Es una herramienta de control y gestión en la que se identifican y cuantifican los riesgos, en base al nivel de probabilidad e impacto, además se facilita la administración de los mismos que pudieran afectar los resultados y el logro de los objetivos de la Dirección Financiera.

5.12 Enlace para descargar la matriz de riesgo

Clic aquí: [Matriz de riesgo](#)

Tabla 14.

Matriz de riesgo - Componente Contabilidad

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN FINANCIERA
1
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO**

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO									EVALUACIÓN DEL RIESGO														
Componente	Subcomponente	Objetivos	Riesgo	#	Riesgo	F. EXTERNOS			F. INTERNOS		Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Descripción del control	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Estrategia Respuesta al riesgo					
						Económicos	Medio ambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos									Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
2	3	4	5	6	7	8			9	10	11	12	13	14	15	16	17						
Actividades de control	Contabilidad	Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Demora en pago a proveedores internos y externos	1	Desconocimiento legal y de procesos de los administradores de contratos de bienes, obras y servicios ocasiona errores y demoras en la elaboración de Actas de Entrega Recepción y por lo tanto demora en el registro contable y pago de las adquisiciones.								2	3	ALTO	Instructivo para la Designación y Funciones de Administrador de Contrato de la Universidad Técnica del Norte, aprobada el 17 de junio de 2021 mediante resolución Nro. 69-SO-HCU-UTN, para los procesos de Compras Públicas con el objeto de regular la selección, designación, funciones, responsabilidades y prohibiciones. LOSNCP, REGLAMENTO Y Resoluciones	1	2	BAJO	ACEPTAR			
				2	Contratos con errores.											1	1	BAJO	Sin control	1	1	BAJO	ACEPTAR
				3	Facturas caducadas, llenadas en forma incorrecta, repisadas.												1	2	BAJO	Reglamento de comprobante de ventas	1	2	BAJO
			Demora en registro y reposición de cajas chicas y fondos a rendir cuentas	4	Retenciones de los fondos de caja chica con valores incorrectos y la no devolución de las anuladas cuando ya fueron entregas.											1	2	BAJO	Sin control	1	1	BAJO	ACEPTAR
				5	Exceder el monto asignado al fondo por cada compra.											1	2	BAJO	Reglamento Codificado del Fondo Fio de Caja Chica de la UTN, de fecha 15 de abril de 2019	1	1	BAJO	ACEPTAR
				6	Entrega de los fondos y cajas chicas fuera de los plazos estipulados.											1	2	BAJO	Comunicación directa con las custodias de caja chica a través de medios electrónicos	1	1	BAJO	ACEPTAR

Nota: Adaptado del Diagrama de flujo – Procesos de contabilidad. Elaborado por el autor

Tabla 15.

Matriz de riesgo - Componente presupuesto

1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN FINANCIERA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO										EVALUACIÓN DEL RIESGO													
Componente	Subcomponente	Objetivos	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	F. EXTERNOS				F. INTERNOS			Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Descripción del control	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización Respuesta al riesgo			
						Económicos	Medio ambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal									Procesos	Tecnología	
2	3	4	5	6	7	8				9			10	11	12	13	14	15	16	17			
Actividades de control	Presupuesto	Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, conforme a lo planificado.	Disminución del presupuesto debido crisis económica	1	Que se desfinancie la planificación operativa anual y no se cumpla con los objetivos establecidos.	X		X							3	3	ALTO	Sin control	3	3	ALTO	EVITAR	
			Inadecuada aplicación partida presupuestaria	2	Certificaciones presupuestarias emitidas, donde la partida no corresponde al tipo de gasto.								x	X		1	2	BAJO	Sin control	1	2	BAJO	ACEPTAR
			Solicitudes de compra con inconsistencias	3	Solicitudes de compra presentadas por las unidades requerentes no tienen relación con la planificación operativa anual aprobada y es presentada en fechas diferentes a las establecidas, lo que ocasiona la demore tramite.										x	X	3	1	MODERADO	Sin control	3	1	MODERADO

Nota: Adaptado del Diagrama de flujo – Procesos de presupuesto. Elaboración propia

Tabla 16.

Matriz de riesgo - Componente tesorería

1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN FINANCIERA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							EVALUACIÓN DEL RIESGO																			
Componente	Subcomponente	Objetivos	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	F. EXTERNOS					F. INTERNOS															
						Económicos	Medio ambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Descripción del control	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización Respuesta al riesgo				
2	3	4	5	6	7	8					9					10	11	12	13	14	15	16	17			
Actividades de control	Tesorería	Incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de los ingresos y gastos de la universidad.	Inexistencia de un módulo para la declaración de impuestos en el SIIU	1	Que al momento de realizar la declaración de impuestos de forma manual se digite mal los valores.					x					x	x	x		1	2	BAJO	Sin control	1	2	BAJO	ACEPTAR
			Retenciones fuera de tiempo	2	Las retenciones de impuestos son emitidas extemporáneamente, por lo tanto no se cumple con los tiempos establecidos en la normativa.											x	x	x		1	2	BAJO	Sin control	1	2	BAJO

Nota: Adaptado del Diagrama de flujo – Procesos de tesorería Elaborado por el autor

5.14 Plan de mitigación de riesgos

El plan de mitigación es el tratamiento de los riesgos para mitigarlos, las alternativas son: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo. A través de la aplicación de estrategias y planes de acción, formalmente se estableció que incluyen: actividades propuestas, los responsables, los recursos necesarios, el tiempo y cronograma de ejecución, así como los indicadores a través de los cuales se medirá y se evaluará su cumplimiento:

5.15 Estrategias de alternativas de mitigación

Evitar – Prevenir. las actividades que lo originan.

Reducir – Disminuir. Son métodos o técnicas específicas para tratar los riesgos, es además la optimización de procedimientos – implementación de controles.

Compartir – Transferir. Reduce la probabilidad e impacto

Aceptar – Asumir, no se realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

5.16 Abreviaturas

CRE:	Constitución de la República del Ecuador
LOES:	Ley Orgánica de Educación Superior
FOPEDEUPO:	Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico
CONUEP:	Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas
CES:	Consejo de Educación Superior
SGIR:	Sistema de Gestión Integral del Riesgo
UTN:	Universidad Técnica del Norte
SINAFIP:	Sistema Nacional de la Finanzas Públicas
COPFYP:	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
COSO:	Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway

- ISO:** Organización Internacional de Normalización
- SIAF:** Sistema Integrado de Administración Financiera
- CGE:** Contraloría General del Estado

Tabla 17.

Plan de mitigación de riesgo - Componente cuestionario de control interno

PLAN DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	Medio de verificación
			Duración	
18	19	20	21	22
El Director Financiero en Coordinación con Talento Humano y en conjunto con las jefas de cada sección, diseñarán e implementarán el Plan Anual de Formación y Capacitación Continua de la normativa interna y externa que regula los procesos de la Dirección Financiera.	Director Financiero Unidad Talento Humano	Humanos Materiales Financieros	1 año	Plan Anual de Formación y Capacitación Continua.
El Director Financiero presentará para aprobación del HCU, el Plan de Mitigación de Riesgos de los Procesos de la Dirección Financiera de la UTN, para su implementación, el mismo que deberán dar seguimiento y actualización cada semestre o cuando lo amerite.	Director Financiero HCU	Humanos Materiales Financieros	1 año	Plan de Mitigación de Riesgos de los Procesos de la Dirección Financiera de la UTN.
Actualizar la resolución de las Políticas de Administración Financiera de la Universidad Técnica del Norte referente a: Las acciones orientadas a la rotación del personal en áreas similares, de acuerdo a los criterios técnicos, para ampliar sus conocimientos, experiencia y fortalecer la gestión institucional. La rotación disminuye el riesgo de errores, diferencias administrativas y utilización indebida de recursos.	Director Financiero Unidad de Talento Humano	Humanos Materiales	1 año	Acciones de personal

Nota: Adaptado del Plan de mitigación de riesgo – Procesos de control interno Elaborado por el autor

Tabla 18.

Plan de mitigación de riesgo - Componente Contabilidad

PLAN DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	Medio de verificación
			Duración	
18	19	20	21	22
Socializar y capacitar a los funcionarios de la Universidad Técnica del Norte sobre el Instructivo para la designación y funciones de administrador de contrato de la Universidad Técnica del Norte en cuanto a lo que estipula en el contrato, la elaboración de actas entrega recepción tanto provisionales, parciales o definitivas, para minimizar los errores de elaboración y no se demoren los pagos a proveedores tanto internos como externos.	Dirección Administrativa Director Financiero	Humanos Materiales	1 año	Registro de asistencia de los funcionarios capacitación sobre el Instructivo para la Designación y Funciones de Administrador de Contrato de la Universidad Técnica del Norte
Establecer como política institucional, la revisión previa a la firma del contrato por parte de: Procuraduría, Presupuesto y Control Previo	Procuraduría Director Financiero Control previo	Humanos Materiales	1 año	Contrato revisado sin errores
Actualización y socialización del reglamento de comprobantes de ventas conforme a la normativa legal vigente	Directo Financiero Control previo	Humanos Materiales	1 año	Registro de asistencia de los funcionarios capacitados de la institución sobre el reglamento de comprobantes de ventas
Revisión de la documentación por parte de control previo la documentación de la reposición de los fondos de caja chica.	Directo Financiero Control previo			Retenciones registradas en el sistema
Socializar el Reglamento Codificado del Fondo Fio de Caja Chica de la UTN, indicando a los responsables para que se de cumplimiento con lo establecido en la normativa y de ser necesario se realicen descuento de su remuneración de aquellos valores que no fueren justificados durante sus funciones en la operación del fondo de caja chica; sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.	Director Financiero Control previo	Humanos Materiales Financieros	1 año	Registro de asistencia de los funcionarios capacitados en el Reglamento Codificado del Fondo de Caja Chica de la UTN.

Nota: Adaptado del Plan de mitigación de riesgo– Procesos de contabilidad Elaborado por el autor

Tabla 19.

Plan de mitigación del riesgo - Componente presupuesto

PLAN DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	Medio de verificación
			Duración	
18	19	20	21	22
Acatar la disposiciones del ente rector de las finanzas públicas	Autoridades Director Financiero	Financieros Humano Tecnológicos	1 año	Presupuesto reajustado
Controlar la correcta aplicación presupuestaria al momento de elaborar las certificaciones y compromisos para el registro de la partida de presupuesto que corresponde.	Director Financiero Presupuesto	Humano Tecnológicos	1 año	Modificaciones las operaciones presupuestarias
Las unidades requirentes deben coordinar con presupuesto y control previo la emisión de solicitudes de compra	Director Financiero Presupuesto	Financieros Humano Tecnológicos	1 año	Solicitudes de compra elaboradas

Nota: Adaptado del Plan de mitigación de riesgo – Procesos de presupuesto Elaborado por el autor

Tabla 20.

Plan de mitigación de riesgo – Componente tesorería

PLAN DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	
			Duración	Medio de verificación
18	19	20	21	22
Desarrollar en el SIU, en módulo de tesorería, una herramienta que permita realizar la declaración de impuestos conforme los tiempos establecidos por la ley.	Director Financiero Tesorero General Departamento de Informática	Financieros Humano Tecnológicos	1 año	Herramienta informática de declaración de impuestos en el SIU
Elaborar un instructivo tributario con el objetivo de que los comprobantes electrónicos se emitan de acuerdo a la normativa vigente.	Director Financiero Tesorero General	Financieros Humano Tecnológicos	1 AÑO	Instructivo tributario

Nota: Adaptado del Plan de mitigación de riesgo – Procesos de tesorería Elaborado por el autor

5.17 Indicadores de gestión del riesgo

Los indicadores de gestión sirven para dar seguimiento a la ejecución de las actividades de control propuestas para mejorar los procesos administrativos financieros y cumplir con los objetivos. Mediante la matriz de indicadores de gestión se podrá verificar entre lo ejecutado versus lo planificado.

Tabla 21.

Indicadores de riesgo

Objetivos	Medios de verificación	Indicador de Gestión	Interpretación/índice	Meta	Frecuencia
Cumplir de manera oportuna las directrices emitidas por el Ente Rector de las Finanzas Públicas y los organismos de control competentes.	Plan Anual de Formación y Capacitación Continua.	Número de funcionarios de la Dirección Financiera capacitados	$\text{Índice} = \frac{\# \text{funcionarios capacitados DF}}{\# \text{total de funcionarios de la DF}} \times 100$	12	Anual
Cumplir de manera oportuna las directrices emitidas por el Ente Rector de las Finanzas Públicas y los organismos de control competentes.	Plan de Mitigación de Riesgos de los Procesos de la Dirección Financiera de la UTN.	Número de Planes de mitigación de riesgos propuestos	$\text{Índice} = \frac{\# \text{Planes de mitigacion de riesgo ejecutados}}{\# \text{Planes de mitigacion de reisiko planificados}} \times 100$	1	Anual
Administrar, dirigir y controlar de manera transparente y eficiente el manejo de los recursos financieros públicos para el cumplimiento de las metas institucionales.	Acciones de personal	Número de acciones de personal rotaciones de personal planificadas de la DF	$\text{Índice} = \frac{\# \text{rotaciones de personal ejecutadas DF}}{\# \text{rotaciones de personal planificadas de la DF}} \times 100$	3	Anual

Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Registro de asistencia de los funcionarios capacitación sobre el Instructivo para la Designación y Funciones de Administrador de Contrato de la Universidad Técnica del Norte	Número de funcionarios de la institución capacitados en el instructivo de administradores de contratos	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ de funcionario capacitados instructivo}}{\# \text{ total de funcionarios de la Institusion}} \times 100$	100	Anual
Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Contrato revisado sin errores	Número de contratos revisados y suscritos	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ de contratos revisados y suscritos}}{\# \text{ total de contratos elaborados}} \times 100$	100	Anual
Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Registro de asistencia de los funcionarios capacitados de la institución sobre el reglamento de comprobantes de ventas	Número de funcionarios capacitados en el reglamento de comprobantes de ventas	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ funcionarios capacitados RCV}}{\# \text{ total de funcionarios de la institucion}} \times 100$	100	Anual
Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Retenciones registradas en el sistema	Número de retenciones registradas en el sistema	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ retenciones sin errores}}{\# \text{ total de retenciones emitidas}} \times 100$	100	Anual
Establecer procedimientos, lineamientos y mecanismos de control eficaces para optimizar el gasto de la institución.	Registro de asistencia de los funcionarios capacitados en el Reglamento Codificado del Fondo de Caja Chica de la UTN.	Número de funcionarios de la institución capacitados en el Reglamento Codificado del Fondo de Caja Chica	$\text{Índice} = \frac{\# \text{ de funcionario capacitados fondo de caja chica}}{\# \text{ total de personas de Institusion}} \times 100$	20	Anual

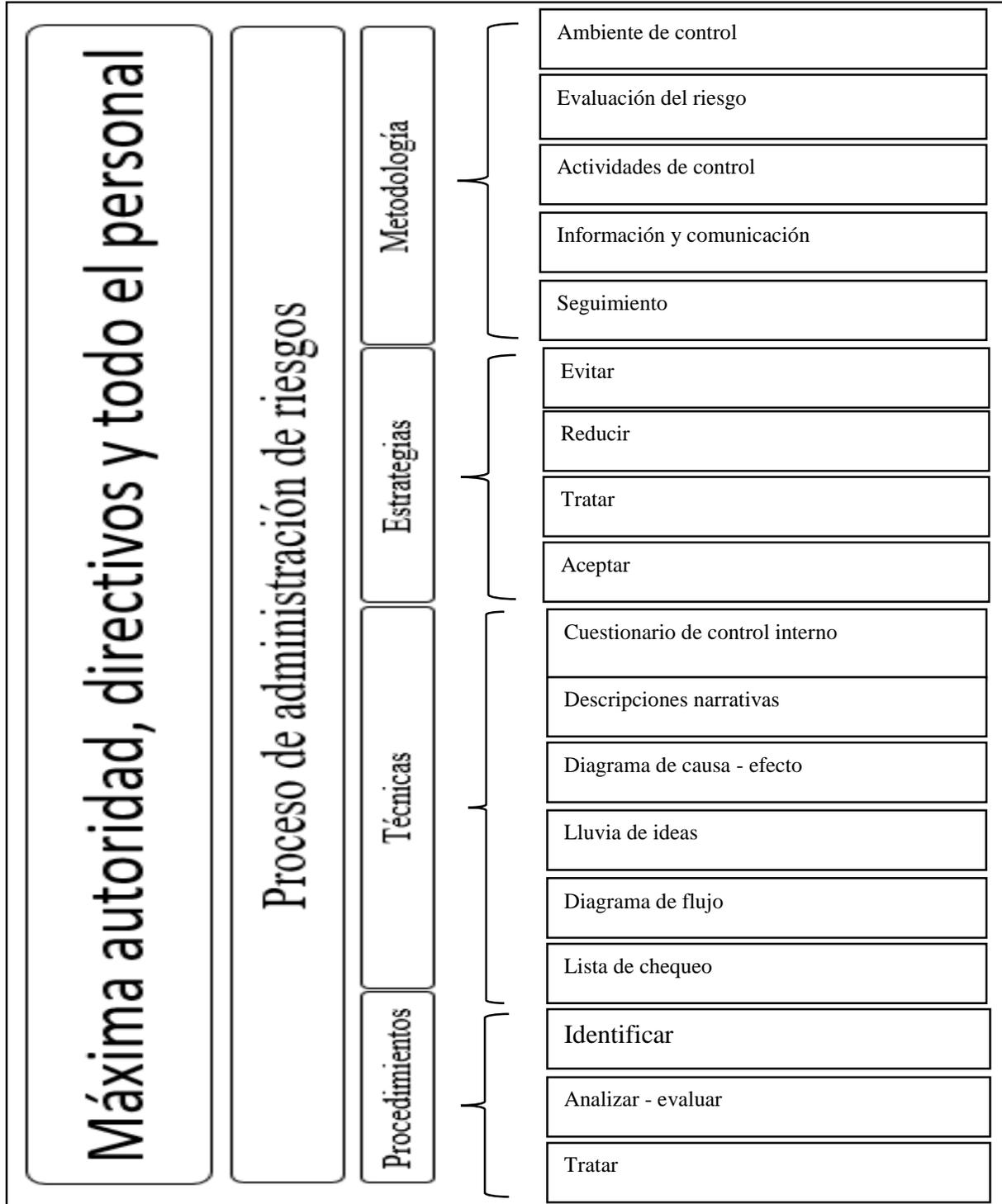
Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, conforme a lo planificado.	Presupuesto reajustado	Número de reformas presupuestarias	$\text{Índice} = \frac{\# \text{Presupuesto reajustado}}{\# \text{de presupuesto planificado}} \times 100$	20	Anual
Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, conforme a lo planificado.	Modificaciones de las operaciones presupuestarias	Número de modificaciones de las operaciones presupuestarias realizadas	$\text{Índice} = \frac{\# \text{modificaciones presupuestarias realizadas}}{\# \text{de modificaciones presupuestarias planificadas}} \times 100$	200	Anual
Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, conforme a lo planificado.	Solicitudes de compra elaboradas	Número de solicitudes de compra elaboradas	$\text{Índice} = \frac{\# \text{de solicitudes de compra realizadas}}{\# \text{de solicitudes de compra planificadas}} \times 100$	50	Anual
Incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de los ingresos y gastos de la universidad.	Herramienta informática de declaración de impuestos en el SIU	Una herramienta informática implementada en el sistema SIU	$\text{Índice} = \frac{\# \text{herramienta informática ejecutada}}{\# \text{herramienta informática planificada}} \times 100$	1	Anual
	Instructivo tributario	Un instructivo tributario	$\text{Índice} = \frac{\# \text{de instructivo tributario aprobado}}{\# \text{de instructivos tributarios planificados}} \times 100$	1	Anual

Nota: Adaptado del Plan de mitigación de riesgo– Interpretación de indicadores Elaborado por el autor

5.18 Proceso de administración del riesgo

Figura 26:

Administración del Riesgo

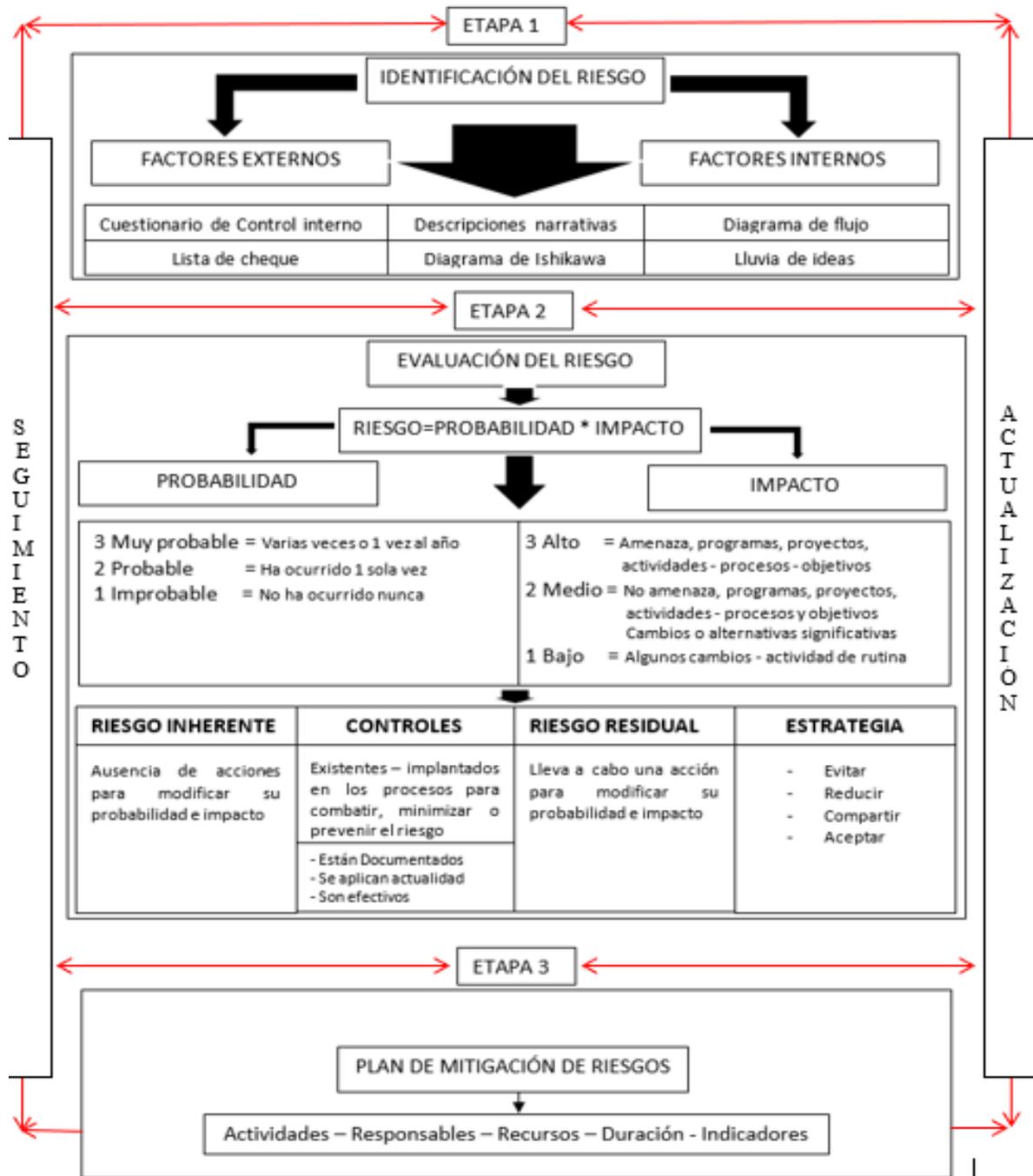


Nota: Adaptación de las Normas de Control Interno. Elaborado por el autor

5.19 Proceso de funcionamiento de la matriz de riesgo

Figura 27:

Proceso de Matriz de riesgo



Nota: Adaptado de las Normas de Control Interno. Elaboración propia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

- Una vez analizado los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera de la UTN, con la investigación realizada se recolectó la información necesaria mediante el diagrama de flujo de procesos y el cuestionario de control interno diseñados en base a los cinco componentes como establece la normativa emitidas por la Contraloría General del Estado (CGE) enfocado en el sistema COSO como son: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación; y seguimiento, donde se pudo determinar que el control interno tiene un grado de confiabilidad alto del 96% y el nivel de riesgo es bajo del 4%.
- Al evaluar los controles de seguimiento de los riesgos en los procesos administrativos financieros de las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Financiera, se determinó que; se desarrollan de forma empírica por el personal de cada sección, el no contar con un sistema de gestión de riesgos, que ayude a los directivos a tomar decisiones, a cumplir con la normativa y a tener eficiencia en los controles ya implantados, afecta de forma directa e indirecta el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de objetivos.
- De los resultados obtenidos en la investigación se evidencia que la Dirección Financiera no cuenta con un diseño de sistema de gestión integral de riesgos, quedando expuesta a eventos no deseados que pueden afectar los procesos administrativos financieros para el cumplimiento de sus objetivos, razón por la cual se elaboró la matriz de riesgos para su implementación.

RECOMENDACIONES

- De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación realizada, la Dirección Financiera cumple de forma empírica con la mayor parte de los componentes de las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, garantizando de esta manera un alto grado de confianza y legalidad de la información que se genera. Se recomienda seguir utilizando los mismos parámetros de control interno que han ayudado a la Dirección Financiera adoptar controles preventivos y correctivos de evaluación para eliminar o reducir el riesgo y con la propuesta se lo realice más técnicamente.
- Se recomienda utilizar la matriz de mitigación de riesgos propuesta que permitan establecer los mecanismos necesarios para que la Dirección Financiera cuente con la herramienta de gestión para evaluar el nivel de riesgos de los procesos y el cumplimiento de objetivos, que ayude a los directivos a tomar decisiones acertadas, a cumplir con la normativa y a tener eficiencia en los controles ya implantados, y valorar de forma periódica el riesgo mediante la probabilidad e impacto para tomar las medidas preventivas. Esta herramienta servirá para llevar una estadística de comparar el riesgo, proponer acciones concretas y deberá ser evaluada cada año y dar seguimiento periódicamente o cuando lo circunstancias lo ameriten con datos históricos y elementos técnicos.
- El Director Financiero propondrá a las autoridades la implementación del plan de fortalecimiento del sistema de control interno, el mismo que le permitirá tener una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los eventos no deseados que pueden impactar en la Dirección Financiera, en el plan de

mitigación se proponen actividades a cumplir asignando responsabilidades, describiendo el proceso de evaluación y los controles a implantarse.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Analuisa, D., & Badillo, M. (2017). Análisis de los riesgos financieros y operativos en las universidades de posgrado - Caso de estudio FLACSO sede Ecuador. En *Contaduría y Administración* (Vol. 62, Número 1). Universidad de la Fuerzas Armadas.
- Armendáriz, J., Alloza, Á., Díaz, J., Díaz, J., Douglas, A., López, J., de la Lama, L., Sabater, J., Sánchez, M., & Vaca, R. (2104). *Entorno de Control: Siete Preguntas que cualquier Consejero debe plantearse* (Instituto de Auditores Internos de España (Ed.)).
- Arteta, M. (2018). El Control Interno y su incidencia en la Gestión de Tesorería de las Universidades Públicas de la Región Puno. *Universidad Nacional del Altiplano, 051*, 1–77. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2019.4.144>
- Constitución de la República del Ecuador, 219 (2008). www.lexis.com.ec
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 1 (2010).
- Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 1 (2020).
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad, 10*(1), 1–9. <https://doi.org/2218-3620>
- Calderón, R. (2017). *Control interno y su incidencia en las áreas de contabilidad presupuesto, tesorería y facturación de los centros de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguros Social, provincia de los Rios*. Universidad Técnica de Babahoyo.
- Congreso Nacional. (2000). *Fondo De Desarrollo Universitario Y Politecnico. 63*, 1996–1997.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 1 (2002).
- Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 1 (2015).
- COSO. (2013a). *Resumen Ejecutivo. 4*(3), 1–7. <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>

- COSO. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño* (Instituto de Auditores Internos de España (Ed.)). PWC.
https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf
- COSO, C. of S. O. of the T. C. (2013b). Control Interno - Marco Integrado. En *Energy Institute - 19th World Petroleum Congress 2008: A World in Transition: Delivering Energy for Sustainable Growth* (Instituto, Vol. 1).
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. En *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Bolivariana Editorial Universidad Pontificia. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>
- González, M., & Hernández, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 1–21.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta* (S. A. de C. V. Mc Graw Hill Interamericana Editores (Ed.); Punta Sant). Mc Graw Hill Latam.
- Honorable Consejo Universitario. (2009). *Estatuto Organico de La Univeridad Tecnica del Norte* (Vol. 2000, pp. 1–19).
<http://www.uned.ac.cr/reglamento/documents/ESTATUTOORGANICOCIDREB2009OCT.pdf>
- ISO 31000. (2018). *Norma Internacional Administración -Gestión de riesgos*. 1–25.

- <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- ISO 90001. (2015). *Sistemas de gestión de calidad* (pp. 1–42).
- <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES* (pp. 1–93). Registro Oficial Suplemento 298.
- Makón, M. (1999). *Dirección de Programación del Sector Público* (Número 52).
- Mejía, M. de los A., & Navas, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Exodo. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/172512>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 1–35. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Mora, L. (2009). La función presupuestaria en las Universidades Públicas Españolas: Una metodología para el uso de escenarios presupuestarios flexibles. *Prisma Social*, 2, 1–34.
- Nomas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas del Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos*. (s/f).
- Paredes, I. (2020). *Unidad de Titulación en Programas de Posgrado Guía metodológica* (p. 39). Instituto de Posgrado.
- Ramírez, A., & Salinas, P. D. (2015). *Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso I, Aplicado al Departamento Financiero de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en el Periodo 2014*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.
- Reyes, J., Reyes, N., & Cárdenas, J. (2019). Contabilidad gubernamental y normas internacionales de contabilidad para el sector público ecuatoriano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1–16. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30172>

- Sarmiento, P., & Orellana, V. (2018). *Diseño de Herramientas de Control Interno para el Área Administrativa – Financiera de las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca : Caso Universidad del Azuay*. Universidad de Azuay.
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia Unemi*, 11(26), 1–12.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp51-62p>
- Torres, J. (2017). *INCIDENCIA DEL COSO ERM EN LA UNIDAD FINANCIERA DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA- ARCSA ZONA I*. Universidad Técnica del Norte.
- Velásquez, J. (2011). El necesario rescate de los conceptos naturaleza y naturaleza humana de cara a los retos de la reflexión en la bioética y el bioderecho. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 41(115), 1–27.
- Villavicencio, E., Torracchi, E., Pariona, M., & Alvear, M. (2019). ¿ Cómo Plantear Las Variables De Una Investigación ? *Odontología Activa Revista Científica*, 4(1), 2–7.
<http://oactiva.ucacue.edu.ec/index.php/oactiva/article/view/289>
- Zenkussen, M. (2017). *Modelo de Gestión de Riesgo - Enterprise Risk Management (ERM) – Análisis en empresa local de Rafaela : Elsener Pinturas S . A . Resumen / Abstract*. Universidad Católica de Córdoba.
- Analuisa, D., & Badillo, M. (2017). Análisis de los riesgos financieros y operativos en las universidades de posgrado - Caso de estudio FLACSO sede Ecuador. En *Contaduría y Administración* (Vol. 62, Número 1). Universidad de la Fuerzas Armadas.
- Armendáriz, J., Alloza, Á., Díaz, J., Díaz, J., Douglas, A., López, J., de la Lama, L., Sabater, J., Sánchez, M., & Vaca, R. (2104). *Entorno de Control: Siete Preguntas que cualquier Consejero debe plantearse* (Instituto de Auditores Internos de España (Ed.)).

- Arteta, M. (2018). El Control Interno y su incidencia en la Gestión de Tesorería de las Universidades Públicas de la Región Puno. *Universidad Nacional del Altiplano*, 051, 1–77. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2019.4.144>
- Constitución de la República del Ecuador, 219 (2008). www.lexis.com.ec
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 1 (2010).
- Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 1 (2020).
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/2218-3620>
- Calderón, R. (2017). *Control interno y su incidencia en las áreas de contabilidad presupuesto, tesorería y facturación de los centros de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguros Social, provincia de los Ríos*. Universidad Técnica de Babahoyo.
- Congreso Nacional. (2000). *Fondo De Desarrollo Universitario Y Politecnico*. 63, 1996–1997.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 1 (2002).
- Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, 1 (2015).
- COSO. (2013a). *Resumen Ejecutivo*. 4(3), 1–7. <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- COSO. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño* (Instituto de Auditores Internos de España (Ed.)). PWC. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf
- COSO, C. of S. O. of the T. C. (2013b). Control Interno - Marco Integrado. En *Energy Institute - 19th World Petroleum Congress 2008: A World in Transition: Delivering Energy for Sustainable Growth* (Instituto, Vol. 1).
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. En *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Bolivariana Editorial Universidad Pontificia. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>
- González, M., & Hernández, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 1–21.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV.

- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta* (S. A. de C. V. Mc Graw Hill Interamericana Editores (Ed.); Punta Sant). Mc Graw Hill Latam.
- Honorable Consejo Universitario. (2009). *Estatuto Organico de La Univeridad Tecnica del Norte* (Vol. 2000, pp. 1–19).
<http://www.uned.ac.cr/reglamento/documents/ESTATUTOORGANICOCIDREB2009OCT.pdf>
- ISO 31000. (2018). *Norma Internacional Administración -Gestión de riesgos*. 1–25.
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- ISO 90001. (2015). *Sistemas de gestión e calidad* (pp. 1–42).
<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES* (pp. 1–93). Registro Oficial Suplemento 298.
- Makón, M. (1999). *Dirección de Programación del Sector Público* (Número 52).
- Mejia, M. de los A., & Navas, N. (2018). *Metodologia de la investigacion*. Grupo Editorial Exodo. <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/172512>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 1–35.
<https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Mora, L. (2009). La función presupuestaria en las Universidades Públicas Españolas: Una metodología para el uso de escenarios presupuestarios flexibles. *Prisma Social*, 2, 1–34.
- Nomas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas del Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos*. (s/f).
- Paredes, I. (2020). *Unidad de Titulación en Programas de Posgrado Guía metodológica* (p. 39). Instituto de Posgrado.
- Ramirez, A., & Salinas, P. D. (2015). *Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso I, Aplicado al Departamento Financiero de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en el Periodo 2014*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.
- Reyes, J., Reyes, N., & Cárdenas, J. (2019). Contabilidad gubernamental y normas internacionales de contabilidad para el sector público ecuatoriano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1–16. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30172>

- Sarmiento, P., & Orellana, V. (2018). *Diseño de Herramientas de Control Interno para el Área Administrativa – Financiera de las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca : Caso Universidad del Azuay*. Universidad de Azuay.
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia Unemi*, 11(26), 1–12.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp51-62p>
- Torres, J. (2017). *INCIDENCIA DEL COSO ERM EN LA UNIDAD FINANCIERA DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA- ARCSA ZONA 1*. Universidad Técnica del Norte.
- Velásquez, J. (2011). El necesario rescate de los conceptos naturaleza y naturaleza humana de cara a los retos de la reflexión en la bioética y el bioderecho. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 41(115), 1–27.
- Villavicencio, E., Torracchi, E., Pariona, M., & Alvear, M. (2019). ¿ Cómo Plantear Las Variables De Una Investigación ? *Odontología Activa Revista Científica*, 4(1), 2–7.
<http://oactiva.ucacue.edu.ec/index.php/oactiva/article/view/289>
- Zenklussen, M. (2017). *Modelo de Gestión de Riesgo - Enterprise Risk Management (ERM) – Análisis en empresa local de Rafaela : Elsener Pinturas S . A . Resumen / Abstract*. Universidad Católica de Córdoba.

ANEXO

ENTREVISTA

Nombre y apellido del entrevistado: Esteban Marcelo Placencia Enríquez

Cargo: Director Financiero

Fe ha de la entrevista:

Objetivo:

La presente entrevista tiene como finalidad recabar información acerca de los procesos de la Dirección Financiera con el objetivo de identificar, analizar y mitigar los riesgos a los que está expuesto la sección de presupuesto, contabilidad y tesorería.

Nota: Esta entrevista está planificada para 20 minutos

Contenido:

Preguntas primarias	Preguntas secundarias
¿Se ha establecido de forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la Dirección Financiera de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos.	¿Asume la responsabilidad junto con las servidoras y servidores, sobre la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados?
	¿Demuestra constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implementadas en la Dirección Financiera, promoviendo la divulgación de éstas?
	¿Establece y aplica mecanismos para mantener permanente comunicación y mejorar el control interno, entre los directivos y personal de la administración principal y los que se encuentren geográficamente apartadas?
¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la Dirección Financiera impidiendo el logro de sus objetivos?	Que riesgos considera Usted que afectan los procesos a las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería para el logro de los objetivos institucionales considerando factores internos y externos?
	¿Ha desarrollado planes, métodos de respuestas y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones para mitigar los riesgos?

	¿Se identifica las opciones de respuesta de riesgos, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?
	¿Sobre la base de las informaciones pertinentes se elabora el estado de la deuda pública, que incluye la conciliación de saldos con los estados financieros que forman parte de la Cuenta Única del Tesorero Nacional?
	¿Tesorería verifica que las garantías presentadas correspondan exclusivamente a cualquiera de las formas de garantías contempladas en las disposiciones legales vigentes?
	Las transferencias de fondos por medios electrónicos están sustentadas en documentos, de tal forma que aseguran su validez y confiabilidad?
	¿La adquisición y venta de inversiones financieras están condicionadas a las autorizaciones de la unidad responsable del Tesoro Nacional, en lo concerniente a las disponibilidades de caja que mantiene la institución?
¿Comunica de manera pertinente y oportuna la información de la gestión Dirección Financiera a los servidores para el cumplimiento de sus responsabilidades?	
¿Establece procedimientos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas para asegurar la eficacia del control interno?	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar los riesgos de los procesos que se ejecutan en la sección de presupuesto de la Dirección Financiera de la UTN, de acuerdo a la Norma de Control Interno.

Área evaluada: Presupuesto

Norma : 200	Componente: Ambiente de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿Conoce el código de ética de la institución y la normativa interna de la Dirección Financiera?		0	
2	¿La Dirección Financiera cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)?	1		Plan Operativo Anual (POA)
3	¿Cuenta la Dirección Financiera con un organigrama estructural?	1		Organigrama de la Dirección Financiera
4	¿La Institución cuenta con un manual de funciones?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
5	¿Existe una descripción de los cargos del personal de la sección conforme el Orgánico Funcional?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
6	¿En su sección existe procesos capacitación?	1		Certificados de capacitación
7	¿Se ha definido la misión y visión de la Dirección Financiera?	1		Modelo de la gestión financiera
8	¿En la sección que Usted labora cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo sus función?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
Calificación Total		7	1	BAJO

Calificación Porcentual	88%	13 %	
-------------------------	-----	------	--

Norma : 300	Componente: Evaluación del Riesgo	SI	No	Medio de verificación
1	¿El personal de su sección ha identificado riesgos que afectan los procesos?	1		De forma verbal
2	¿En su sección se emprende medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos que afectan los procesos en el cumplimiento de objetivos?	1		Políticas de Administración Financiera de la Universidad Técnica del Norte
3	¿La sección en la que pertenece cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la Dirección Financiera, interacciones con terceros, identificación de objetivos generales y particulares y sus amenazas?		0	
Calificación Total		2	1	MODERADO
Calificación Porcentual		67%	33 %	

Norma : 400	Componente: Actividades de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿En su sección se ha implementado actividades de control para mitigar los riesgos?	1		Check list
2	¿Existe rotación de funciones en la sección a su cargo?		0	
3	¿Se ha identificado duplicidad de funciones que generan desperdicio de recurso humano?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
4	¿Se supervisan los procesos y operaciones constantemente?	1		Check list - Esigef

Calificación Total	3	1	MODERADO
Calificación Porcentual	75%	25%	

Norma : 402	Componente: Presupuesto	SI	No	Medio de verificación
Norma : 402-01	Responsabilidad del Control	Si	No	Medios de verificación
1	¿Se han delineado procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación presupuestaria?	1		Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
2	¿Si es Entidad Autónoma Descentralizada ha presentado informes semestrales sobre la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos?	1		Programa eSIGEF
3	¿Para la formulación del presupuesto se ha observado los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio, estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación?	1		Presupuesto
4	¿En la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, se selecciona y ordena las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato?	1		Presupuesto

5	¿Se han implantado procedimientos de control interno que generen adecuados registros que sirvan como mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de los componentes del sistema de Administración Financiera: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios?	1		Informes semestrales subidos al Esigef
6	¿En la formulación presupuestaria de la entidad se incluyeron todos los ingresos y egresos necesarios para su gestión?	1		Presupuesto
Norma : 402-02	Control Previo al compromiso	Si	No	Medios de verificación
7	¿Previo a la autorización para la ejecución del gasto se verificó que la operación financiera esté relacionada con la misión de la entidad? POA - PAC-	1		Certificación POA - PAC
8	¿Se verificó que las operaciones financieras reúnan los requisitos legales pertinentes?	1		Expediente para certificación presupuestaria
9	¿Se verificó que exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos?	1		Certificación presupuestaria
Norma : 402-04	control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados	Si	No	Medios de verificación
10	¿Se ha determinado el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación presupuestaria?	1		Presupuesto - POA- PAC

11	¿Proporciona información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas, proyectos y actividades?	1		Informes de ejecución presupuestaria semestrales
12	¿Se ha identificado y precisado las variaciones en el presupuesto?	1		Modificaciones presupuestarias - esigef
13	¿Los responsables de la ejecución presupuestaria efectúan el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos?	1		Reporte de ingresos de tesorería - PRESUPUESTO DE INGRESOS
14	¿Comprueba que el avance de las obras ejecutadas concuerde con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance, nivel de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente?	1		Planillas de avance de obra
15	¿Se mantiene procedimientos de control sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional?	1		POA- PRESUPUESTO
16	¿Se mantiene controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos?	1		ESIGEF
17	¿Los informes de la evaluación física y financiera de la ejecución presupuestaria son remitidas en forma periódica al rector de las finanzas públicas en coordinación de la Secretaría General de Planificación y Desarrollo y difundidas a la ciudadanía?	1		Informes - (lotaip-esigef)

18	¿El presupuesto de la entidad se clausura el 31 de diciembre de cada año?	1		ESIGEF
19	¿Se procede al cierre contable y liquidación presupuestaria de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas una vez clausurado el presupuesto?	1		ESIGEF - DIRECTRICES DEL MF
20	¿Se mantiene controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y a la obligación o devengado?	1		Modificaciones esigef
21	¿Se mantiene controles a la fase de ejecución?	1		Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
22	¿Existen controles en la fase de evaluación?	1		Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
23	¿Existen controles en la fase de clausura?	1		Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
24	¿Existen controles en la fase de liquidación?	1		Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
25	¿Existen controles en la fase de seguimiento?	1		Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
Calificación Total		25	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma : 500	Componente: Información y Comunicación	SI	No	Medio de verificación
1	¿Cuándo identifica un riesgo que afecta los procesos de su sección comunica a su jefe inmediato?	1		Mediante oficios

2	¿El Jefe inmediato da a conocer información de la institución como: manuales, reglamentos, políticas?	1		Correos
3	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas secciones financieras?	1		Correos - reuniones
Calificación Total		3	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma : 600	Componente: Seguimiento	SI	No	Medio de verificación
1	¿Se ejecutaron actividades continuas de seguimiento en su sección para determinar la efectividad de los controles existentes?	1		Informes y correos
2	¿Se ejecutaron y atendieron de manera efectiva las medidas y recomendaciones producto de los hallazgos de auditoría?	1		Recomendaciones de auditoría
3	¿El seguimiento se lo ha realizado en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal ?	1		Recomendaciones de auditoría
4	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	1		Documentos personales
5	¿Se han tomado las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?	1		Esigef

6	¿Se han implantado acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados y han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales?	1		Políticas de la dirección financiera
Calificación Total		6	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

	SI	No	Medio de verificación
CALIFICACIÓN TOTAL: CT	46		BAJO
PONDERACIÓN TOTAL: PT	49		
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT X 100 NC	93,88 %		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC% RI	6,12%		



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar los riesgos de los procesos que se ejecutan en la sección de Contabilidad de la Dirección Financiera de la UTN, de acuerdo a la Norma de Control Interno.

Área evaluada: Contabilidad

Norma: 200	Componente: Ambiente de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿Conoce el código de ética de la institución?		0	
2	¿La Dirección Financiera cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)?	1		Plan Operativo Anual (POA)
3	¿Cuenta la Dirección Financiera con un organigrama estructural?	1		Organigrama de la Dirección Financiera
4	¿La Institución cuenta con un manual de funciones?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
5	¿Existe una descripción de los cargos del personal de la sección conforme el Orgánico Funcional?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
6	¿En su sección existe procesos capacitación?	1		Certificados de capacitación
7	¿Se ha definido la misión y visión de la Dirección Financiera?	1		Modelo de la gestión financiera
8	¿En la sección que Usted labora cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo sus función?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
Calificación Total		7	1	BAJO
Calificación Porcentual		88%	13%	

Norma: 300	Componente: Evaluación del Riesgo	SI	No	Medio de verificación
---------------	-----------------------------------	----	----	-----------------------

1	¿El personal de su sección ha identificado riesgos que afectan los procesos?	1		De forma verbal
2	¿En su sección se emprende medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos que afectan los procesos en el cumplimiento de objetivos?	1		Políticas de Administración Financiera de la Universidad Técnica del Norte
3	¿La sección en la que pertenece cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la Dirección Financiera, interacciones con terceros, identificación de objetivos generales y particulares y sus amenazas?		0	
Calificación Total		2	1	MODERADO
Calificación Porcentual		67%	33%	

Norma: 400	Componente: Actividades de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿En su sección se ha implementado actividades de control para mitigar los riesgos?	1		Check list
2	¿Existe rotación del personal en la sección a su cargo?		0	
3	¿Se ha identificado duplicidad de funciones que generan desperdicio de recurso humano?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
4	¿Se supervisan los procesos y operaciones constantemente?	1		Check list - Esigef
Calificación Total		3	1	MODERADO
Calificación Porcentual		75%	25%	

Norma: 405	Componente: Contabilidad	SI	No	Medio de verificación
Norma: 405-01	Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental	Si	No	Medios de verificación

1	¿Se aplican principios y normas emitidas por el ente regulador de la materia para el registro de las operaciones y presentación de la información financiera?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
2	¿La contabilidad gubernamental registra todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
3	¿La contabilidad gubernamental produce información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
Norma: 405-02	Organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental	Si	No	Medios de verificación
4	¿El sistema contable se encuentra diseñado dentro de lo señalado por las disposiciones legales pertinentes a fin de que la información financiera sea entregada en forma oportuna para la toma de decisiones sustentadas en el conocimiento real de las operaciones?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
5	¿Las operaciones se contabilizan por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente?	1		Expedientes de pago
6	¿Se mantiene el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguarda?	1		Conciliación mensual
7	¿Se conserva en forma actualizada el inventario de existencias?	1		Conciliación mensual

8	¿La información financiera se prepara de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por los entes de control?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
9	¿Se producen los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades de las autoridades?	1		Estados financieros mensuales
Norma: 405-03	Integración contable de las operaciones financieras	Si	No	Medios de verificación
10	¿La contabilidad constituye una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
11	¿La contabilidad proporciona información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos?	1		Estados financieros mensuales
12	¿La contabilidad clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas que posibilitan el registro y control de los recursos públicos?	1		Auxiliares contables en el eSigef
Norma: 405-04	Documentación de respaldo y su archivo	Si	No	Medios de verificación
13	¿La documentación que respalda las transacciones financieras se encuentra disponible para los procedimientos de verificación de Auditoría Interna, y usuarios autorizados?	1		Archivo de contabilidad
14	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de los mismos?	1		El Comprobante Único de Registro (CUR) de Pago

15	¿Existe un archivo en orden cronológico y secuencial que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes?	1		Archivo de contabilidad
16	¿La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se la realiza de conformidad a las disposiciones legales?	1		Reglamento para la valoración, conservación y eliminación de documentos en los archivos de la Universidad Técnica del Norte Área Financiera
17	¿La evaluación de toda la documentación se lo realiza con la intervención de una comisión que se encarga de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguir, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento?	1		Reglamento para la valoración, conservación y eliminación de documentos en los archivos de la Universidad Técnica del Norte Área Financiera
18	¿La Entidad forma y mantiene un expediente por cada contratación en el que consta los documentos referentes a los hechos y aspectos más relevantes de sus etapas de preparación, selección, contratación, ejecución, así como en la fase precontractual?	1		El Comprobante Único de Registro (CUR) de Transferencia o Pago
Norma: 405-05	Oportunidad en el Registro de los hechos económicos y presentación de información financiera	Si	No	Medios de verificación

19	¿Las transacciones y operaciones económicas son registradas con la debida oportunidad y dentro del catálogo general cuentas?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
20	¿Las operaciones financieras se encuentran debidamente clasificadas de tal forma que permita disponer de la información procesada en forma ordenada y confiable?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
21	¿La información financiera es presentada de conformidad a las disposiciones establecidas en la normatividad a los diferentes niveles de autoridad con la debida oportunidad?	1		Emisión mensual de estados financieros
Norma: 405-06	Oportunidad en el Registro de los hechos económicos y presentación de información financiera	Si	No	Medios de verificación
22	¿Periódicamente se concilian los saldos auxiliares con las cuentas de mayor general?	1		Notas de los estados financieros
23	¿Los servidores que realizan las conciliaciones, son personal independiente del registro, autorización y custodia de los recursos financieros?	1		Notas de los estados financieros
Calificación Total		23	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma: 500	Componente: Información y Comunicación	SI	No	Medio de verificación
1	¿Cuándo identifica un riesgo que afecta los procesos de su sección comunica a su jefe inmediato?	1		Mediante oficios
2	¿El Jefe inmediato da a conocer información de la institución como: manuales, reglamentos, políticas?	1		Correos

3	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas secciones financieras?	1		Correos - reuniones
Calificación Total		3	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma: 600	Componente: Seguimiento	SI	No	Medio de verificación
1	¿Se ejecutaron actividades continuas de seguimiento en su sección para determinar la efectividad de los controles existentes?	1		Informes y correos
2	¿Se ejecutaron y atendieron de manera efectiva las medidas y recomendaciones producto de los hallazgos de auditoría?	1		Recomendaciones de auditoria
3	¿El seguimiento se lo ha realizado en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal ?	1		Recomendaciones de auditoria
4	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	1		Documentos personales
5	¿Se han tomado las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?	1		Esigef

6	¿Se han implantado acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados y han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales?	1		Políticas de la dirección financiera
Calificación Total		6	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

	SI	No	Medio de verificación
CALIFICACIÓN TOTAL: CT	44		BAJO
PONDERACIÓN TOTAL: PT	47		
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT X 100 NC	93,62%		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC% RI	6,38%		



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN FINANCIERA



Instituto de
Posgrado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar los riesgos de los procesos que se ejecutan en la sección de Contabilidad de la Dirección Financiera de la UTN, de acuerdo a la Norma de Control Interno.

Área evaluada: Contabilidad

Norma: 200	Componente: Ambiente de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿Conoce el código de ética de la institución?		0	
2	¿La Dirección Financiera cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)?	1		Plan Operativo Anual (POA)
3	¿Cuenta la Dirección Financiera con un organigrama estructural?	1		Organigrama de la Dirección Financiera
4	¿La Institución cuenta con un manual de funciones?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
5	¿Existe una descripción de los cargos del personal de la sección conforme el Orgánico Funcional?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
6	¿En su sección existe procesos capacitación?	1		Certificados de capacitación
7	¿Se ha definido la misión y visión de la Dirección Financiera?	1		Módulo de la gestión financiera
8	¿En la sección que Usted labora cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo sus función?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
Calificación Total		7	1	BAJO
Calificación Porcentual		88%	13%	

Norma: 300	Componente: Evaluación del Riesgo	SI	No	Medio de verificación
1	¿El personal de su sección ha identificado riesgos que afectan los procesos?	1		De forma verbal

2	¿En su sección se emprende medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos que afectan los procesos en el cumplimiento de objetivos?	1		Políticas de Administración Financiera de la Universidad Técnica del Norte
3	¿La sección en la que pertenece cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la Dirección Financiera, interacciones con terceros, identificación de objetivos generales y particulares y sus amenazas?		0	
Calificación Total		2	1	MODERADO
Calificación Porcentual		67%	33%	

Norma: 400	Componente: Actividades de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿En su sección se ha implementado actividades de control para mitigar los riesgos?	1		Check list
2	¿Existe rotación del personal en la sección a su cargo?		0	
3	¿Se ha identificado duplicidad de funciones que generan desperdicio de recurso humano?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
4	¿Se supervisan los procesos y operaciones constantemente?	1		Check list - Esigef
Calificación Total		3	1	MODERADO
Calificación Porcentual		75%	25%	

Norma: 405	Componente: Contabilidad	SI	No	Medio de verificación
Norma: 405-01	Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental	Si	No	Medios de verificación
1	¿Se aplican principios y normas emitidas por el ente regulador de la materia para el registro de las operaciones y presentación de la información financiera?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)

2	¿La contabilidad gubernamental registra todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
3	¿La contabilidad gubernamental produce información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
Norma: 405-02	Organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental	Si	No	Medios de verificación
4	¿El sistema contable se encuentra diseñado dentro de lo señalado por las disposiciones legales pertinentes a fin de que la información financiera sea entregada en forma oportuna para la toma de decisiones sustentadas en el conocimiento real de las operaciones?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
5	¿Las operaciones se contabilizan por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente?	1		Expedientes de pago
6	¿Se mantiene el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguarda?	1		Conciliación mensual
7	¿Se conserva en forma actualizada el inventario de existencias?	1		Conciliación mensual
8	¿La información financiera se prepara de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por los entes de control?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)

9	¿Se producen los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades de las autoridades?	1		Estados financieros mensuales
Norma: 405-03	Integración contable de las operaciones financieras	Si	No	Medios de verificación
10	¿La contabilidad constituye una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
11	¿La contabilidad proporciona información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos?	1		Estados financieros mensuales
12	¿La contabilidad clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas que posibilitan el registro y control de los recursos públicos?	1		Auxiliares contables en el eSigef
Norma: 405-04	Documentación de respaldo y su archivo	Si	No	Medios de verificación
13	¿La documentación que respalda las transacciones financieras se encuentra disponible para los procedimientos de verificación de Auditoría Interna, y usuarios autorizados?	1		Archivo de contabilidad
14	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de los mismos?	1		El Comprobante Único de Registro (CUR) de Pago
15	¿Existe un archivo en orden cronológico y secuencial que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes?	1		Archivo de contabilidad

16	¿La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se la realiza de conformidad a las disposiciones legales?	1		Reglamento para la valoración, conservación y eliminación de documentos en los archivos de la Universidad Técnica del Norte Área Financiera
17	¿La evaluación de toda la documentación se lo realiza con la intervención de una comisión que se encarga de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguir, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento?	1		Reglamento para la valoración, conservación y eliminación de documentos en los archivos de la Universidad Técnica del Norte Área Financiera
18	¿La Entidad forma y mantiene un expediente por cada contratación en el que consta los documentos referentes a los hechos y aspectos más relevantes de sus etapas de preparación, selección, contratación, ejecución, así como en la fase precontractual?	1		El Comprobante Único de Registro (CUR) de Transferencia o Pago
Norma: 405-05	Oportunidad en el Registro de los hechos económicos y presentación de información financiera	Si	No	Medios de verificación
19	¿Las transacciones y operaciones económicas son registradas con la debida oportunidad y dentro del catalogo general cuentas?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)

20	¿Las operaciones financieras se encuentran debidamente clasificadas de tal forma que permita disponer de la información procesada en forma ordenada y confiable?	1		Uso obligatorio del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)
21	¿La información financiera es presentada de conformidad a las disposiciones establecidas en la normatividad a los diferentes niveles de autoridad con la debida oportunidad?	1		Emisión mensual de estados financieros
Norma: 405-06	Oportunidad en el Registro de los hechos económicos y presentación de información financiera	Si	No	Medios de verificación
22	¿Periódicamente se concilian los saldos auxiliares con las cuentas de mayor general?	1		Notas de los estados financieros
23	¿Los servidores que realizan las conciliaciones, son personal independiente del registro, autorización y custodia de los recursos financieros?	1		Notas de los estados financieros
Calificación Total		23	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma: 500	Componente: Información y Comunicación	SI	No	Medio de verificación
1	¿Cuándo identifica un riesgo que afecta los procesos de su sección comunica a su jefe inmediato?	1		Mediante oficios
2	¿El Jefe inmediato da a conocer información de la institución como: manuales, reglamentos, políticas?	1		Correos
3	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas secciones financieras?	1		Correos - reuniones
Calificación Total		3	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma: 600	Componente: Seguimiento	SI	No	Medio de verificación
1	¿Se ejecutaron actividades continuas de seguimiento en su sección para determinar la efectividad de los controles existentes?	1		Informes y correos
2	¿Se ejecutaron y atendieron de manera efectiva las medidas y recomendaciones producto de los hallazgos de auditoría?	1		Recomendaciones de auditoria
3	¿El seguimiento se lo ha realizado en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal ?	1		Recomendaciones de auditoria
4	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	1		Documentos personales
5	¿Se han tomado las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?	1		Esigef
6	¿Se han implantado acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados y han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales?	1		Políticas de la dirección financiera
Calificación Total		6	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

		SI	No	Medio de verificación
--	--	----	----	-----------------------

CALIFICACIÓN TOTAL: CT	44	BAJO
PONDERACIÓN TOTAL: PT	47	
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT X 100 NC	93,62%	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC% RI	6,38%	



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN FINANCIERA**



Instituto de
Posgrado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar los riesgos de los procesos que se ejecutan en la sección de Tesorería de la Dirección Financiera de la UTN, de acuerdo a la Norma de Control Interno.

Área evaluada: Tesorería

Norma: 200	Componente: Ambiente de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿Conoce el código de ética de la institución?		0	
2	¿La Dirección Financiera cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)?	1		Plan Operativo Anual (POA)
3	¿Cuenta la Dirección Financiera con un organigrama estructural?	1		Organigrama de la Dirección Financiera
4	¿La Institución cuenta con un manual de funciones?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
5	¿Existe una descripción de los cargos del personal de la sección conforme el Orgánico Funcional?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
6	¿En su sección existe procesos capacitación?	1		Certificados de capacitación

7	¿Se ha definido la misión y visión de la Dirección Financiera?	1		Modelo de la gestión financiera
8	¿En la sección que Usted labora cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo sus función?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
Calificación Total		7	1	BAJO
Calificación Porcentual		88%	13%	

Norma: 300	Componente: Evaluación del Riesgo	SI	No	Medio de verificación
1	¿El personal de su sección ha identificado riesgos que afectan los procesos?	1		De forma verbal
2	¿En su sección se emprende medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos que afectan los procesos en el cumplimiento de objetivos?	1		Políticas de Administración Financiera de la Universidad Técnica del Norte
3	¿La sección en la que pertenece cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la Dirección Financiera, interacciones con terceros, identificación de objetivos generales y particulares y sus amenazas?		0	
Calificación Total		2	1	MODERADO
Calificación Porcentual		67%	33%	

Norma: 400	Componente: Actividades de Control	SI	No	Medio de verificación
1	¿En su sección se ha implementado actividades de control para mitigar los riesgos?	1		Check list
2	¿Existe rotación del personal en la sección a su cargo?		0	

3	¿Se ha identificado duplicidad de funciones que generan desperdicio de recurso humano?	1		Manual de clasificación y valoración de puestos
4	¿Se supervisan los procesos y operaciones constantemente?	1		Check list - Esigef
Calificación Total		3	1	MODERADO
Calificación Porcentual		75%	25%	

Norma: 403		Componente: Tesorería		SI	No	Medio de verificación
Norma: 403-01	Determinación y recaudación de los ingresos	Si	No	Medios de verificación		
1	¿Se apertura cuentas rotativas de Ingresos en los bancos corresponsables del depositario oficial de los fondos públicos?	1		Cuantas Bancarias		
2	¿Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad son revisados, depositados en forma completa e intacta?	1		Reportes del sistema interno SIIU - recaudaciones		
3	¿Los ingresos son registrados en las cuentas rotativas durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente?	1		Con el deposito		
4	¿Existen mecanismos fáciles y seguros para canalizar las recaudaciones de los recursos públicos manejados por la institución?	1		Convenio Banco Pacifico		
Norma: 403-02	Constancia documental de la recaudación	Si	No	Medios de verificación		
5	¿El comprobante de ingreso cumple con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria? Recaudación	1		Facturas		
6	¿Se puede obtener registros actualizados sobre los comprobantes generados por las recaudaciones efectuadas?	1		SIIU - Recaudación		

Norma: 403-03	Especies valoradas	Si	No	Medios de verificación
7	¿Los ingresos generados por la venta de las especies valoradas, constan en el presupuesto institucional?	1		Presupuesto Institucional (ing. Villalobos)
Norma: 403-04	Verificación de los ingresos	Si	No	Medios de verificación
8	¿La institución dispone de convenios con bancos?	1		Convenios - Banco pacifico
9	¿Se concilia diariamente las operaciones de depósito respecto de las recaudaciones realizadas por débitos bancarios, por bancos corresponsales?	1		Conciliaciones
10	¿La persona que realiza la verificación es diferente a las que efectúan la recaudación y registro contable?	1		Manual de funciones
11	¿Se efectúa un cotejo diario de las recaudaciones, frente a lo depositado en el banco corresponsal?	1		Conciliación Bancaria
Norma: 403-05	Medidas de protección de las recaudaciones	Si	No	Medios de verificación
12	¿Se cuenta con empresas para custodia y transporte de las recaudaciones?	1		Reglamento Interno para la Custodia de Bienes de la UTN
13	¿El personal que maneja recursos se encuentra caucionado?	1		Pólizas de seguro
14	¿Las áreas de recaudación cuentan con suficientes medidas de seguridad física en sus instalaciones?	1		Infraestructura
15	¿Se han tomado las medidas de protección necesarias tendientes a un mejor control del efectivo?	1		Recaudaciones Banco del Pacifico - orden de compra para que se acerque al banco
Norma: 403-06	Cuentas corrientes bancarias	Si	No	Medios de verificación

16	¿Las cuentas corrientes creadas en la institución son las estrictamente necesarias para agilizar los procesos financieros?	1		Cunetas bancarios
17	¿La cuentas corrientes bancarias se han aperturado bajo la denominación de la entidad?	1		Estados de cuenta
18	¿Al aperturar las cuentas bancarias, se registraron las firmas de las servidoras y servidores autorizados?	1		Documentos y formularios del Banco
19	¿Las servidoras y servidores asignados para el manejo y control de las cuentas bancarias, no tienen funciones de recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable, ni de autorización de gastos?	1		Manual de funciones
Norma: 403-07	Conciliaciones bancarias	Si	No	Medios de verificación
20	¿Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada?	1		Conciliaciones Bancarias
21	¿La conciliación bancaria se realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes?	1		Conciliaciones Bancarias
22	¿Las operaciones efectuadas por la unidad administrativa de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad?	1		Registro de ingresos

23	¿El procedimiento de conciliación es efectuado por uno o varios servidoras o servidores no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas?	1		Asignación de responsabilidades
24	¿Las conciliaciones bancarias se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real?	1		Esigef
25	¿Se asegura que los saldos en los registros, son los correctos, mediante conciliaciones bancarias?	1		Conciliaciones Bancarias
Norma: 403-08	Control previo al pago	Si	No	Medios de verificación
26	¿Se observó que todo pago corresponde a un compromiso devengado, legalmente exigible?	1		El expediente de pago
27	¿Se observa que los pagos están debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos?	1		El expediente de pago
28	¿Los servidores asignados a los controles previo al pago, cuentan con los suficientes soportes documentales?	1		El expediente de pago
Norma: 403-09	Pagos a beneficiarios	Si	No	Medios de verificación
29	¿El pago de las obligaciones a los beneficiarios, es ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al depositario oficial de los fondos públicos?	1		Esigef- Confirmación de pago
30	¿Para realizar los pagos la unidad responsable del Tesoro Nacional debita de la cuenta correspondiente y acredita en las cuentas de los beneficiarios finales los valores pertinentes?	1		Esigef- Confirmación de pago

31	¿Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, son pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios?	1		Esigef- Confirmación de pago
32	¿Se maneja los conceptos de cuenta virtual para los casos en que los beneficiarios no pueden aperturar cuentas en el sistema financiero nacional?	1		Esigef- Confirmación de pago
33	¿Los pagos realizados se originan en el devengamiento y solicitud de pago realizado?	1		Esigef- Comprobante de pago
34	¿Los pagos a beneficiarios se realizan utilizando los mecanismos y procedimientos establecidos por el tesoro nacional, mediante las transferencias a las cuentas de los beneficiarios?	1		Esigef- Confirmación de pago
Norma: 403-10	Cumplimiento de obligaciones	Si	No	Medios de verificación
35	¿Las obligaciones contraídas por la entidad son autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto?	1		Expediente de pago
36	¿Se realiza un control mediante conciliaciones o registros de las obligaciones canceladas?	1		Conciliaciones de los pagos
37	¿Los intereses o multas originados por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, se registran como responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los ocasionaron?	1		Registro contable
38	¿Los servidores asignados al control del cumplimiento de obligaciones, verifican las actas de entrega-recepción de otros documentos, que evidencien adecuadamente las operaciones?	1		Expediente de pago

Norma: 403-12	Control y custodia de garantías	Si	No	Medios de verificación
39	¿En los contratos que se celebran se exige a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley?	1		Expediente de pago
40	¿Se verifica que dentro de las cláusulas contractuales se contemple que previo al pago de anticipos, se entregue una garantía en las condiciones y montos señalados por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública?	1		Contrato de Bienes, obras y servicios
41	¿En las transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, Tesorería no efectúa ningún pago sin el previo cumplimiento de la entrega de las garantías?	1		Garantías
42	¿Treasorería mantiene un control adecuado y permanente de las garantías?	1		Control de vencimiento en Excel
43	¿Treasorería verifica que las garantías presentadas correspondan exclusivamente a cualquiera de las formas de garantías contempladas en las disposiciones legales vigentes?	1		Garantías
44	¿Treasorería controla el vencimiento de las garantías recibidas?	1		Control de vencimiento en Excel
45	¿Treasorería informa oportunamente sobre los vencimientos de las garantías, a fin de requerir la renovación o ejecución, según sea el caso?	1		Oficio a las aseguradoras
46	¿Existe información oportuna que demuestre el control y custodia de garantías?	1		Control en Excel

Norma: 403-13	Transferencia de fondos por medios electrónicos	Si	No	Medios de verificación
47	¿Las transferencias de fondos por medios electrónicos están sustentadas en documentos , de tal forma que aseguran su validez y confiabilidad?	1		Expediente de pago
48	¿Se enfatizó en los mecanismos de seguridad, en el uso de claves, en los accesos y que estas solamente sean asignadas a personas autorizadas?	1		Asignación de responsabilidades
49	¿Las transferencias de fondos por medios electrónicos están sustentadas en documentos, de tal forma que aseguran su validez y confiabilidad?	1		Expediente de pago
Calificación Total		49	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma: 500	Componente: Información y Comunicación	SI	No	Medio de verificación
1	¿Cuándo identifica un riesgo que afecta los procesos de su sección comunica a su jefe inmediato?	1		Mediante oficios
2	¿El Jefe inmediato da a conocer información de la institución como: manuales, reglamentos, políticas?	1		Correos
3	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas secciones financieras?	1		Correos - reuniones
Calificación Total		3	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

Norma: 600	Componente: Seguimiento	SI	No	Medio de verificación
---------------	-------------------------	----	----	-----------------------

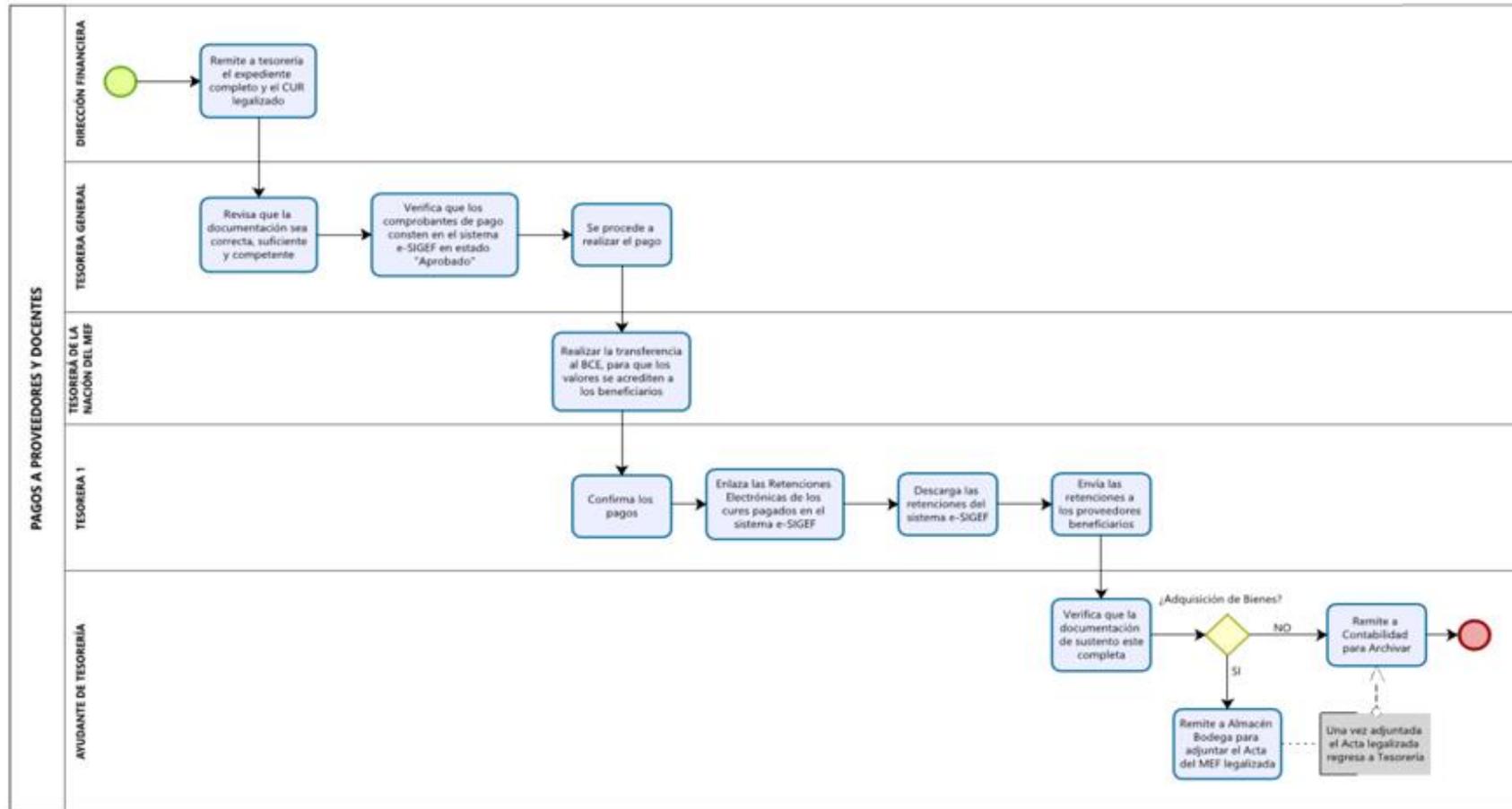
1	¿Se ejecutaron actividades continuas de seguimiento en su sección para determinar la efectividad de los controles existentes?	1		Informes y correos
2	¿Se ejecutaron y atendieron de manera efectiva las medidas y recomendaciones producto de los hallazgos de auditoría?	1		Recomendaciones de auditoria
3	¿El seguimiento se lo ha realizado en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal ?	1		Recomendaciones de auditoria
4	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	1		Documentos personales
5	¿Se han tomado las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?	1		Esigef
6	¿Se han implantado acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados y han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales?	1		Políticas de la dirección financiera
Calificación Total		6	0	BAJO
Calificación Porcentual		100%	0%	

		SI	No	Medio de verificación
CALIFICACIÓN TOTAL:		70		BAJO
CT				

PONDERACIÓN TOTAL: PT	73	
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$ NC	95,89%	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% -$ NC%	4,11%	

Figura 13:

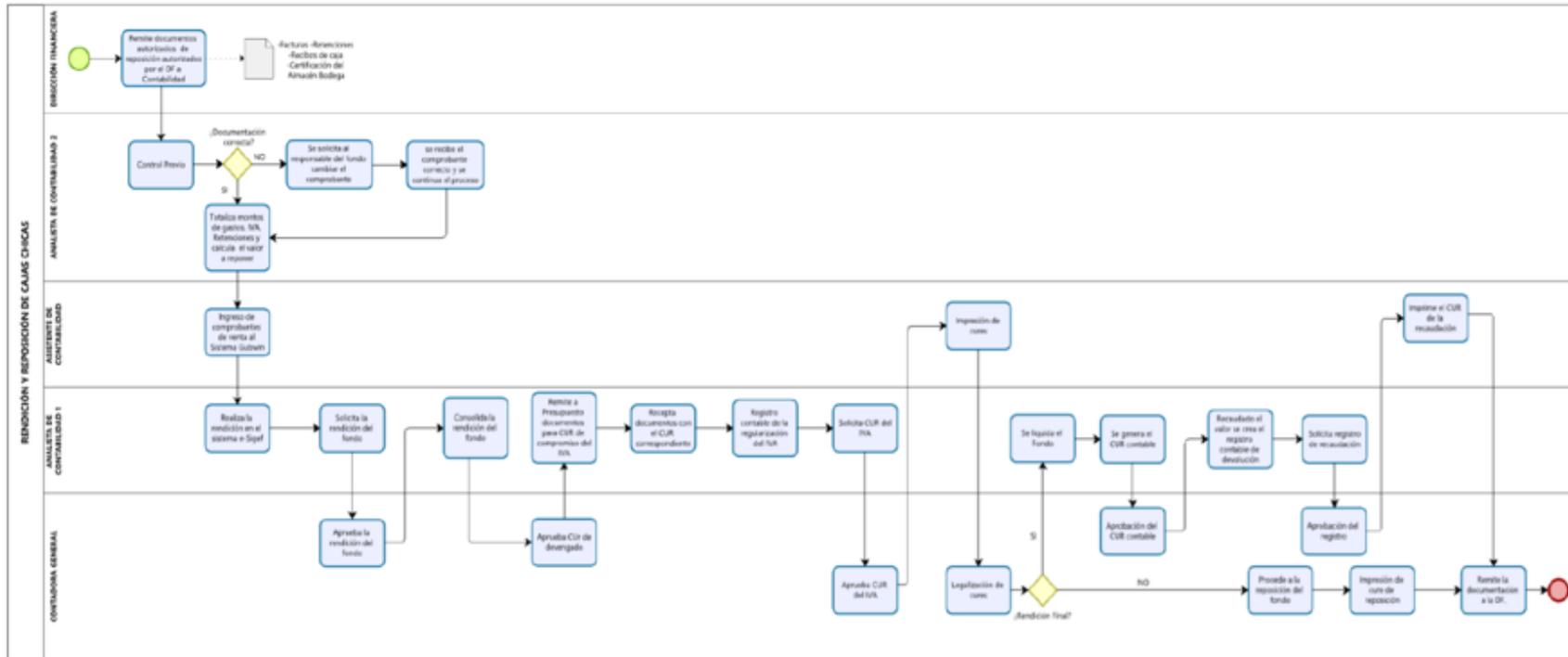
Proceso pagos a proveedores



Nota: Tomado de (Braganza, 2021)

Figura 14:

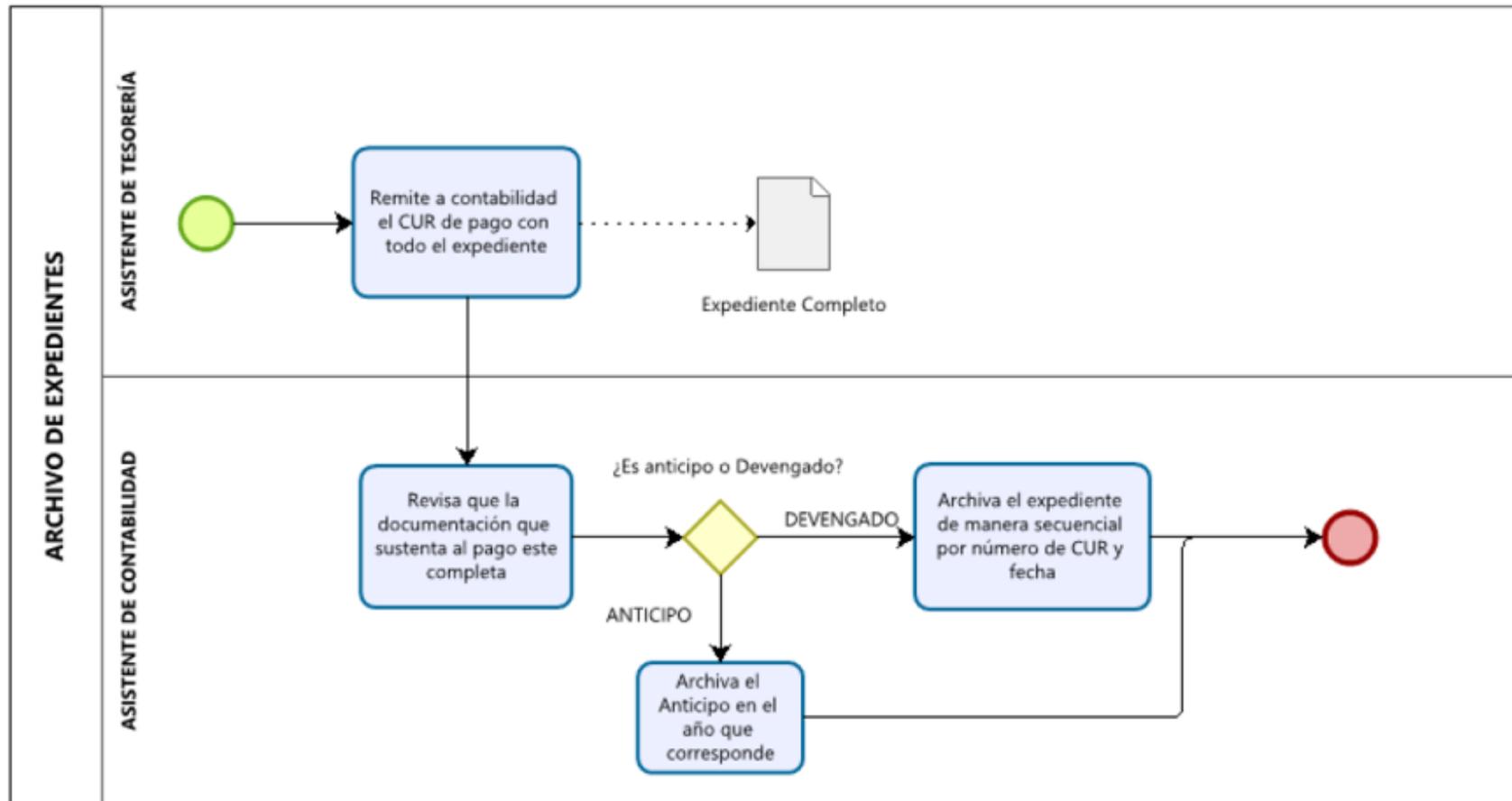
Rendición y reposición de cajas chicas



Nota: Tomado de (Braganza, 2021)

Figura 15:

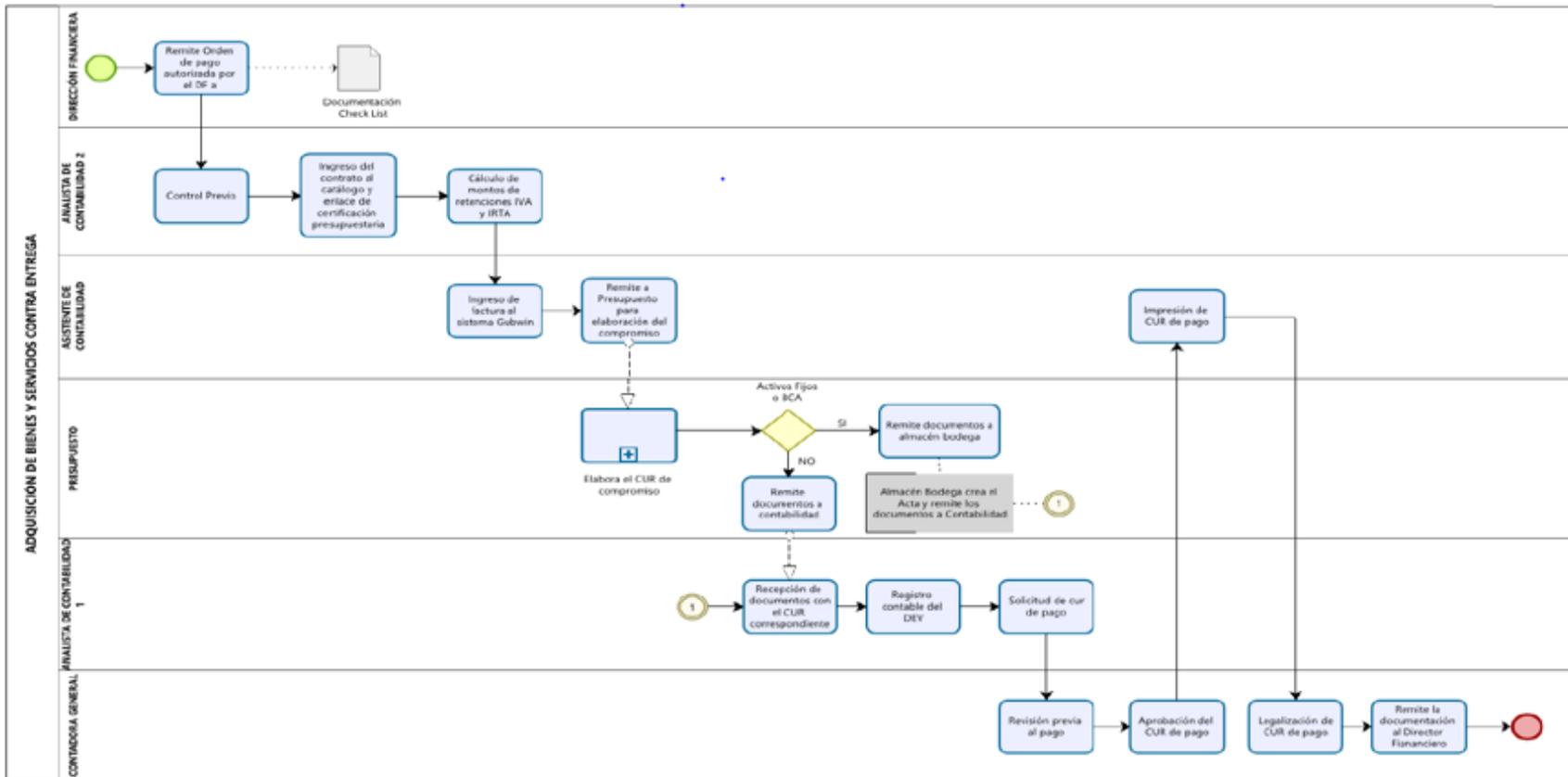
Archivo de expedientes



Nota: Imagen tomada de (Braganza, 2021)

Figura 16:

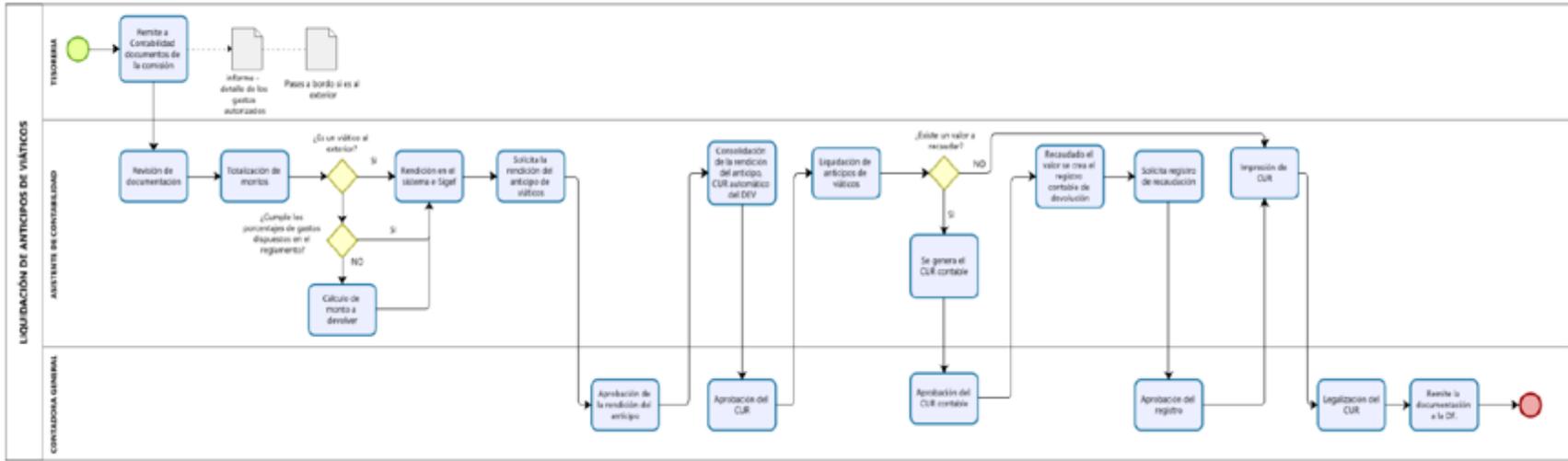
Adquisición de Bienes y Servicios



Nota: Imagen tomada de (Braganza, 2021)

Figura 17:

Liquidación del Anticipo de viáticos

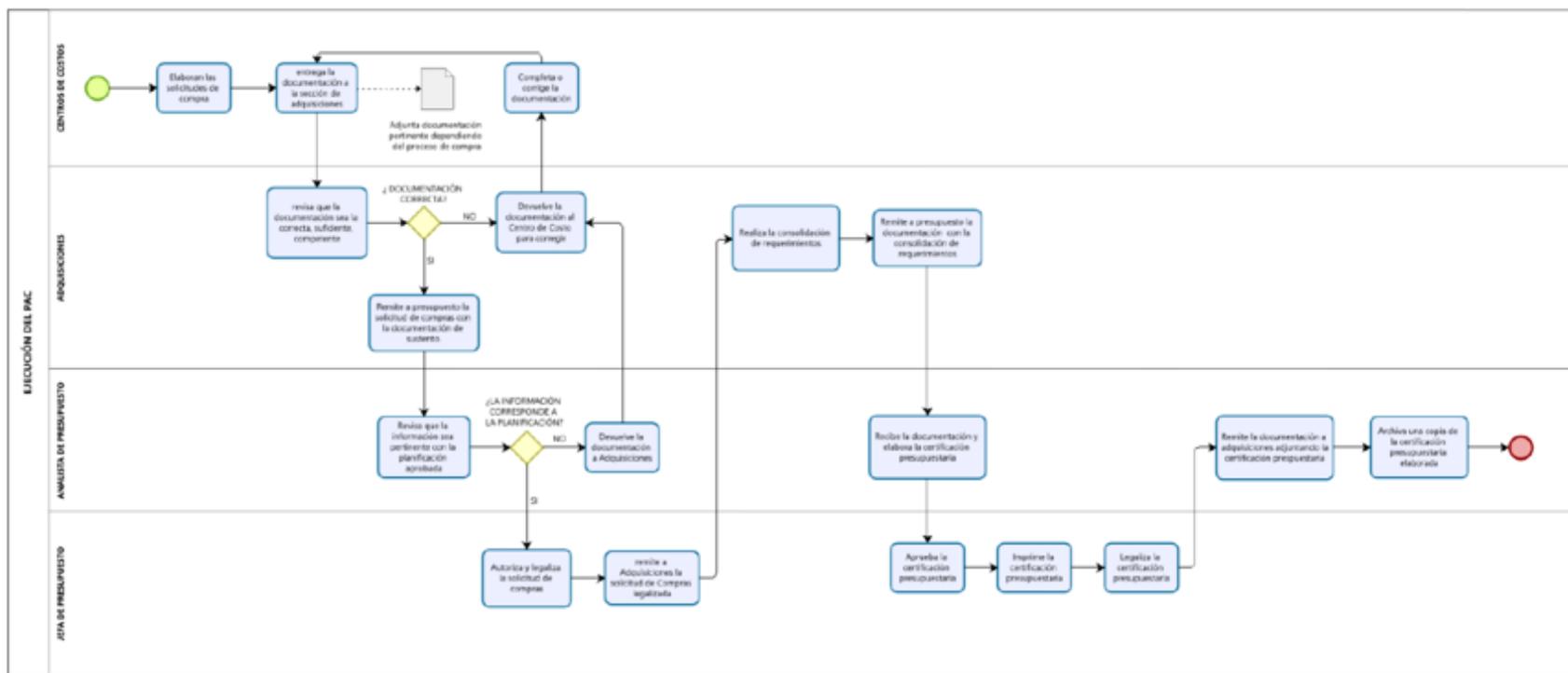


Nota: Adaptado de (Braganza, 2021)

Procesos del Componente de Presupuesto

Figura 18:

Ejecución del PAC

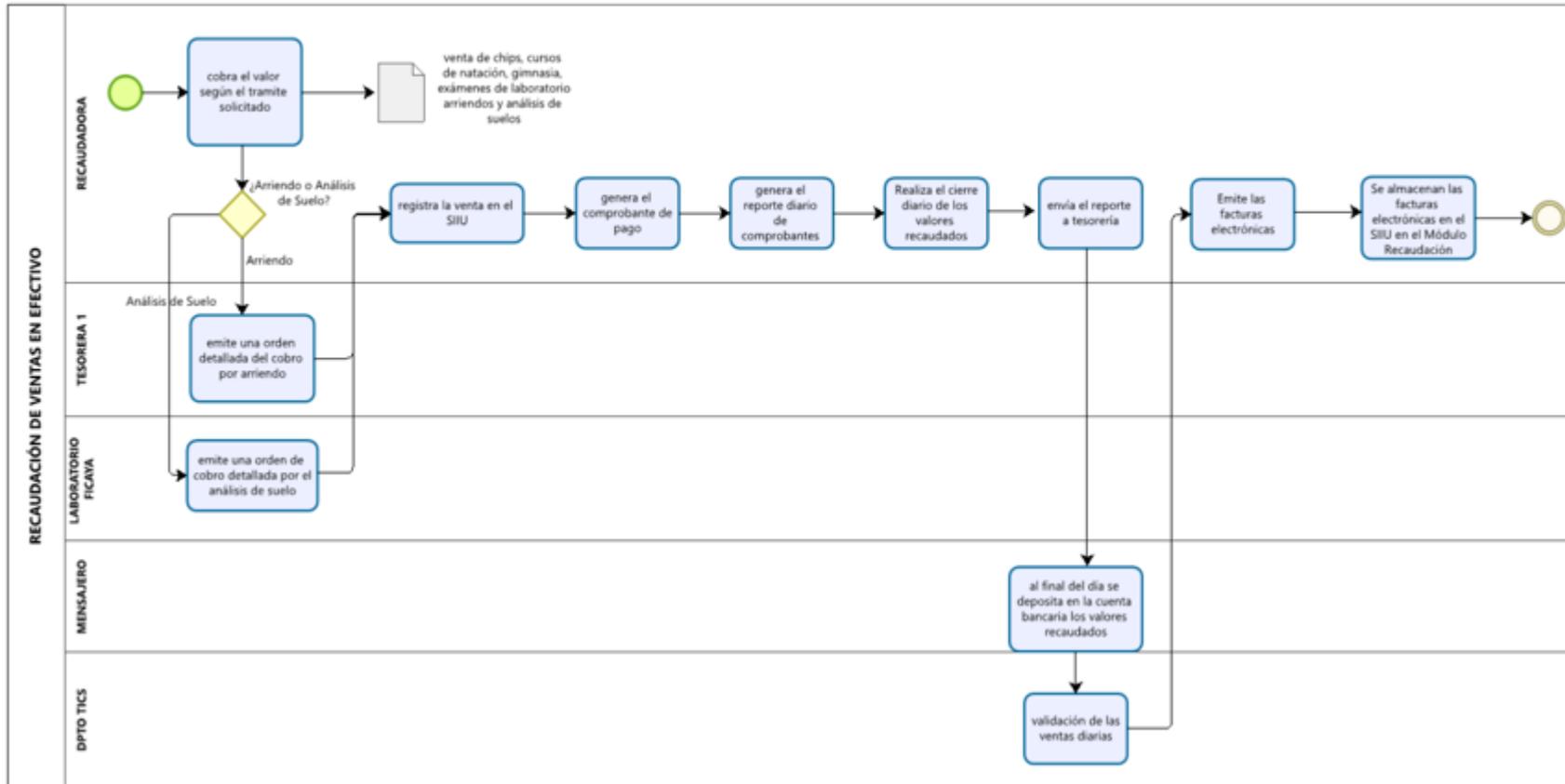


Nota: Imagen referenciada de (Braganza, 2021)

Componente de Tesorería

Figura 19:

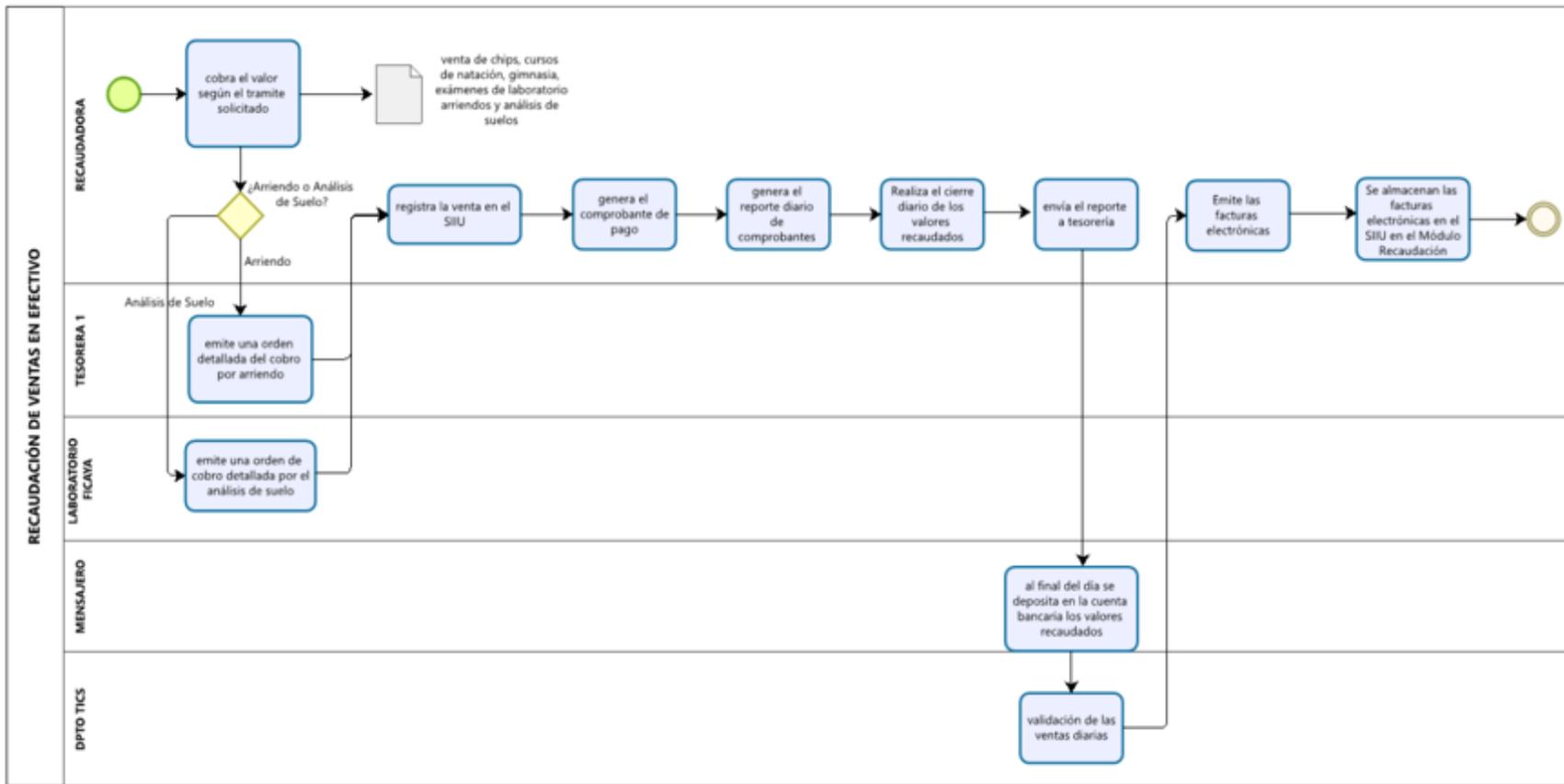
Recaudación de venta en efectivo



Nota: imagen referenciada de (Braganza, 2021)

Figura 20:

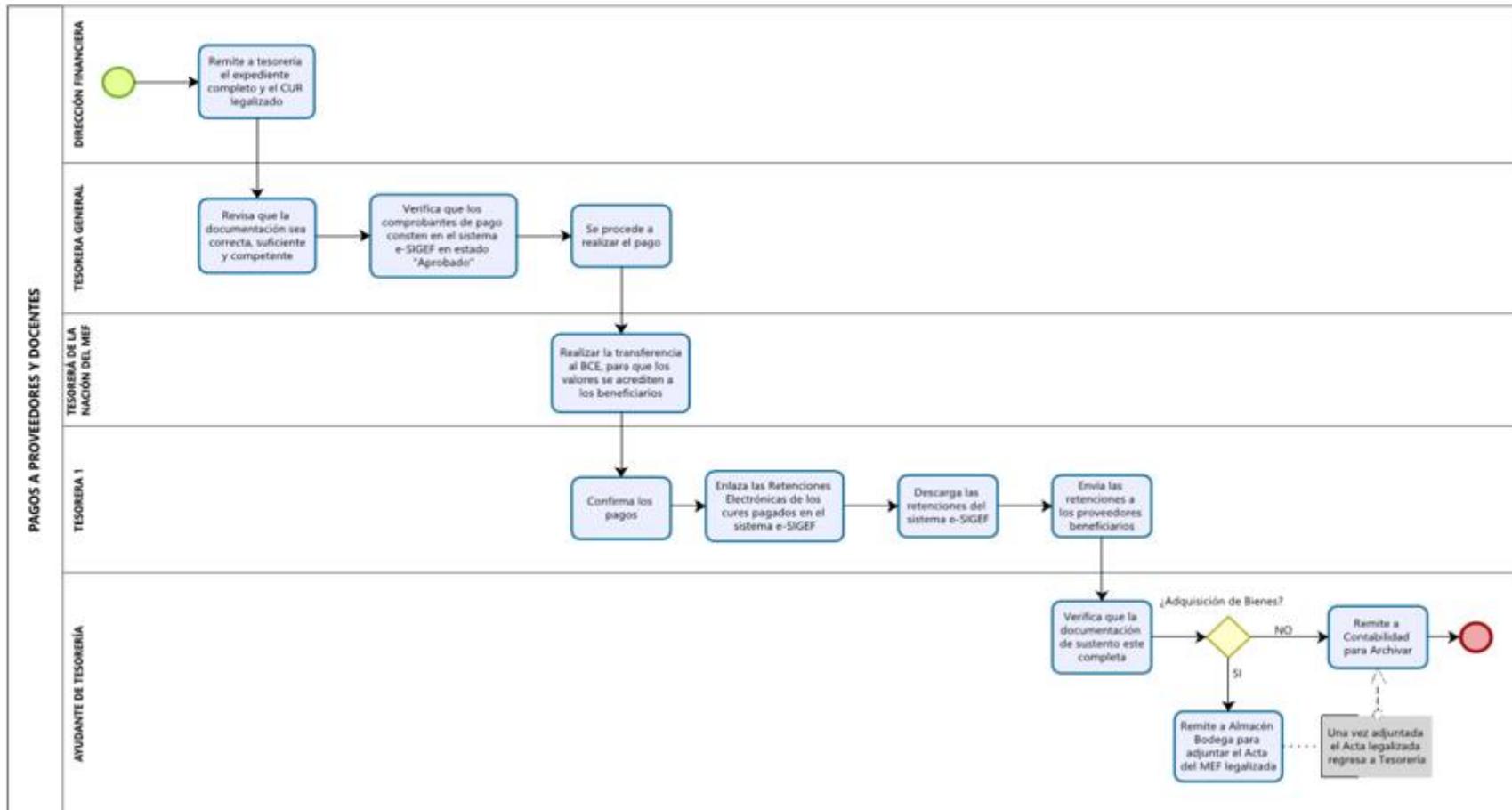
Declaración de Impuestos



Nota: Imagen referenciada de (Braganza, 2021)

Figura 21:

Pago a proveedores



Nota: Imagen Referenciada de (Braganza, 2021)