



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE
IMBABURA.”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

AUTORA: DAYANA GARDENIA ACOSTA SOLÓRZANO

DIRECTOR: Dr. Fausto Lima

Ibarra, Febrero 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación pretende ser una herramienta gerencial para el directivo, administrador y funcionarios de la Federación Deportiva de Imbabura que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos propuestos por la Institución, proyectando una imagen positiva a la ciudadanía ibarreña en general. Para el cumplimiento de lo expuesto anteriormente el trabajo se encuentra estructurado por cuatro capítulos; el primer capítulo está compuesto por el Diagnóstico Situacional de la Federación Deportiva de Imbabura, para lo cual se analizaron algunas variables tales como: la estructura organizativa, procesos, legislación interna, apoyo de la máxima autoridad, estructura física entre otras variables, con sus correspondientes indicadores de lo cual se deriva las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución. El siguiente capítulo se refiere a los conceptos básicos de control interno considerados en el presente trabajo como tema de estudio y es el sustento para la propuesta planteada a la Federación, dando énfasis en las definiciones de calidad, manuales de auditoría y a los 5 componentes del COSO - 2013. En el capítulo tres se realizó la propuesta de control interno con la estructura necesaria para la implementación del presente Sistema de Control Interno aplicando el COSO 2013 y la Norma ISO 31000- 2009 para la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Imbabura.” El cuarto y último capítulo se consideran y analizan los impactos de mayor trascendencia que se pueden derivar de la implementación de este proyecto en la Federación Deportiva de Imbabura en aspectos como: económicos, educativo, social y político.

SUMMARY

This research is intended as a management tool for managers, administrator and officials of the Sports Federation of Imbabura which ensure compliance with the objectives, goals and projects proposed by the institution, projecting a positive contribution to Ibarreña general public image. To fulfill the above work it is structured by four chapters; The first chapter is composed of the Situational Diagnosis of the Sports Federation of Imbabura, for which some variables such as were analyzed: the organizational structure, processes, internal legislation, supported by the highest authority, physical structure among other variables, with corresponding indicators which strengths, weaknesses, opportunities and threats that the institution is derived. The next chapter refers to the basic concepts of internal control considered in this work as a subject of study and is the basis for the proposal put to the Federation, giving emphasis on the definitions of quality manuals audit and the 5 components of COSO -2013. In chapter 3 the proposal of internal control was carried out with the necessary structure for the implementation of this internal control system applying the COSO-2013 and ISO 31000-2009 Standard for administrative management of the Sports Federation of Imbabura. The fourth and last chapter are considered and analyzed the impacts of major significance that can be derived from the implementation of this project in the Sports Federation of Imbabura in aspects such as: economic, educational, social and political.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

DECLARACIÓN DE
RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009
PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE
IMBABURA.

Considero que el presente trabajo cumple con todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Dayana Gardenia Acosta Solórzano

CC: 0920655032

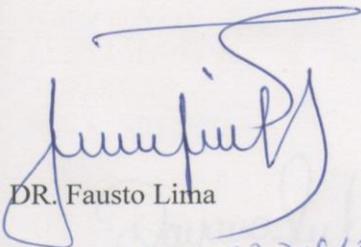
En la ciudad de Ibarra a los 28 días del mes de febrero del 2015

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado **Dayana Gardenia Acosta Solórzano**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.”**

Considero que el presente trabajo cumple con todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

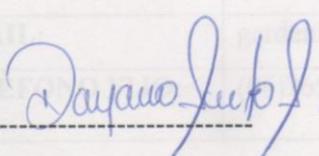
En la ciudad de Ibarra a los 28 días del mes de febrero del 2015


DR. Fausto Lima

CC: 0400873410

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

Yo, Dayana Gardenia Acosta Solórzano, con cédula de identidad N° 0920655032 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (a) de la obra o trabajo de grado denominado. **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	0920655032	
APELLIDOS Y NOMBRES:	V	Acosta Solórzano Dayana Gardenia	
DIRECCIÓN:		Judith Grande lote 7	
EMAIL:		dasolorzano84@hotmail.es	
TEL. Fijo:	1494	TELÉFONO MÓVIL:	0987680888
Firma			

Nombre: Acosta Solórzano Dayana Gardenia

Cédula: 0920655032



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	0920655032	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Acosta Solórzano Dayana Gardenia	
DIRECCIÓN:		Judith Granda lote 7	
EMAIL:		gardeniasolorzano84@hotmail.es	
TELÉFONO FIJO:		(06)2651494	TELÉFONO MÓVIL: 0987680888

AUTORA:	Acosta Solórzano Dayana Gardenia
FECHA:	2016-02-24
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ASESOR /DIRECTOR:	DR. Fausto Lima

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

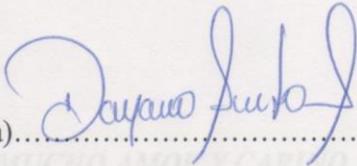
Yo, **Dayana Gardenia Acosta Solórzano** con cédula de ciudadanía Nro.0920655032 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora 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, a los 24 días del mes de Febrero del 2016.

LA AUTORA:

(Firma).....

Nombre: Acosta Solórzano Dayana Gardenia

C.C.:0920655032

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a mi Dios por ser quien guía mi camino y me acompaña en todas las decisiones de mi vida, por no abandonarme nunca, por ser un apoyo incondicional y aceptarme con mis defectos y virtudes, por darme fortaleza en los momentos más duros y por sobre todo por darme el privilegio de la vida.

A mí querida UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme académicamente.

A mis queridos maestros, quienes han aportado con sus conocimientos, experiencia, y consejos a largo de estos 5 años.

A mi esposo por su apoyo incondicional, comprensión y por ser el complemento de mi vida.

Y de manera muy especial a mis pequeños hijos Rodrigo y Doménica, por ser mis compañeros y amigos, por ser la parte de lo dulce de la vida, por ser el regalo más grande que Dios me ha dado, y por ser mi motivación en las noches de angustia.

CON MUCHO AMOR Y CARIÑO...

DAYANA ACOSTA

AGRADECIMIENTO

Con mucho respeto y consideración, quiero agradecer a todas las personas que han sido parte de mi formación académica, familiares, amigos y docentes. Con los que conjuntamente a la formación que mis padres me impartieron soy ahora un ser que contribuye al crecimiento de mi país.

A las personas que han sido parte de este largo camino de lucha, que han aportado con su voz de aliento, ánimo y afecto para que yo culmine con mi gran objetivo, el obtener un título profesional, a todos ellos muchas gracias desde el fondo de mi corazón.

De manera muy especial, quiero agradecer a mis queridos docentes por compartir sus conocimientos y experiencias para que seamos buenos profesionales no solo en el ámbito laboral; sino también en lo personal, que es lo que nos hace diferentes a las personas, por todo esto muchas gracias.

Así mismo a mi amada familia, en especial a mi esposo e hijos por haberme acompañado en estos largos años de lucha y perseverancia ya que sin su apoyo no hubiera concretado este lindo objetivo, a todos ellos muchas gracias.

Dayana Acosta.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
PRESENTACIÓN.....	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
OBJETIVO GENERAL.....	xx
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xx
JUSTIFICACIÓN	xxi
CAPÍTULO I	22
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	22
Antecedentes	22
Objetivos	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos	23
Variables	24
Indicadores.....	25
Matriz de relación diagnóstica	26
Determinación de la población	27
Cálculo de la muestra.....	28

Evaluación de la información	28
Encuesta dirigida a la Presidencia, Vicepresidencia, Administración General, secretaria y Delegados (<i>Aplicada a 20 personas</i>)	28
Encuesta dirigida a los Funcionarios administrativos del área directiva de la Federación Deportiva de Imbabura.	43
La entrevista aplicada al Directorio de la Federación Deportiva de Imbabura.....	57
Entrevista a Licenciado Fausta Arguello	62
Análisis del FODA.....	66
Fortalezas	66
Debilidades	66
Oportunidades	66
Amenazas	67
Matriz FODA	67
Cruces estratégicos FA – FO- DO	68
Fortalezas – Amenazas	68
Fortalezas – Oportunidades.....	69
Debilidades – Oportunidades	69
Debilidades Amenazas	70
Identificación del problema diagnóstico	70
CAPÍTULO II	72
MARCO TEÓRICO	72
Control interno	72
Antecedentes	72
Definición de control interno	74
Importancia del control interno.....	74
Objetivos de control interno.....	75
Responsabilidad del control interno.....	76
Características del control interno	77
Elementos para el sistema de control interno	78
Clasificación del control interno	79
Métodos de evaluación del control interno	80
Riesgo	82
Origen del riesgo.....	82

Categorías de los riesgos.....	83
Coso I.....	84
Componentes.....	84
Coso II.....	92
Definición del coso II-ERM.....	92
Componentes del E.R.M.	93
ISO 31000-2009.....	104
Introducción a la gestión de riesgos.....	104
El Riesgo.....	104
La Norma ISO 31000-2009 para la gestión de riesgos	104
Objeto y campo de la norma	105
Importancia de la gestión de riesgos	105
Estructura de la Gestión de Riesgo	106
CAPÍTULO III.....	108
APLICACIÓN PRÁCTICA “SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.”	108
Introducción a la propuesta.....	108
Objeto.....	112
Alcance	113
Fase 1	114
Introducción	114
Alcance del sistema.....	114
Aplicación del sistema de control interno en la federación deportiva de Imbabura COSO I	115
Ambiente de control.....	115
Evaluación de riesgos	124
Actividades de control	129
Información y comunicación	131
Monitoreo.....	135
Fase 2	136

Aplicación del sistema de control interno en la Federación Deportiva de Imbabura con base en la ISO 31000.....	136
Flujograma: Ingreso de información a la matriz de riesgos.....	139
Matriz de riesgos.....	140
Descripción de la matriz de riesgos	140
Análisis de riesgos	142
Matriz de análisis de riesgos	142
Valoración al riesgo	143
Cronograma de implementación	144
CAPÍTULO IV.....	146
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	146
Análisis de impacto económico	147
Análisis impacto social	149
Análisis impacto educativo.....	151
Análisis impacto cultural	153
Análisis impacto general.....	155
CONCLUSIONES	157
RECOMENDACIONES.....	159
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	160
BIBLIOGRAFÍA	160
NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS	162
LINKOGRAFÍA	162
ANEXOS	164
ANEXO 1.....	165
ANEXO 2.....	169
ANEXO 3.....	173
ANEXO 4.....	175
ANEXO 5.....	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Tiempo de trabajo	29
2. Comodidad en el trabajo	30
3. Instalaciones y equipos	31
4. Ambiente de trabajo	32
5. Conocimiento de la institución	33
6. Cumplimiento de la misión	34
7. Comunicación de decisiones	35
8. Planificación de las actividades	36
9. Capacitación de funcionarios	37
10. Calidad del servicio.....	38
11. Identificación y definición de procesos	39
12. Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos	40
13. Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos	41
14. Evaluación de cumplimiento.....	42
15. Tiempo de trabajo	43
16. Comodidad en el trabajo	44
17. Instalaciones y equipos	45
18. Ambiente de trabajo	46
19. Conocimiento de la institución	47
20. Cumplimiento de la misión	48
21. Comunicación de decisiones	49
22. Planificación de las actividades	50
23. Capacitación de funcionarios	51
24. Calidad del servicio.....	52
25. Identificación y definición de procesos	53
26. Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos	54
27. Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos	55
28. Evaluación de cumplimiento.....	56
29. Organigrama estructural.....	110
30. Estructura organizativa.	120
31. Evaluación de riesgos	124

32. Flujograma: Ingreso de información a la matriz de riesgos.....	139
--	-----

ÍNDICE DE TABLAS

1. Indicadores.....	25
2. Matriz de relación diagnóstica.....	26
3. Determinación de la población.....	27
4. Población administrativa.....	27
5. Tiempo de trabajo.....	29
6. Comodidad en el trabajo.....	30
7. Instalaciones y equipos.....	31
8. Ambiente de trabajo.....	32
9. Conocimiento de la institución.....	33
10. Cumplimiento de la misión.....	34
11. Comunicación de decisiones.....	35
12. Planificación de las actividades.....	36
13. Capacitación de funcionarios.....	37
14. Calidad del servicio.....	38
15. Identificación y definición de procesos.....	39
16. Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos.....	40
17. Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos.....	41
18. Evaluación de cumplimiento.....	42
19. Tiempo de trabajo.....	43
20. Comodidad en el trabajo.....	44
21. Instalaciones y equipos.....	45
22. Ambiente de trabajo.....	46
23. Conocimiento de la institución.....	47
24. Cumplimiento de la misión.....	48
25. Comunicación de decisiones.....	49
26. Planificación de las actividades.....	50
27. Capacitación de funcionarios.....	51
28. Calidad del servicio.....	52
29. Identificación y definición de procesos.....	53

30. Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos	54
31. Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos	55
32. Evaluación de cumplimiento.....	56
33. Matriz FODA	67
34. Procedimiento para el ambiente de control integridad y valores éticos.....	116
35. Procedimiento para el ambiente de control (Competencia profesional).....	119
36. Procedimiento para el ambiente de control (Estructura organizativa).....	122
37. Procedimiento para la evaluación al riesgo.	127
38. Procedimiento para el ambiente de control integridad y valores éticos.....	130
39. Procedimiento para la información y comunicación	133
40. Procedimiento para la supervisión o monitoreo.....	135
41. Matriz de riesgos.....	140
42. Matriz de análisis de riesgos	142
43. Valoración al riesgo	143
44. Controles claves	143
45. Cronograma de implementación	144
46. Análisis de impactos	146
47. Análisis de impacto económico	147
48. Análisis impacto social	149
49. Análisis impacto educativo	151
50. Análisis impacto cultural	153
51. Análisis impacto general.....	155

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación denominado **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.”**, se encuentra compuesto por 4 capítulos que se detallan a continuación.

Primer capítulo : este capítulo se enfoca en realizar un diagnóstico situacional de la Federación Deportiva de Imbabura cuya investigación es realizada a través del trabajo de campo usando como técnica la encuesta y entrevista a los directivos y empleados con lo que se puede determinar un diagnóstico .

Segundo capítulo: Marco teórico, es donde elaboramos toda la base legal a la cual se encuentra sujeta la Federación Deportiva de Imbabura que ya sea directa e indirectamente se relacionan con el tema investigado a través del cual se sustentará el estudio de este trabajo .

Tercer capítulo: La propuesta se enfoca en la estructura de un sistema de evaluación del control interno y se encuentra enmarcada en el tratamiento que se debe dar a los riesgos institucionales para el buen control de los recursos que se manejan en la Federación Deportiva de Imbabura.

Cuarto capítulo: los impactos del proyecto, aquí se analizan los aspectos más importantes, ya sean estos positivos o negativos, derivados del presente estudio siendo estos, económico, educativo, social y cultural.

Por último se establecen las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación a las que se llegó una vez concluido con el proyecto.

INTRODUCCIÓN

Establecer métodos de evaluación en las instituciones públicas como privadas son de gran relevancia ya que proporcionan herramientas que contribuyen a reducir costos, mejorar sus procesos, y a elevar sus niveles de eficacia y eficiencia a través de la identificación de debilidades que permite la mejora continua teniendo como beneficiarios a directivos, administradores, empleados y a la ciudadanía en sí que son los que valoran la calidad de los servicios ofrecidos.

Este trabajo de investigación hace relación al método utilizado para la evaluación del sistema de control interno a los procesos administrativos que ejecuta la Federación Deportiva de Imbabura, para ello se aplica el Método COSO II –ERM (Administración de Riesgos Empresariales) mediante el cual se ha obtenido los lineamientos necesarios para desarrollar dicho análisis.

El presente sistema de evaluación pretende crear una herramienta que sirva para solucionar la problemática en el desarrollo de las actividades que ejecuta la Federación Deportiva de Imbabura y específicamente en el nivel ejecutivo por la falta de las herramientas necesarias que permitan identificar debilidades operacionales en las áreas administrativas y financieras, garantizando así la adecuada estructura e integración de las operaciones, mejora de la comunicación, definir claramente las responsabilidades dentro de estas dependencias y mejorando así la calidad de los servicios ofrecidos. Cabe destacar que este trabajo será el punto de partida para la aplicación del sistema de gestión de la calidad en las áreas y procesos de la FDI y que será una herramienta que fortalecerá los procesos internos de la entidad.

Adicionalmente la aplicación de este Sistema ayudará a fortalecer la imagen de la FDI no solo a nivel cantonal sino también nacional por reflejar el grado de compromiso de las autoridades con la mejora institucional.

OBJETIVO GENERAL

“Diseñar un sistema de control interno y administración de riesgos aplicando el método COSO - 2013 y la norma ISO 31000:2009 para la gestión administrativa de la Federación Deportiva De Imbabura.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la Federación Deportiva de Imbabura que permita determinar la matriz FODA.
- Estructurar el marco teórico basado en investigación bibliográfica y linkografía definiendo de forma clara los términos del tema a desarrollar.
- Diseñar un **SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.**”, como herramienta gerencial que contribuya al logro de objetivos institucionales y de los servicios en sí que proporciona a la ciudadanía en general, proyectando una imagen positiva hacia la comunidad.
- Establecer técnicamente los principales impactos que genere el proyecto desde el punto de vista, económico, legal, social y académico.

JUSTIFICACIÓN

Las nuevas exigencias, los cambios económicos y sociales, las estrategias empresariales al servicio de la toma de decisiones demandan actualizaciones permanentes, lo que lleva a plantearse una nueva forma de gestionar las instituciones tanto públicas como privadas, muy distinta a la que históricamente se realizaba, es ahí donde se reconoce la importancia y la necesidad de que exista el compromiso de los colaboradores de invertir todo su potencial en beneficio de la federación, logrando así un alto nivel de participación y de responsabilidad de la dirección para mejorar los procesos con estándares de calidad y satisfacción de la comunidad.

En la actualidad la Federación Deportiva de Imbabura no dispone de un sistema de evaluación de riesgos que permita gestionar una sensata administración integral de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en los procesos que ejecuta el área administrativa y financiera para la mejora continua y satisfacción de la ciudadanía.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La Federación Deportiva de Imbabura se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; fundada el 16 de noviembre de 1928, por Rafael Larrea Andrade, hombre emprendedor e identificado con el deporte.

Desde un inicio su sede fue la ciudad de Ibarra, de acuerdo a los estatutos aprobados en el registro oficial 264, del 1 de septiembre de 1980, la Federación Deportiva de Imbabura, es una institución de carácter privada, con autonomía propia, duración indefinida y cuya finalidad es social y pública.

Se encuentra conformada por Ligas Deportivas Cantonales de Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante, Urcuquí y Pimampiro.

La FDI es la institución encargada de fomentar, planificar, desarrollar, controlar y supervisar las actividades deportivas de los organismos que se encuentran bajo su jurisdicción.

La FDI está sujeta a la ley del Deporte Educación Física y Recreación, a su reglamento y organismos que lo conforman, dispone de un directorio que se encuentra conformado por: presidente, dos vicepresidentes, tres vocales, un delegado del GAD, un delegado del Ministerio del Deporte, secretario general y administrador general.

Los federados cuentan con entrenadores y monitores para las diferentes disciplinas tales como: triatlón , natación , ciclismo , bicicros, escala deportiva , lucha ,judo , tae kwondo, box, king , boxing , halterofilia , futbol , baloncesto, ajedrez , tenis de Campo, tenis de mesa , gimnasia y patinaje.

La FDI administra los recursos económicos de acuerdo al presupuesto operativo anual aprobado por el Ministerio del Deporte , considerando cada uno de los campeonatos y disciplinas, en relación al talento humano se encuentra agrupado de acuerdo a los requerimientos del organismo de control: administrativo –financiero , técnico metodológico; equipo multidisciplinario, mantenimiento y entrenadores – monitores.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico técnico situacional a la Federación Deportiva de Imbabura para determinar su situación actual y determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la estructura organizacional de la Federación Deportiva de Imbabura para determinar el grado de satisfacción de los usuarios así como su nivel de eficiencia.
- Determinar el grado de capacitación de los funcionarios del área administrativa de la Federación Deportiva de Imbabura.
- Identificar los aspectos más relevantes de los procesos que ejecuta para tener una idea de la calidad de los servicios que oferta.

- Determinar la existencia de documentos que definan los procesos que deben ejecutar los funcionarios y el grado de conocimiento del mismo.
- Determinar la Estructura Física, en relación a su distribución, funcionalidad de instalaciones, disponibilidad de equipos para prescribir si los empleados tienen las herramientas necesarias para cumplir con las tareas asignadas.
- Determinar la aplicación de la legislación actual en relación al control interno institucional y a la evaluación de riesgos.
- Establecer el nivel de apoyo de la máxima autoridad en la implantación de manuales y reglamentos que fortalezcan al control interno y a la mitigación de los riesgos.

1.3. Variables

- Estructura organizacional
- Procesos
- Estructura física
- Legislación interna
- Nivel de apoyo

1.4. Indicadores

Tabla N° 1

Indicadores

VARIABLES	INDICADORES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento del Directorio ✓ Conocimiento de la Estructura Organizacional ✓ Ambiente de Trabajo ✓ Tiempo de trabajo ✓ Comunicación ✓ Eficiencia ✓ Capacitación
ESTRUCTURA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación del espacio físico
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación ✓ Identificación ✓ Documentación ✓ Mejora Continua ✓ Responsabilidad
LEGISLACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención ✓ Conformidad ✓ Oportunidad
APOYO DE LA MÁXIMA AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción ✓ Interés ✓ Aprobación

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla N° 2

Matriz de relación diagnóstica

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	PÚBLICO
Determinar la estructura organizacional de la Federación Deportiva de Imbabura para determinar el grado de satisfacción de los usuarios así como su nivel de eficiencia	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento del Directorio ➤ Conocimiento de la Estructura Organizacional ➤ Ambiente de Trabajo ➤ Tiempo de Trabajo ➤ Comunicación ➤ Eficiencia ➤ Capacitación 	Encuesta Entrevista Entrevista Encuesta Encuesta	Directorio Presidente Administrador Empleados Usuarios
Identificar los aspectos más relevantes de los procesos que ejecuta para tener una idea de la calidad de los servicios que oferta, y la existencia de documentos que definan los procesos que deben ejecutar los funcionarios y el grado de conocimiento del mismo.	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación ➤ Identificación ➤ Documentación ➤ Mejora Continua ➤ Responsabilidad 	Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista	Directorio Funcionarios Usuarios Presidente Administrador
Establecer la estructura Física que tiene la Federación Deportiva de Imbabura, en relación a su distribución, funcionalidad de instalaciones, disponibilidad de equipos para prescribir si los empleados tienen las herramientas necesarias para cumplir con las tareas asignadas.	ESTRUCTURA FÍSICA	Asignación del espacio Físico	Encuesta Encuesta Encuesta	Directorio Empleados Usuarios
Determinar la aplicación de la legislación actual en relación al control interno institucional y a la evaluación de riesgos.	LEGISLACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención ➤ Conformidad ➤ Oportunidad ➤ Control Interno ➤ Riesgos 	Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista	Directorio Empleados Usuarios Presidente Administrador
Establecer el nivel de apoyo de la máxima autoridad en la implantación de manuales y reglamentos que fortalezcan al control interno y a la mitigación de los riesgos	APOYO DE LA MÁXIMA AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción ➤ Interés ➤ Aprobación 	Encuesta	Directorio Empleados Usuarios

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

1.6. Determinación de la población

El directorio de la Federación Deportiva de Imbabura se encuentra detallado en la siguiente tabla:

Tabla N° 3

Determinación de la población

POBLACIÓN	N.-
Presidente	1
Delegado técnico	2
Asesoría jurídica	3
Relacionador público	4
Planificador estratégico	5
Secretaria del presidente	6
Auditoría interna	7

La población administrativa se encuentra determinada en el resumen a continuación:

Tabla N° 4

Población administrativa

POBLACIÓN	N.-
Administrador general	1
Director financiero	2
Contador	3
Tesorero	4
Bodeguero	5
Auxiliar contable	6
Mantenimiento	7
Secretaria del administrador	8
Talento humano	9
Guardalmacén	10
Técnico metodológico	11
Médico general	12
Supervisión técnica	13

1.7. Cálculo de la muestra

La muestra está compuesta por la población antes mencionada y por ser un número inferior a 100 se aplicará la técnica del censo para las encuestas y entrevistas, es decir se va a considerar a todo el universo porque la población que la conforma no es amplia.

1.8. Evaluación de la información

1.8.1. Encuesta dirigida a la Presidencia, Vicepresidencia, Administración General, secretaria y Delegados (*Aplicada a 20 personas*)

Encuesta dirigida a los funcionarios administrativos de la Federación Deportiva de Imbabura.

PREGUNTA No 1

¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

Tabla N° 5

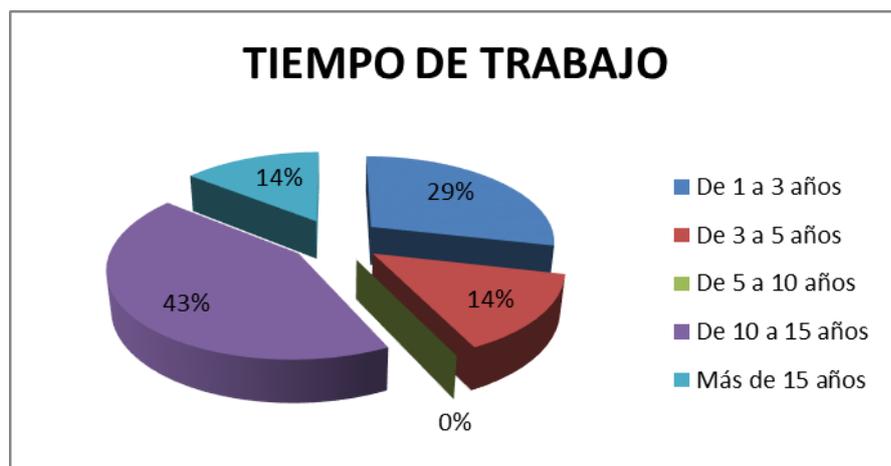
Tiempo de trabajo

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
De 1 a 3 años	2	28,57
De 3 a 5 años	1	14,29
De 5 a 10 años	0	0,00
De 10 a 15 años	3	42,86
Más de 15 años	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 1

Tiempo de trabajo



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Del total de encuestados el 43% manifiesta que laboran entre 10 y 15 años, el 29% entre 1 y 3 años, el 20% más de 15, el 15%, el 15% entre 3 y 5 años y el 10% restante entre 5 y 10 años, es decir que la mayoría de los funcionarios laboran bastantes años.

PREGUNTA No 2

¿Considera usted que tiene comodidad para realizar su trabajo?

Tabla N° 6**Comodidad en el trabajo**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Todo el tiempo	3	42,86
En ocasiones	3	42,86
Difícilmente	1	14,29
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 2**Comodidad en el trabajo**

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

De la encuesta realizada se desprende que el 43% de los que laboran piensan tienen comodidad para realizar su trabajo todo el tiempo, de igual porcentaje manifiestan que tienen comodidad en ocasiones, el 14% expresa que difícilmente existe comodidad para realizar su trabajo.

PREGUNTA No 3

¿Cree usted que las instalaciones y equipos que la Federación utiliza para realizar su trabajo son?

Tabla N° 7

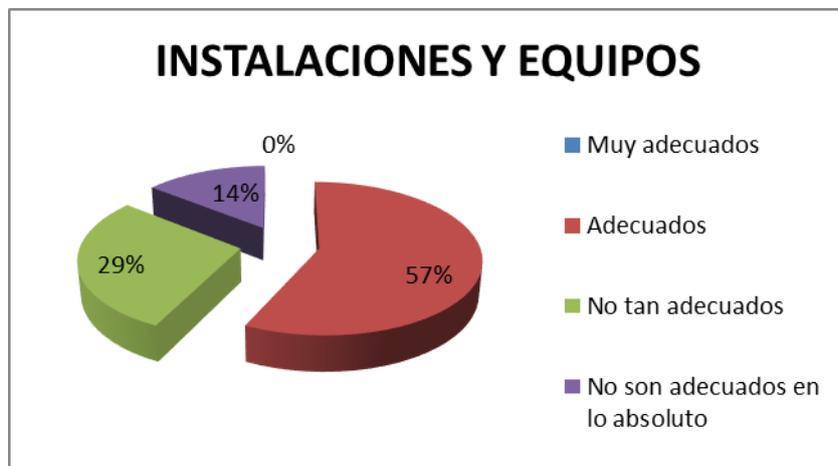
Instalaciones y equipos

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy adecuados	0	0,00
Adecuados	4	57,14
No tan adecuados	2	28,57
No son adecuados en lo absoluto	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 3

Instalaciones y equipos



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De lo que expresan los encuestados se desprende que el 57% piensa que las instalaciones y equipos son adecuados, el 29% no tan adecuado y el 14 % restante considera que las instalaciones y equipos no son adecuados en lo absoluto.

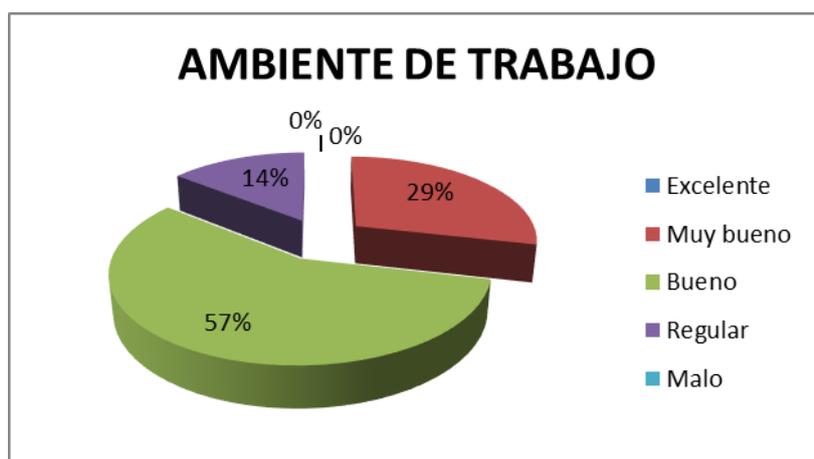
PREGUNTA No 4

¿El ambiente de trabajo de la Federación Deportiva de Imbabura es?

Tabla N° 8**Ambiente de trabajo**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Excelente	0	0,00
Muy bueno	2	28,57
Bueno	4	57,14
Regular	1	14,29
Malo	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 4**Ambiente de trabajo**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 57% de los encuestados opina que el ambiente de trabajo en la FDI es bueno, el 29% define que es muy bueno, el 14% que es regular el ambiente de trabajo en la Federación Deportiva de Imbabura.

PREGUNTA No 5

¿Conoce usted la misión de la Federación Deportiva de Imbabura?

Tabla N° 9**Conocimiento de la institución**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Totalmente	1	14,29
Parcialmente	3	42,86
Muy poco	2	28,57
Nada	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 5**Conocimiento de la institución**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la encuesta se desprende que el 43% de personas opina que conocen parcialmente la misión de la FDI, el 29% conoce muy poco, el 14% conoce totalmente y el 10 % restante nada, por lo que se puede resumir que la mayoría de los funcionarios conocen parcialmente la visión de la Federación.

PREGUNTA No 6

¿Cree usted que la FDI conoce y gestiona eficientemente sus riesgos administrativos?

Tabla N° 10

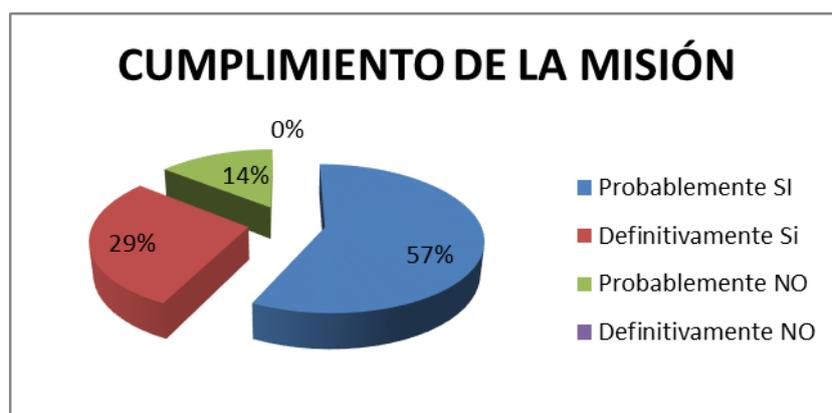
Cumplimiento de la misión

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Probablemente SI	4	57,14
Definitivamente Si	2	28,57
Probablemente NO	1	14,29
Definitivamente NO	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 6

Cumplimiento de la misión



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

En relación al cumplimiento de la misión el 57% de encuestados opinan que se cumple probablemente, el 29% definitivamente si se cumple, el 14% probablemente se cumple con la misión de la FDI. Por lo que podemos resumir que pocos son los que con exactitud expresan que si se cumple con la misión de la institución.

PREGUNTA No 7

¿Se da a conocer oportunamente las decisiones que toman las autoridades de la FDI?

Tabla N° 11**Comunicación de decisiones**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	14,29
Casi todo el tiempo	1	14,29
Algunas veces	3	42,86
Raramente	2	28,57
Nunca	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 7**Comunicación de decisiones**

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

El 43% de encuestados manifiesta que algunas veces se comunican las decisiones tomadas al interior de la FDI, el 29% expresa que raramente se les da a conocer, el 14% manifiesta que casi todo el tiempo y por último en igual porcentaje manifiestan que siempre se dan a conocer las decisiones adoptadas.

PREGUNTA No 8

¿Considera usted que la FDI mantiene bajo control los riesgos administrativos inherentes que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos?

Tabla N° 12

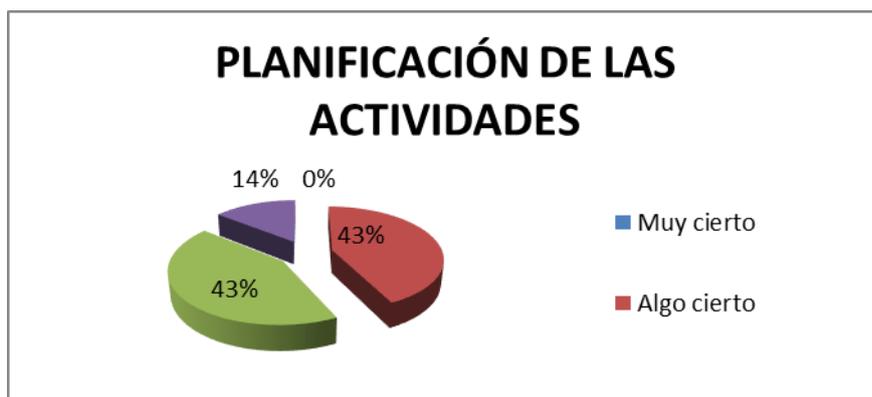
Planificación de las actividades

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	0	0,00
Algo cierto	3	42,86
No muy cierto	3	42,86
No es muy cierto en absoluto	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 8

Planificación de las actividades



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

En la planificación de actividades el 43% de los encuestados manifiesta que los riesgos inherentes son controlados por la FDI, el 43 % expresa que es muy cierto y el 14% establece que no es muy cierto que se

PREGUNTA No 9

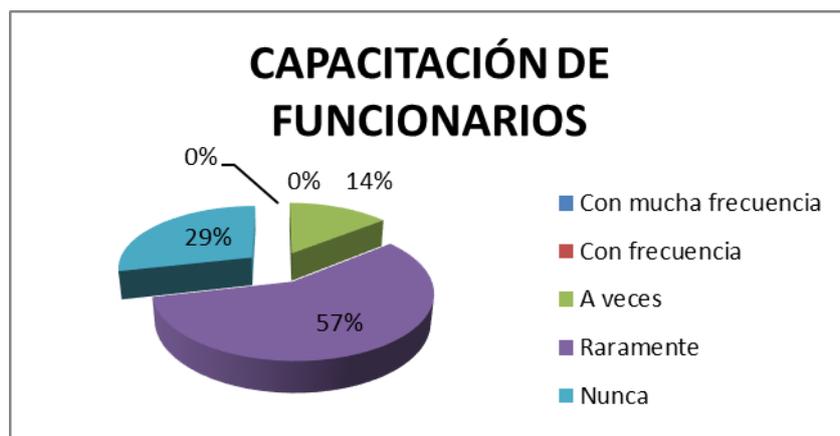
¿Según su criterio las capacitaciones que recibe en el manejo y mitigación de riesgos son?

Tabla N° 13**Capacitación de funcionarios**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Con mucha frecuencia	0	0,00
Con frecuencia	0	0,00
A veces	1	14,29
Raramente	4	57,14
Nunca	2	28,57
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 9**Capacitación de funcionarios**

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados el 57% de ellos expresa que raramente reciben capacitación en temas referentes a su trabajo, el 29% a veces, el 14% con mucha frecuencia, es decir que la federación no proporciona a sus funcionarios capacitaciones en temas referentes a la mitigación de riesgos administrativos.

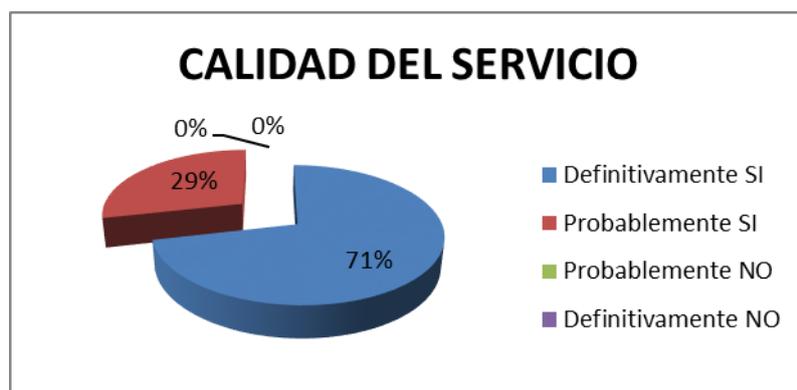
PREGUNTA No 10

¿Considera que la capacitación de los funcionarios de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Tabla N° 14**Calidad del servicio**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Definitivamente SI	5	71,43
Probablemente SI	2	28,57
Probablemente NO	0	0,00
Definitivamente NO	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 10**Calidad del servicio**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 71% de los encuestados considera que la capacitación garantiza la calidad de los servicios que se ofertan en la Federación Deportiva de Imbabura, el 29% establece que probablemente sí se garanticen, en resumen más de la mitad de los funcionarios reconocen que para tener calidad de servicio se necesita capacitación.

PREGUNTA No 11

¿En la FDI se mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

Tabla N° 15

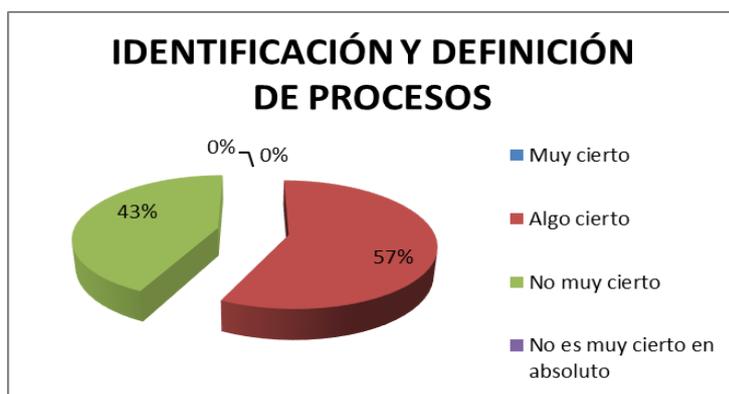
Identificación y definición de procesos

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	0	0,00
Algo cierto	4	57,14
No muy cierto	3	42,86
No es muy cierto en absoluto	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 11

Identificación y definición de procesos



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 57% de las personas consideradas en esta encuesta manifiesta que si se encuentran identificados y definidos los procesos en la FDI, el 43% opinan que no es muy cierto que exista la definición de los procesos.

PREGUNTA No 12

¿Considera usted que la implementación de un sistema de control interno y administración de riesgos aplicando métodos internacionales contribuirá a la mejora de la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales establecidos?

Tabla N° 16

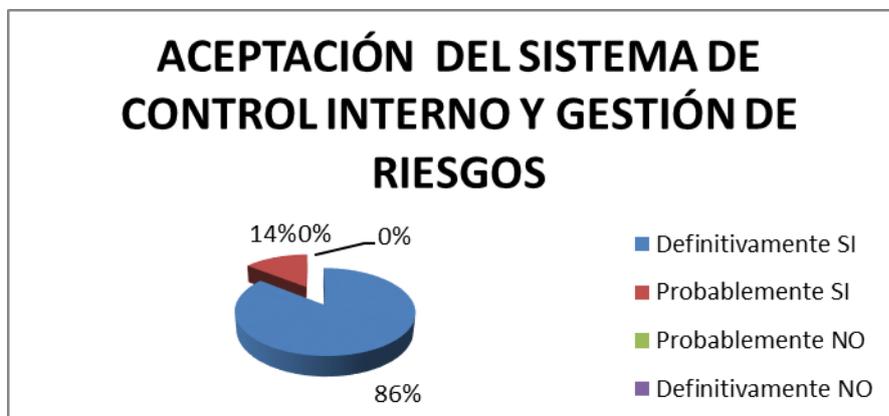
Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Definitivamente SI	6	85,71
Probablemente SI	1	14,29
Probablemente NO	0	0,00
Definitivamente NO	0	0,00
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 12

Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De las personas encuestadas el 86% de ellos manifiestan que la atención y la calidad de los servicios ofrecidos serán mejores con la implementación de un sistema de control interno, y el 14% manifiesta que probablemente exista mejora en los procesos y servicios que oferta la Federación.

PREGUNTA No 13

¿Considerando su experiencia y conocimiento, los factores que afectan al cumplimiento de las tareas asignadas son?

Tabla N° 17

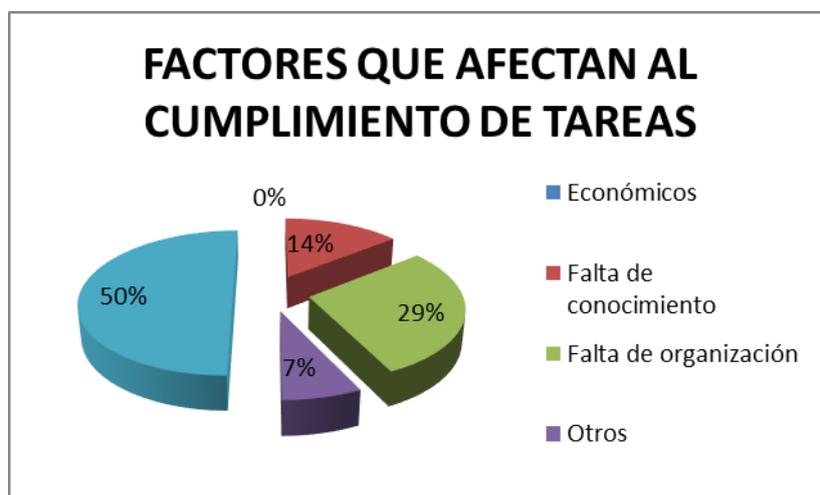
Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Económicos	0	0,00
Falta de conocimiento	2	28,57
Falta de organización	4	57,14
Otros	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 13

Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De la encuesta realizada y con relación a los factores que afectan al cumplimiento de objetivos tenemos que el 50% atribuye a la falta de recursos, el 29% a la falta de organización de los funcionarios, el 14% a la falta de conocimiento y en igual porcentaje manifiestan que a otros motivos.

PREGUNTA No 14

¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas?

Tabla N° 18**Evaluación de cumplimiento**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Económicos	0	0,00
Falta de conocimiento	2	28,57
Falta de organización	4	57,14
Otros	1	14,29
TOTAL	7	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 14**Evaluación de cumplimiento**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De la encuesta realizada se desprende que el 72% de los encuestados establece que la evaluación a los funcionarios se realiza de manera anual, el 14% trimestral y en igual porcentaje manifiestan que semestral es la evaluación.

1.8.2. Encuesta dirigida a los Funcionarios administrativos del área directiva de la Federación Deportiva de Imbabura.

PREGUNTA No 1

¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

Tabla N° 19

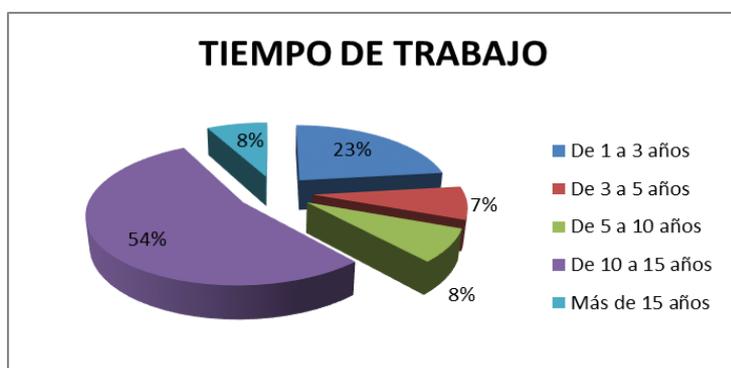
Tiempo de trabajo

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
De 1 a 3 años	3	23,08
De 3 a 5 años	1	7,69
De 5 a 10 años	1	7,69
De 10 a 15 años	7	53,85
Más de 15 años	1	7,69
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 15

Tiempo de trabajo



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Del total de encuestados el 54% manifiesta que laboran entre 10 y 15 años, el 23% entre 1 y 3 años, el 8% más de 15, el 8% de 5 a 10 años y el 7% restante entre 3 y 5 años, por lo que en resumen más del 50% de los funcionarios son antiguos.

PREGUNTA No 2

¿Considera usted que tiene comodidad para realizar su trabajo?

Tabla N° 20

Comodidad en el trabajo

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Todo el tiempo	6	46,15
En ocasiones	6	46,15
Difícilmente	1	7,69
Nunca	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 16

Comodidad en el trabajo



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De la encuesta realizada se desprende que el 46% de los que laboran piensan tienen comodidad para realizar su trabajo todo el tiempo, de igual porcentaje manifiestan que tienen comodidad en ocasiones, y el 8% restante expresa que difícilmente existe comodidad para realizar su trabajo.

PREGUNTA No 3

¿Cree usted que las instalaciones y equipos que la Federación utiliza para realizar su trabajo son?

Tabla N° 21

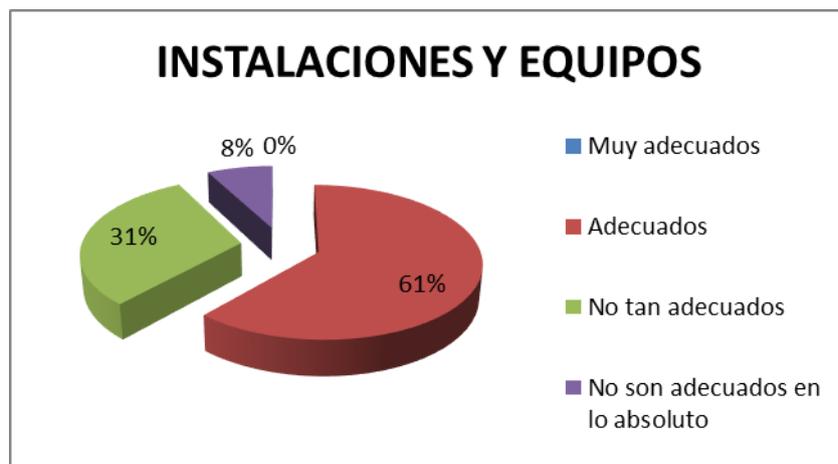
Instalaciones y equipos

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy adecuados	0	0,00
Adecuados	8	61,54
No tan adecuados	4	30,77
No son adecuados en lo absoluto	1	7,69
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 17

Instalaciones y equipos



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De lo que expresan los encuestados se desprende que el 61% piensa que las instalaciones y equipos son adecuados en la Federación, el 31% no tan adecuado y el 8% restante que no son adecuados en lo absoluto.

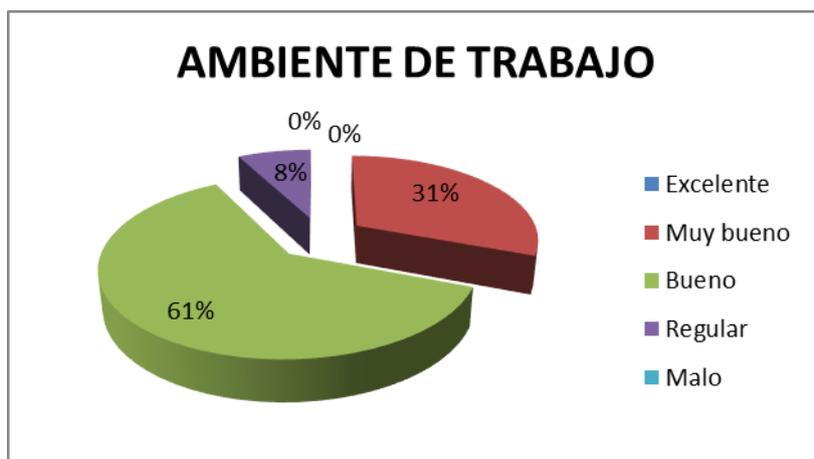
PREGUNTA No 4

¿El Ambiente de Trabajo o Clima Organizacional en la Federación?

Tabla N° 22**Ambiente de trabajo**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Excelente	0	0,00
Muy bueno	4	30,77
Bueno	8	61,54
Regular	1	7,69
Malo	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 18**Ambiente de trabajo**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 61% de los encuestados opina que el ambiente de trabajo en la Federación Deportiva de Imbabura es bueno, el 31 % define que es muy bueno, mientras que el 8% restante lo define como regular.

PREGUNTA No 5

¿Conoce usted la Misión de la Federación Deportiva de Imbabura?

Tabla N° 23**Conocimiento de la institución**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Totalmente		15,38
Parcialmente	6	46,15
Muy poco	3	23,08
Nada	2	15,38
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 19**Conocimiento de la institución**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la encuesta realizada se desprende que el 46% de personas opina que conocen parcialmente la misión de la Federación Deportiva de Imbabura, el 23% conoce muy poco, el 16% conoce totalmente y el 15% restante no conoce nada acerca de la misión de la institución.

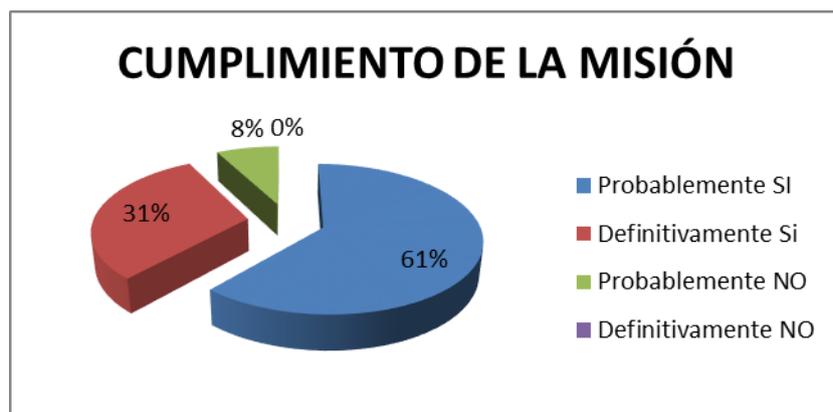
PREGUNTA No 6

¿Cree usted que la FDI conoce y gestiona eficientemente los riesgos administrativos?

Tabla N° 24**Cumplimiento de la misión**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Probablemente SI	8	61,54
Definitivamente Si	4	30,77
Probablemente NO	1	7,69
Definitivamente NO	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 20**Cumplimiento de la misión**

Cumplimiento de la misión Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

En relación al cumplimiento de la misión el 61% de encuestados opinan que se cumple probablemente, el 31% definitivamente sí se cumple, y el 8% restante probablemente No se cumple con la misión de la Federación Deportiva de Imbabura.

PREGUNTA No 7

¿Se da a conocer oportunamente las decisiones que toman las autoridades de la FDI?

Tabla N° 25**Comunicación de decisiones**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Siempre	2	15,38
Casi todo el tiempo	2	15,38
Algunas veces	6	46,15
Raramente	3	23,08
Nunca	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 21**Comunicación de decisiones**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 46% de encuestados manifiesta que algunas veces se comunican las decisiones tomadas al interior de la Federación Deportiva de Imbabura, el 23% expresa que raramente se les da a conocer, el 16% manifiesta que siempre se dan a conocer las decisiones adoptadas, y el 15% restante que casi todo el tiempo se dan a conocer las decisiones.

PREGUNTA No 8

¿Considera usted que la FDI mantiene bajo control los riesgos inherentes administrativos que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos?

Tabla N° 26**Planificación de las actividades**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	0	0,00
Algo cierto	6	46,15
No muy cierto	6	46,15
No es muy cierto en absoluto	1	7,69
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 22**Planificación de las actividades**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Con respecto a la planificación de actividades el 46% de los encuestados manifiesta que los riesgos inherentes son controlados por la Federación Deportiva de Imbabura, en igual porcentaje manifiestan que si es algo cierto y el 8% restante expresa que es muy cierto en lo absoluto.

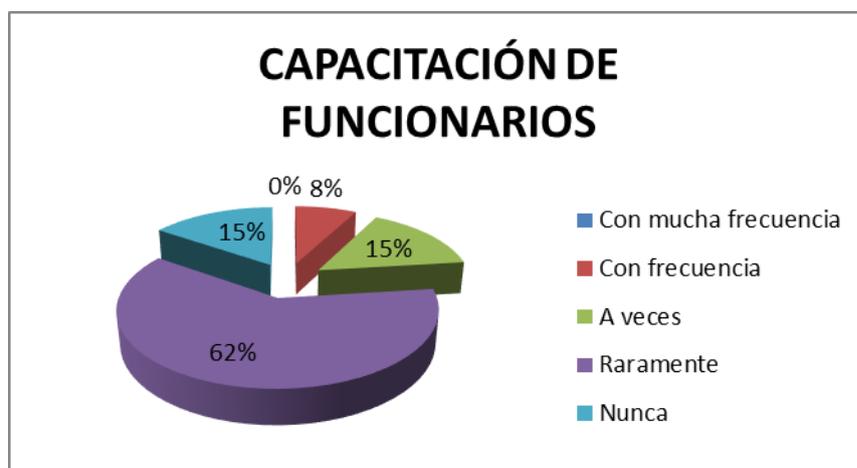
PREGUNTA No 9

¿Según su criterio las capacitaciones que recibe en el manejo y mitigación de riesgos administrativos son?

Tabla N° 27**Capacitación de funcionarios**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Con mucha frecuencia	0	0,00
Con frecuencia	1	7,69
A veces	2	15,38
Raramente	8	61,54
Nunca	2	15,38
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 23**Capacitación de funcionarios**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Del 100% de encuestados el 62 % de ellos expresa que raramente reciben capacitación en temas referentes a su trabajo o mitigación de riesgos administrativos, el 15% a veces, en igual porcentaje expresan que nunca y el resto con frecuencia dice recibir capacitación en temas de mitigación de riesgos administrativos.

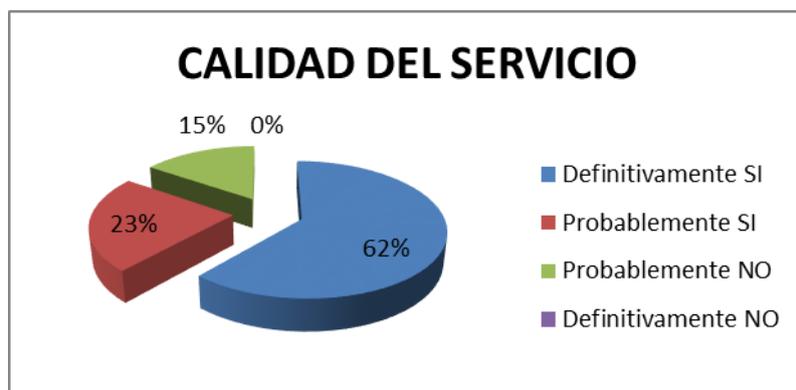
PREGUNTA No 10

¿Considera que la capacitación de los funcionarios de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Tabla N° 28**Calidad del servicio**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Definitivamente SI	8	61,54
Probablemente SI	3	23,08
Probablemente NO	2	15,38
Definitivamente NO	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 24**Calidad del servicio**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 62% de los encuestados considera definitivamente la capacitación garantiza la calidad de los servicios que se ofertan en la Federación Deportiva de Imbabura, el 23% establece que probablemente si se garantizan y el 15% restante probablemente no se garantizan.

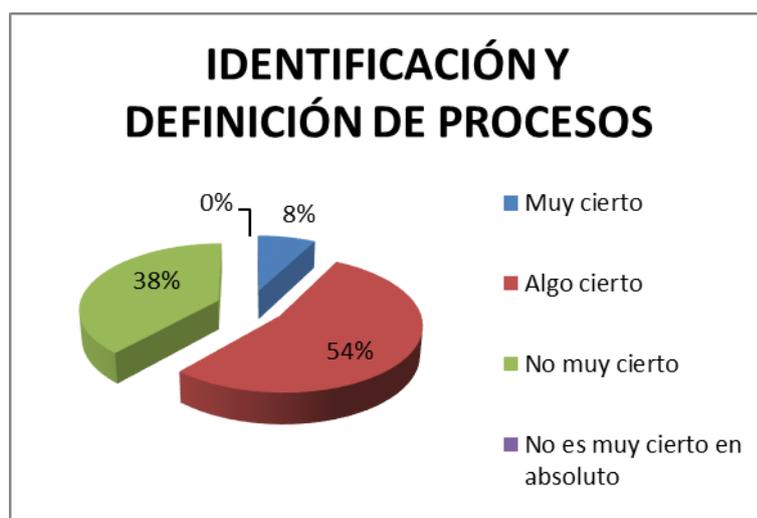
PREGUNTA No 11

¿En la FDI se mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

Tabla N° 29**Identificación y definición de procesos**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	1	7,69
Algo cierto	7	53,85
No muy cierto	5	38,46
No es muy cierto en absoluto	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 25**Identificación y definición de procesos**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

El 54% de las personas consideradas en esta encuesta manifiesta que si se encuentran identificados y definidos los procesos en la Federación Deportiva de Imbabura, el 38% opinan que no es muy cierto y el 8% restante consideran que no es muy cierto.

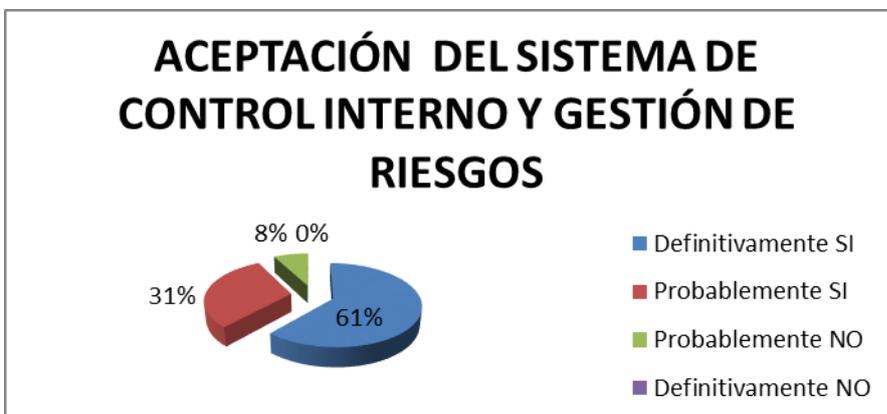
PREGUNTA No 12

¿Considera usted que la implementación de un Sistema de Control Interno y Administración de Riesgos aplicando métodos internacionales contribuirá a la mejora de la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales establecidos?

Tabla N° 30**Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Definitivamente SI	8	61,54
Probablemente SI	4	30,77
Probablemente NO	1	7,69
Definitivamente NO	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 26**Aceptación del sistema de control interno y gestión de riesgos**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De las personas encuestadas el 61% de ellos manifiestan que la atención y la calidad de los servicios ofrecidos serán mejores con la implementación de un sistema de control interno, el 31% manifiesta que probablemente exista mejora en los procesos y servicios, el 8% restante manifiesta que probablemente no mejore ni la calidad, ni el servicio.

PREGUNTA No 13

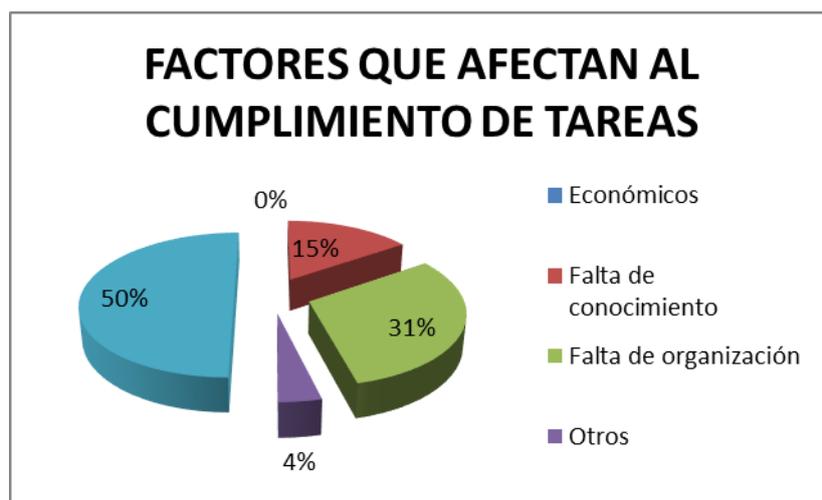
¿Considerando su experiencia y conocimiento, los factores que afectan al cumplimiento de las tareas asignadas son?

Tabla N° 31**Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Económicos	0	0,00
Falta de conocimiento	4	30,77
Falta de organización	8	61,54
Otros	1	7,69
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 27**Factores que afectan al cumplimiento de los objetivos**

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la encuesta realizada se desprende que el 50% de encuestados considera que los factores que afectan al cumplimiento son los recursos económicos, el 31% falta de conocimiento, el 15% por falta de organización.

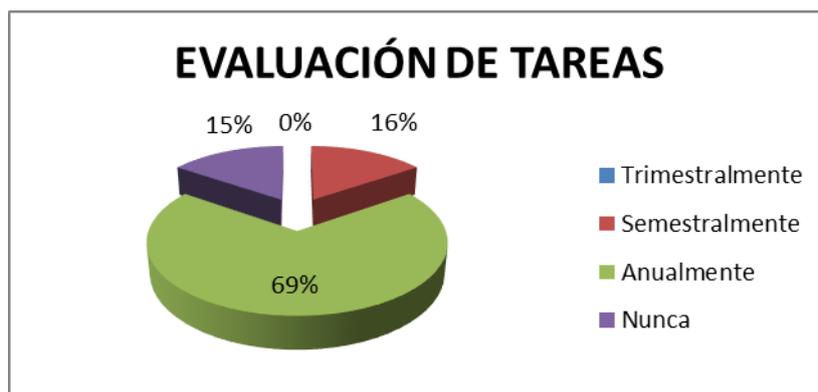
PREGUNTA No 14

¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas?

Tabla N° 32**Evaluación de cumplimiento**

CATEGORIAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Trimestralmente	0	0,00
Semestralmente	2	15,38
Anualmente	9	69,23
Nunca	2	15,38
TOTAL	13	100,00

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 28**Evaluación de cumplimiento**

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

De acuerdo a la encuesta realizada se desprende que el 69% de los encuestados manifiestan que las evaluaciones se realizan en periodos anuales, el 16% semestral, y el 15% restante nunca.

1.8.3. La entrevista aplicada al Directorio de la Federación Deportiva de Imbabura.

ENTREVISTA DR. César Cervantes

1) ¿Qué cargo tiene usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

DR. César Cervantes administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Yo soy el administrador de la Federación Deportiva de Imbabura.

2) ¿Señale cuál es su nivel de instrucción?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Mi nivel de instrucción es superior, soy Dr. CPA.

3) ¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Yo trabajo alrededor de 10 años en la FDI.

4) ¿Considera usted que existe comodidad para laborar en la FDI?

DR. César Cervantes administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Considero que existe comodidad, claro que muchas veces se presentan problemas pero lo que busca el directorio es que exista comodidad para todos los funcionarios.

5) ¿Considera que las instalaciones y equipos de la FDI son adecuados?

DR. César Cervantes administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Bueno estamos mejorando las instalaciones y equipos, aunque aún nos falta esperamos que en los próximos años nuestras instalaciones sean mucho mejores de las que ya disponemos.

6) ¿Considera usted que el ambiente de trabajo de la Federación Deportiva de Imbabura bueno?

DR. César Cervantes administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Pues yo considero que sí, porque los funcionarios nos encontramos comprometidos con la federación para que esta surja en base al esfuerzo realizado por todos los que la conformamos.

7) ¿Cree usted que los funcionarios conocen de la misión de la Federación Deportiva Imbabura?

DR. César Cervantes administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Bueno es importante que se conozca que anteriormente la Federación no contaba con una planificación estratégica, por lo que no se tenía una misión documentada; ahora en la actualidad gracias al trabajo que realiza el directorio se implementó una nueva visión más organizada que permitió la puesta en marcha de la planificación estratégica, buscando que los funcionarios se familiaricen de poco con esta.

8) ¿Usted considera que la Federación Deportiva de Imbabura gestiona de manera eficaz sus riesgos?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Considero que sí, aunque muchas veces por cambios en los gobiernos de turnos se presentan situaciones que no están bajo nuestro control, por lo que nos toca adaptarnos para superar los riesgos.

9) ¿El directorio o los funcionarios de la FDI comunican oportunamente la toma de decisiones y qué canales utilizan?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

La comunicación para la Federación Deportiva de Imbabura es muy importante ya que si no se comunica correctamente las decisiones tomadas se pueden presentar problemas muy complejos, nosotros usamos la comunicación escrita y aunque no disponemos de manuales de procesos, tratamos de que la comunicación sea eficaz.

10) ¿Considerando su experiencia y conocimiento, la FDI mantiene bajo control de los riesgos inherentes que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

En su totalidad no, pero los que se tienen identificados se les realiza un control y seguimiento, ejemplo sabemos que se nos puede dañar un caldero de la piscina olímpica, ya tenemos previsto de dónde se va solucionar el daño y quién es el encargado.

11) ¿Recibe capacitación respecto al manejo y mitigación de riesgos?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Casi no ya que actualmente la federación no cuenta con un plan de manejo y mitigación de riesgo.

12) ¿Considera que la capacitación de los empleados de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?

DR. César cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Yo como profesional sé que es muy importante la capacitación y nosotros si la damos a los funcionarios pero es un gran limitante el tema de los recursos, bueno en la actualidad se tiene un buen apoyo del gobierno central, pero debemos recordar que la mayoría de los ingresos de la Federación son por autogestión

13) ¿La FDI mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Anteriormente le explicaba que la federación ha implementado una planificación estratégica en la que se reflejan los cargos y responsabilidades, pero con un manual de procesos aún no contamos.

14) ¿Considera usted que la implementación de un sistema de evaluación de control interno a través del modelo COSO -2013 mejorará la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales?

DR. César Cervantes Administrador de la Federación Deportiva de Imbabura:

Desde luego que sí, ya que así podremos identificar problemas a través de evaluaciones de control interno.

15) ¿La FDI cuenta con políticas que definan los procesos administrativos con sus respectivos responsables?

Contamos con un organigrama estructural y una planificación estratégica, en donde se describen los cargos y las responsabilidades de cada uno de ellos.

16) ¿Conoce usted cuáles son los organismos que ayudan a mejorar la estructura organizacional de las instituciones públicas?

En realidad no conozco, y menos de manera gratuita.

17) ¿En relación a la obtención de medallas deportivas cuál ha sido el rendimiento de los deportistas federados en la FDI?

La federación ha alcanzado algunas medallas en el país últimamente y eso pretendemos, que el nivel de nuestros **deportistas sea el óptimo para las competencias.**

18) ¿De qué documentos dispone la FDI para regular los procesos administrativos que ejecuta?

Bueno pues de memorándum, planificación estratégica y código de ética.

19) ¿Cree usted que para la FDI sería importante la implementación de Manuales Administrativos?

Si así es, los manuales ayudan a las organizaciones a mejorar su nivel organización y mejora los procesos que ejecuta.

20) ¿Defina cuáles son los programas o proyectos que se están ejecutando para fortalecer a la federación en el ámbito deportivo?

La federación se encuentra reanalizando alianzas estratégicas con otras instituciones, con la finalidad de obtener capacitaciones, recursos y personal con mejor nivel deportivo.

21) ¿Cómo ve usted a la FDI en 5 años?

Yo veo a la Federación como una institución que ha crecido, que dispone de excelentes deportistas a nivel nacional e internacional, veo funcionarios comprometidos con el trabajo que realizan y sobre todo una federación con una mejor organización y planificación.

1.8.4. Entrevista a Licenciado Fausta Arguello

1) ¿Qué cargo tiene usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

Presidente de la federación Deportiva de Imbabura y soy un Delegado técnico.

2) ¿Señale cuál es su nivel de instrucción?

Mi instrucción es superior, soy licenciado.

3) ¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

Aproximadamente 10 años

4) ¿Considera usted que existe comodidad para laborar en la FDI?

Bueno estoy seguro de esto, ya que la gente se encuentra comprometida con la federación y les gusta el trabajo que desarrollan.

5) ¿Considera que las instalaciones y equipos de la FDI son adecuados?

La federación deportiva de Imbabura cuenta con amplias instalaciones que permite que los funcionarios y federados se encuentren cómodos, los equipos bueno no son tan actuales pero se busca siempre ir mejorándolos.

6) ¿Considera usted que el Ambiente de trabajo de la Federación Deportiva de

Bueno como en toda entidad se busca que siempre exista un clima organizacional tranquilo y sin contratiempos; pero debido a veces a la falta de comunicación existen especulaciones que dañan la imagen institucional.

7) ¿Cree usted que los funcionarios conocen de la misión de la Federación Deportiva Imbabura?

Pues aunque nuestra misión no es muy antigua, se ha buscado socializarla, para que los funcionarios la conozcan y relaciones sus actividades hacia la razón de ser de la federación y considero que un alto número de personas si la conocen.

8) ¿Usted considera que la Federación Deportiva de Imbabura gestiona de manera eficaz sus riesgos?

Nosotros no contamos con un documento que redacte como gestionar los riesgos , pero siempre estamos mejorando con la finalidad de eliminar los riesgos.

9) ¿El directorio o los funcionarios de la FDI comunican oportunamente la toma de decisiones y qué canales utilizan?

Siempre damos a conocer las decisiones adoptadas por el directorio, para que los funcionarios sepan que actividades se van a desarrollar.

10) ¿Considerando su experiencia y conocimiento, la FDI mantiene bajo control de los riesgos inherentes que puedan afectan al cumplimiento de sus objetivos?

Como le decía anteriormente, la Federación no cuenta con un documento para gestionar los riesgos pero todos los funcionarios estamos comprometidos con el crecimiento y mejora de la federación, procuramos hacer las cosas mediante buenas decisiones que permitan tener resultados positivos.

11) ¿Recibe capacitación respecto al manejo y mitigación de riesgos?

Capacitación les damos a los funcionarios, a través de convenios con otras instituciones, pero en el tema de mitigación de riesgos administrativos no.

12) ¿Considera que la capacitación de los empleados de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Eso es seguro la capacitación ayuda mucho a mejorar el nivel de conocimiento de los funcionarios y mejora la productividad de la Federación o de cualquier otra entidad.

13) ¿La FDI mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

La federación cuenta con una planificación estratégica y estamos mejorando pero aún no tenemos totalmente definidos los procesos, aunque ya contamos con organigrama estructural y otras herramientas que nos han permitido mejorar.

14) ¿Considera usted que la implementación de un sistema de evaluación de control interno a través del modelo COSO -2013 mejorará la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales?

Claro que sí, para la federación es importante mejorar y tener herramientas que contribuyan a ese objetivo, pero muchas veces por falta de recursos, no se han concretado algunas mejoras en la documentación legal.

15) ¿La FDI cuenta con políticas que definan los procesos administrativos con sus respectivos responsables?

La federación deportiva de Imbabura cuenta con un código de ética y una planificación estratégica, pero no dispone de manuales de procedimientos administrativos.

16) ¿Conoce usted cuáles son los organismos que ayudan a mejorar la estructura organizacional de las instituciones públicas?

En realidad no, nosotros recibimos ayuda pero económica del gobierno que son las asignaciones, tenemos auspiciantes y otros ingresos por auto gestión.

17) ¿En relación a la obtención de medallas deportivas cuál ha sido el rendimiento de los deportistas federados en la FDI?

La federación ha mejorado mucho en ese aspecto, ya que antes no contábamos con deportistas de alto rendimiento, ahora hemos alcanzado buenos lugares en diferentes disciplinas como natación, taekwondo, en marcha y otras que ya podemos decir que al interior del país hemos ganado algunas medallas.

18) ¿De qué documentos dispone la FDI para regular los procesos administrativos que ejecuta?

Para los procesos administrativos de ningún documento, pero tenemos la planificación estratégica.

19) ¿Cree usted que para la FDI sería importante la implementación de Manuales Administrativos?

Siempre pensamos en mejorar documentadamente pero como le dije anteriormente la falta de recursos, no lo ha permitido, pero nuestra visión es positiva y estamos en procesos de cambios. Además un manual de procesos se está diseñando con la finalidad de tener procesos bien definidos para los funcionarios.

20) ¿Defina cuáles son los programas o proyectos que se están ejecutando para fortalecer a la federación en el ámbito deportivo?

Estamos mejorando en aspectos relacionados a los deportistas, con la finalidad de producir buenos talentos imbabureños, así mismo se pretende seguir con el proceso de transición para contar con mayor apoyo estatal.

21) ¿Cómo ve usted a la FDI en 5 años?

Como una federación bien organizada, con buenos talentos, transparente y generando confianza a los usuarios.

1.9. Análisis del FODA

1.9.1. Fortalezas

- Los funcionarios tienen comodidad para realizar sus tareas.
- Las instalaciones y equipos son los adecuados para realizar trabajos.
- Cuenta con un buen ambiente de trabajo.
- Dispone de personal con un alto nivel de instrucción.

1.9.2. Debilidades

- No todos sus funcionarios conocen la misión de la federación.
- Se establece como probable el cumplimiento de la misión de la Federación.
- No todas las actividades son planificadas.
- No disponen de la capacitación suficiente para ofrecer un servicio de calidad.
- No disponen de procesos definidos, lo que puede derivar en malestar para los usuarios.
- Los funcionarios de la federación son muy antiguos, lo que dificulta un proceso de cambio.
- Los funcionarios consideran que no todas las decisiones son comunicadas.

1.9.3. Oportunidades

- Crear un programa de capacitación para los funcionarios, que contribuya a mejorar sus niveles de eficiencia.

- Apertura para la creación de un sistema de control interno y evaluación de riesgos que permita mejorar los controles existentes.
- Nuevos talentos Deportivos en la provincia.
- Los directivos tienen la predisposición al cambio.

1.9.4. Amenazas

- Los cambios políticos no siempre permiten que las federaciones funcionen de manera adecuada.
- Los constantes cambios en las asignaciones de recursos por parte del estado.
- Creación de escuelas deportivas en distintas disciplinas.

1.10. Matriz FODA

Tabla N° 33

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Los funcionarios cuentan con los espacios, instalaciones y equipos adecuados para realizar sus tareas.	1. Desconocimiento de la misión.
2. Cuenta con un buen ambiente de trabajo.	2. Bajo conocimiento de la misión y visión institucional.
3. Personal Administrativo con un alto nivel de instrucción.	3. Falta de planificación en actividades.
4. Cuentan con una planificación estratégica y Código de ética.	4. No disponen de un Plan de capacitación.
	5. No disponen de Manual Administrativo.
	6. Falta de comunicación.

- | | |
|--|---|
| 5. El presupuesto mensual es acreditado oportunamente. | 7. Limitación en el conocimiento de TICS. |
| 6. Alto de grado de compromiso de sus funcionarios. | |

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. . Crear un programa de capacitación para los funcionarios.	1. Los cambios políticos pueden derivar cambios en los miembros del Directorio.
2. Buenas relaciones con el Estado.	2. Los constantes cambios en los precios del petróleo puede generar cambios en las asignaciones de recursos por parte del estado
3. Apertura para la creación de un sistema de control interno y evaluación de riesgos que permita mejorar los controles existentes.	3. Creación de escuelas deportivas en distintas disciplinas.
4. Nuevos talentos Deportivos en la provincia.	4. Falta de convenios deportivos.
5. Los directivos tienen la predisposición al cambio.	5. Falta de evaluaciones a las autoridades.
	6. Ausencia de seguimiento a la planificación ejecutada.

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

1.11. Cruces estratégicos FA – FO- DO

1.11.1. Fortalezas – Amenazas

- La Federación Deportiva de Imbabura al dar comodidad a sus trabajadores, tener un buen ambiente de trabajo, disponer de instalaciones y equipos adecuados, contribuye a que la

federación funcione de manera adecuada no permitiendo que la creación de escuelas deportivas afecte a su crecimiento y permanencia.

- La federación deportiva de Imbabura al contar con un código de ética permite regular las conductas de los funcionarios y esto sirve como garantía a falta de evaluaciones a los directivos.
- La federación Deportiva de Imbabura dispone de un alto número de funcionarios con un nivel de instrucción superior, esto servirá para fortalecer la ayuda que los gobiernos ofrecen a las federaciones.

1.11.2. Fortalezas – Oportunidades

- La apertura que tienen los funcionarios para la implementación de un sistema de control interno evaluación de riesgos, permitirá que los funcionarios cuenten con mayor número de capacitaciones, que se fortalecerá con el compromiso de los funcionarios y el buen ambiente de trabajo con que cuentan, dará como resultado que los usuarios se encuentren complacidos con el servicio que reciben.

1.11.3. Debilidades – Oportunidades

- Una vez que se implemente el Sistema de Control Interno y E valuación de Riesgos cuyo objetivo primordial es ser una herramienta gerencial y mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en la Federación, mejoraran los procesos de comunicación interna, las capacitaciones serán más constantes aportando para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos que se realizan.

1.11.4. Debilidades Amenazas

Una vez que se implemente el Sistema de Control Interno, la planificación de actividades va mejorar y esto va aportar al incremento de los convenios deportivos con otras instituciones públicas o privadas.

1.12. Identificación del problema diagnóstico

Una vez considerados los resultados de la investigación y realizado el estudio de la Matriz FODA, el principal problema identificado es el que se detalla a continuación:

Los funcionarios de la Federación Deportiva de Imbabura no dispone de una herramienta gerencial que defina de forma clara y concisa las actividades o procesos que deben ejecutar los funcionarios, así como tampoco dispone de un adecuado sistema de control interno ya que no se lo conoce en su totalidad según manifiesta el 61% de los encuestados, lo cual dificulta la mejora continua del servicio y delimita una oportuna y eficiente gestión administrativa.

La capacitación debe ser prioridad en la federación y en cualquier entidad ya que si se requiere de procesos con resultados de eficiencia y eficacia los funcionarios deben conocer con certeza como deben ejecutar los mismos, pero según la encuesta realizada se puede resumir que el 62% de los funcionarios expresan que rara vez reciben capacitaciones en temas administrativos y mitigación de riesgos.

Las organizaciones en la actualidad deben medir el nivel de desempeño de los funcionarios, ya sean estas públicas o privadas y de acuerdo a las respuestas de las encuestas realizadas a los funcionarios se concluye, que las evaluaciones no tienen ciclos definidos porque según el 69,23% manifiesta que se realizan cada año y el 15,38% cada 6 meses, y

siendo esta la única forma de corregir errores y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos que ejecuta, para que no exista duplicidad en las funciones asignadas al personal y derroche de recursos..

La falta de planificación y comunicación también son factores que no permiten el crecimiento de la federación ya que no cuenta con los documentos necesarios para garantizar una adecuada planificación y comunicación de las actividades que ejecuta, según lo manifiesta el 46% y 47 % de los encuestados.

En la encuesta realizada también se ha concluido en la necesidad de implementar un Sistema de control interno, como así lo refieren el 62% de los encuestados, siendo esto un factor beneficioso ya que se reconoce de la necesidad de disponer de instrumentos gerenciales para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos que se ejecuta.

Con todos estos antecedentes el proyecto de investigación propuesto se denomina
“SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.”

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Control interno

2.1.1. Antecedentes

El autor (Luna, 2011), “que desde los inicios, los seres humanos han utilizado variados medios para tratar de controlar el tiempo. De acuerdo a los datos históricos, la civilización egipcia construyó el obelisco en la ciudad de Lunu al nordeste del Cairo e invento un pequeño reloj solar en la época del faraón Tutmosis III (1500 a.C.). Al otro lado del mundo los Mayas crearon el calendario Tzolkin para pronosticar la llegada de las lluvias, y los Incas construyeron en las alturas de Machu Picchu un megalito conocido como Intihuatana con la pretensión de tener bajo control los ciclos agrícolas. Milenios después, en el Medioevo el Homo Sapiens continuó buscando una herramienta para medir con precisión el tiempo hasta que su ingenio creativo, se terminó por inventar el reloj mecánico con manecillas que podía verse desde las torres de las iglesias europeas en el siglo XII. Pero, no fue hasta el descubrimiento de las oscilaciones pendulares por Galileo y su aplicación práctica por el holandés Huygens, a partir del reloj mecánico construido por Salomón Coster en 1657, en donde se pudo por fin medir con exactitud el tiempo. Este invento magnífico serviría en el curso de la Revolución Industrial, para imponer la dictadura del reloj y el control de las largas jornadas de trabajo en las actividades fabriles”.

Pág. 9

Para (Luna, 2011) menciona que “los medios para controlar la corrección de las operaciones financieras en las compañías, surgieron espontáneamente en la sociedad post-industrial. Una de los primeros instrumentos que ayudarían para dicho cometido, sería el control interno desarrollado en la primera mitad del siglo XX. En los próximos, esa definición sería aplicada

por los contadores independientes para el examen de los estados financieros de las compañías. La agudeza de que el control interno es un elemento de suma importancia para el buen desarrollo de las compañías en los Estados Unidos, se sustentó de dos sucesos ocurridos en los años 70': i) el Watergate Affaire en 1972 y sus catastróficas consecuencias políticas y, ii) ese informe remitido por la Securities and Exchange Commission (SEC) al Senado en 1976, en el que se hizo conocer la participación de corporaciones grandiosas en prácticas cuestionables en el exterior. Estas situación, concluyeron generando la inquietud de los parlamentarios americanos y convencerlos acerca del valor del control interno en las compañías". Pág. 12

En 1974, los parlamentarios y presidentes de los Bancos Centrales del Grupo de los Diez (G-10) reunidos en Basilea, suiza afiliaron la decisión de constituir el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, en respuesta a la quiebra de un banco alemán que había iniciado una severa crisis en el sistema financiero mundial en aquel año. El siguiente año, brotarían las Normas Financieras de contabilidad (NIC), hoy, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) difundidas por el ex-Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (hoy, International Accounting Standards Board), con el objetivo de promover el establecimiento en un lenguaje común y prácticas contables iguales para la elaboración de estados financieros en las compañías. Pág. 13

Comentario

El hombre a través de los años ha mostrado que es imprescindible conocerse a sí mismo, identificar lo bueno y lo malo. Algo parecido sucede con las instituciones, con la diferencia que estas entidades crean solas la necesidad de analizarse internamente de una manera constante.

Es importante destacar que solo basta que un área o proceso falle para que las organizaciones se vean afectadas en estabilidad y continuidad de las mismas. Es ahí donde

nace el requerimiento de que las instituciones se encuentren controladas y supervisadas para garantizar su éxito.

2.1.2. Definición de control interno

Según (Lara, 2012) define al control interno como *“una herramienta administrativa o sistema integrado que por mucho tiempo fue terreno casi exclusivo de auditores y contadores. Ahora, se ha convertido en un conocimiento para todos los niveles jerárquicos en una entidad. . Pág. 62*

Comentario

El control interno desde todo punto de vista son los métodos y procedimientos que adopta una organización con la finalidad primordial de salvaguardar sus activos, además de contar con información oportuna y veras.

2.1.3. Importancia del control interno

Para (Lara, 2012) “el control interno brinda mucha ayuda a los negocios, por lo que invertir en él, ya que detecta las irregularidades y se convierte en una acción estratégica de gran relevancia. En el ámbito financiero genera ahorros al originar eficiencia operativa; en lo administrativo concibe información de mayor calidad para la toma de decisiones; en materia de salvaguarda del patrimonio empresarial, disminuye la probabilidad de ser víctima de pérdidas por fraude al acortar oportunidades a los perpetradores, entre otros beneficios”. .Pág. 65

Comentario

La importancia del control interno se encuentra básicamente en el nivel de seguridad que brinda su implementación, y la contribución que este hace al momento de cumplir con los objetivos de la organización, además de ser un útil herramienta para que los auditores puedan

identificar el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos empresariales o institucionales.

2.1.4. Objetivos de control interno

El control interno, en sentido amplio, persigue cuatro objetivos fundamentales de acuerdo a (Lara, 2012):

- a) *Realizar operaciones efectivas y eficientes, lo cual involucra conseguir el mejor resultado con la menor cantidad de recurso;*
- b) *Disponer de toda la información posible para que la toma de decisiones sea confiable, oportuna y relevantes;*
- c) *Salvaguardar el patrimonio de la empresa, no pierda su valor y conserve sus derechos sobre el mismo, y*
- d) *Dar fiel cumplimiento a las leyes, reglamentos, obligaciones contractuales, así como con la normatividad interna. Pág.69*

Comentario

El control interno en las organizaciones se enfoca básicamente en tres puntos fundamentales, que de ser correctamente identificados, se garantiza el conocimiento del control interno en las organizaciones y que de ser implementados se convierte en una fortaleza para las mismas.

De la misma manera al no ser correctamente identificados se convierte automáticamente en una debilidad para la organización.

2.1.5. Responsabilidad del control interno

Para (Lara, 2012) la responsabilidad de la implementación del control interno “tradicionalmente se decía que era de los auditores o el departamento de Finanzas eran responsables del control interno, no obstante. Es responsabilidad de la administración tomar las medidas y particularmente de la alta dirección; quien debe elaborar, colocar y operar el sistema de control interno en la organización.”

Para tratar de comprender el control interno es tema obligado hablar de las auditorías. Es importante conocer cuántos tipos hay y cuál es su objetivo y alcance de cada una. Las más importantes son las que detallan a continuación:

- a) Auditoría interna,*
- b) Auditoría a los estados financieros,*
- c) Auditoría de control interno,*
- d) Auditoría a las operaciones,*
- e) Auditoría forense, y*
- f) Auditoría de sistemas. Pág.71*

Comentario

Como claramente lo vimos en la definición anteriormente descrita, la responsabilidad recae sobre el director o representante de la misma y los directivos, que son quienes describen e implanta las políticas de control interno. Ahora que los métodos y procedimientos son de responsabilidad de todos y cada uno de los jefes ya que de fracasar una entidad es de responsabilidad de todos y cada uno de los jefes según el orden jerárquico.

2.1.6. Características del control interno

De acuerdo a (Sevilla, 2012) *Las características del control interno las siguientes:*

- a) *El Sistema de Control Interno es parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad.*
- b) *La autoridad superior del organismo o entidad, es el responsable de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser estructurado de acuerdo a la naturaleza, estructura y misión de la organización.*
- c) *En todas las unidades de la entidad, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.*
- d) *La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para su mejoramiento.*
- e) *Todas las transacciones de las entidades deben ser registradas en forma exacta, veraz y oportuna para que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros. .*

Pág. 15

Comentario

El control Interno al ser un proceso que se ejecuta al interior de una organización puede ser evaluado en cualquier momento o fase del proceso. En cada unidad departamental, la persona encargada del control interno es el jefe inmediato superior con relación al orden de la estructura organizacional, ahora que entre las características esta la instrumentalidad, responsabilidad y el alcance.

2.1.7. Elementos para el sistema de control interno

De acuerdo a (Maldonado, 2011) *Todas las entidades bajo la responsabilidad de sus directivos deben al menos considerar los siguientes aspectos que van a estar orientados a la aplicación del control interno:*

- a) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.*
- b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.*
- c) Admisión de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.*
- d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.*
- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.*
- f) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.*
- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.*
- h) Creación de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades.*
- i) Planteamiento de sistemas actuales de información que simplifiquen la gestión y el control.*
- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.*
- k) Definición de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás funcionarios de la institución.*
- l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos. . Pág. 24*

Comentario

Los elementos del control interno se encuentran interrelacionados con la finalidad de cumplir con los objetivos del control interno de la institución y se debe adoptar algunos

elementos que se encuentran anteriormente descritos con la finalidad de salvaguardar los activos y dar fiabilidad de la información financiera.

2.1.8. Clasificación del control interno

1. Por la función

- a) Administrativo
- b) Financiero o contable

2. Por la acción

- a) Previo
- b) Concurrente
- c) Posterior

3. Por la ubicación

- a) Control interno
- b) Control externo privado
- c) Control externo público

Comentario

La clasificación del control interno es muy amplia pero podemos resumirlos en contables o administrativos, ahora que esta vara de acuerdo a las circunstancias individuales de cada una.

Si vemos los controles administrativos se relacionan con métodos o procedimientos que se enfocan al grado de cumplimiento de las políticas empresariales; mientras que el

control contable va dirigido a los métodos y procedimientos que se centran en salvaguardar los activos que dispone o usa la institución.

2.1.9. Métodos de evaluación del control interno

Según (Cuenca, 2006) *“de acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor, supervisor o revisor fiscal debe estudiar y evaluar el control interno de la entidad solidaria.”*

La evaluación es la conclusión a que se llega, es el juicio que se forma en la mente del auditor al evaluar los resultados del control interno, si es bueno o defectuoso, es decir, si permite la consecución íntegra de sus objetivos o no. Pág. 152

(Pardo, 2015), menciona tres métodos de evaluación:

1. Cuestionario

De acuerdo a (Cuenca, 2006) El cuestionario es una herramienta de evaluación con base a preguntas, las mismas que deben ser contestadas por los responsables y funcionarios de las diversas áreas bajo examen.

A través de las respuestas proporcionadas, el auditor conseguirá evidencia que deberá comprobar si los procedimientos usados ayudan a establecer si los controles operan en la manera que fueron diseñados. Pág. 154

El uso de cuestionarios permite determinar las áreas más críticas de una manera semejante.

2. Flujogramas o gráficos

Para (Luna, 2011) Radica en describir la estructura orgánica de las áreas y de los procedimientos usados símbolos convencionales y explicaciones que permiten tener una idea completa de los procedimientos de la institución. Pág. 29

Ventajas:

- a) Establece la ausencia de controles financieros y operativos.
- b) Consiente una visión general de las operaciones de la organización .
- c) Identifica desviaciones de procedimientos.
- d) Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- e) Proporciona el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

3. Narrativas o descriptiva

Para (Luna, 2011) Consiste en la redacción detallada de los procedimientos de mayor relevancia y las características del sistema de control interno para las variadas áreas de la institución, indicando los registros y formularios que actúan en el sistema. Pág. 31

Comentario

Los métodos de evaluación del control interno son variados y diversos ya que estos deben ser ajustados a la realidad empresarial de cada institución o entidad, claro está que independientemente de la realidad de cada una el auditor está obligado a establecer las pruebas de carácter selectivo para determinar el grado de confiabilidad de las operaciones.

2.2. Riesgo

2.2.1. Origen del riesgo

Según (Figuroa, 2009) Establece que “los objetivos y principios que administran la Auditoría de Estados Financieros”, cuando un auditor independiente entrega una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros de una institución, se arriesgará a la posibilidad de que su opinión sea inadecuada. A esta posibilidad de error se le define como “riesgo de auditoría”. En esencia, este riesgo radica en la eventualidad de que un auditor establezca que las cifras de los estados financieros presentan, razonablemente, la posición financiera, los resultados de operación y los flujos de efectivo de una entidad por un período determinado, cuando de acuerdo a la verdad estos estados financieros no están preparados ni presentados de manera razonable; o, por otro lado, que el auditor dictamine que las cifras de los estados financieros de una entidad no presentan razonablemente su situación financiera, sus resultados de operación y sus flujos de efectivo, cuando en realidad dichos estados financieros sí están adecuadamente preparados y presentados. Pág. 133

Comentario

El riesgo se encuentra en la en todas las fases de la vida diaria y determinar cuál es su origen es algo imprescindible. El riesgo se encuentra directamente enlazado con la probabilidad de que los eventos ocurran o no. El riesgo es idealizado siempre desde una perspectiva negativa ahora que esto es relativo a cada realidad o persona.

Si relacionamos al riesgo en auditoría, es entonces la posibilidad de que un auditor emita información equivocada por no haber detectado correctamente los errores que pueden cambiar la visión de los informes.

2.2.2. Categorías de los riesgos

1. Riesgo inherente

Para el autor (Figuerola, 2009) “es la susceptibilidad que tienen las instituciones de que un saldo de cuenta o clase de transacciones a una presentación errónea que lograra ser de suma importancia por las características propias de la organización, individualmente o en el agregado cuando se acumule con representaciones erróneas en otros saldos o clases, suponiendo que no hubiera un control interno relacionado.” Pág. 148

Comentario

El riesgo inherente se relaciona con los riesgos que se generan por la actividad empresarial en si; es decir estos son propios del negocio y no tienen nada que ver con los métodos o sistemas de control interno adoptados por la entidad, ya que no se encuentra en manos del auditor interno y es difícil tomar decisiones que mitiguen a este riesgo.

2. Riesgo de control

Para (Figuerola, 2009) “es el riesgo de que una representación errónea que pudiera suceder en una aseveración y que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no se prevenga o detecte y corrija oportunamente por el control interno de la entidad, dicho de otra manera es el riesgo al que están expuestos los auditores al realizar sus auditorías de no detectar errores o fraudes en los procesos auditados.” Pág.145

Comentario

En este riesgo podemos establecer que se encuentra directamente relacionado con las políticas, métodos o sistemas de control interno adoptados por la entidad y que pueden llegar

a ser insuficientes o poco adecuadas para la detección oportuna de las irregularidades que puedan darse en la organización.

3. Riesgo de detección

Para (Figueroa, 2009) *“es el riesgo al que está expuesto un auditor de no detectar una representación errónea que exista en una aseveración y que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con otras representaciones erróneas”*
Pág. 146

Comentario

Así mismo este riesgo se enlaza con los procedimientos de auditoría adoptados por el auditor de la entidad, ya que se trata de no haber detectado la existencia de errores oportunamente y así mismo es de su absoluta responsabilidad, ahora que de ser detectado oportunamente esto contribuye a debilitar a los riesgos porque permite la toma de decisiones oportunamente.

2.3. Coso I

2.3.1. Componentes

1. Ambiente de control

De acuerdo a (Figueroa, 2009) El primer componente del control interno es el entorno de control, la base en donde se apoya el control interno. Influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. La influencia no es solo sobre la elaboración de los sistemas sino que también sobre su funcionamiento cotidiano. Los antecedentes tales como la cultura de la organización inciden sobre el entorno de control.

Componen la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Pág. 132

*De esta manera se define los siguientes elementos (Figuroa, 2009) a la **Integridad y valores éticos**. La integridad y los valores éticos son elementos relevantes para el ambiente de control, afligiendo a todos los componentes del mismo, en el desarrollo cotidiano de las actividades, ya que la efectividad del control interno se basa en la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece el directorio de una entidad Pág. 133*

*De acuerdo a (Figuroa, 2009) **Compromiso de competencia profesional**. Señala que la necesidad de disponer de funcionarios competentes es obvia, particularmente en este ambiente. Es así que se vuelve importante que la administración concrete los niveles de competencia exigida para el personal, según sea cada área en particular y reconozca a su vez los conocimientos, habilidades y nivel de perfeccionamiento que se necesiten. Necesidad que puede y debe ser satisfecha mediante una capacitación dirigida y continuada. Pág. 133*

*Como manifiesta (Figuroa, 2009) **El Consejo de administración y comité de auditoría**. Es también indispensable que la entidad disponga con un Comité de Auditoría, el cual tiene entre sus atribuciones y responsabilidades: revisar y monitorear la auditoría externa como la interna, preocuparse por la correcta presentación de los estados financieros, la eficacia del control interno en la institución y de todo aquello vital para el éxito empresarial. Pág. 133*

*Para (Luna, 2011) **La filosofía de dirección y el estilo de gestión**. Lo más importante de los actores son sus actitudes expresadas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros elementos que demuestran su forma de actuar. Pág. 61*

*De acuerdo a (Luna, 2011) **Estructura organizativa**. Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos en el ámbito*

de empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico. Pág. 123

*El autor (Luna, 2011) establece que la **Asignación de autoridad y responsabilidad**. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones. Pág. 124*

***Según (Luna, 2011) Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.** Indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección. Pág. 126*

*(Luna, 2011) Establece que **Diferencias e implicaciones**. El entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad puede diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios de valor y en los estilos de dirección. Los entornos de control pueden variar por una serie de razones. Dado que no hay dos divisiones operativas o filiales nacionales o extranjeras que se gestionen de la misma manera, es poco probable que los entornos de control sean iguales. Por tanto, es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno. Un entorno de control ineficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una pérdida financiera, una pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Pág. 133*

Comentario

El control interno con enfoque COSO 1 se encuentra compuesto por 5 componentes que se interrelacionan entre sí, y se encuentran integrados a los procesos de administración.

El ambiente de Control consiste básicamente en el establecimiento de políticas y normas de conducta que permitan regular las relaciones del personal con el desarrollo de las actividades asignadas, así como también los niveles de autoridad y responsabilidad con enfoque en los valores y creencias de la organización.

2. Evaluación de los riesgos

Para (Gaitán, 2010) Todas las instituciones se encuentran expuestas a una variedad de riesgos que pueden resultar de fuentes internas como externas, que de concretarse pueden afectar el logro de los objetivos que la institución tiene establecido; es por esta razón necesario tomar decisiones al respecto, para poder asumir, evitar o controlar aquellos riesgos que son más importantes para la institución. Cualquiera sea la decisión, las organizaciones en forma antepuesta convendrán identificar (conocer) y evaluar los riesgos que le causan daño, con la finalidad de decidir sobre estos. La evaluación del riesgo para COSO advierte tanto la identificación y análisis, en función del cumplimiento de los objetivos, así como también de las decisiones de cómo enfrentarlos. En ciertos casos es preciso que la estructura tome ciertos riesgos para poder crecer, ya que su control podría no resultar costo / beneficioso y el escoger por evitarlos podría exigir a la institución dejar de hacer cosas necesarias para su éxito. Pág. 69

Comentario

La evaluación de riesgos es de gran relevancia para el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos y la base fundamental para la toma de decisiones oportuna.

Con la globalización y el cambio tecnológico se vuelve imprescindible el establecimiento de objetivos que se vuelve una base para que el riesgo pueda ser identificado y analizado de manera oportuna.

Todas las instituciones en el desarrollo normal de sus operaciones se encuentran expuestas a diferentes tipos de riesgos ya sean estos internos o externos y que deben ser evaluados por las autoridades de la organización con la finalidad de plantearse sus objetivos generales y específicos, y es ahí donde debe establecer los riesgos que puedan afectar al cumplimiento de dichos objetivos para darle el tratamiento respectivo.

3. Actividades de control

De acuerdo a lo que manifiesta (Gaitán, 2010) se encuentran estructuradas por los procedimientos específicos diseñados para obtener mejor nivel de seguridad en el desempeño de los objetivos, ubicados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Ya identificados, analizados, evaluados, categorizados y ponderados todos los riesgos, la máxima autoridad de la institución habrá de decidir entre tomar, impedir o vigilar los mismos. Si decide considerar esta última opción, deberá en lo preciso desarrollar actividades de vigilancia, con el objetivo de alcanzar el éxito deseado, habrán de ser manejadas adecuada y pertinentemente, es decir, si la máxima autoridad no se asegura de la existencia, calidad y cumplimiento de estas acciones pone en jaque el desempeño de los objetivos institucionales.

Se puede aseverar que este informe compone las acciones de control frente a la evaluación de riesgos. En este sentido, las actividades de control implican todas las unidades de la organización, en todos los niveles y a todas las funciones, como son: aprobaciones, permisiones, confirmaciones, conciliaciones, revisiones de la consecución de las operaciones, protección de los recursos y separación de responsabilidades.

La clasificación o las acciones de control obedecerán del modo de dirección de la organización y que estas sean adecuadas a los riesgos existentes. En algunos casos, las acciones de control pensadas para un determinado objetivo suelen ser de beneficio para otras al mismo tiempo: los operacionales benefician a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento de marco legal o, y así recíprocamente. Pág. 73

Comentario

En relación a las actividades de control estas van dirigidas a inspeccionar que se dé el estricto cumplimiento de las tareas asignadas diariamente y estas están establecidas en las políticas y procedimientos de la organización.

Estas actividades son de suma importancia porque ayudan a garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, siendo el medio idóneo de asegurar la correcta forma de hacer las cosas.

4. Información y comunicación

a) *De acuerdo a (Pardo, 2015) **La Información**. Así como se requiere que todos los involucrados conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la institución (funciones, responsabilidades), es de suma relevancia disponer de información periódica y oportuna que deben tratar para orientar sus trabajos en consonancia con los demás, hacia el logro eficaz de los objetivos. La información de mayor importancia debe ser captada, procesada y transmitida de tal manera que alcance oportunamente a los diferentes sectores accediendo a tomar las responsabilidades individuales.*

Con la información operacional, financiera y de cumplimiento se debe conformar un sistema para viabilizar al directorio a la, ejecución y control de las operaciones. La conformación no sólo será por datos creados internamente sino por aquellos que resultan de las actividades y

condiciones externas, requeridos para la toma de decisiones. Los métodos de información contribuyen a identificar, aglomerar, procesar y divulgar datos referentes a hechos o acciones dentro y fuera de la entidad, y algunas ocasiones funcionan como herramientas de vigilancia por medio de rutinas previstas a tal efecto. Salvo en algunas ocasiones que resulta importante conservar un esquema de información paralela a los requerimientos institucionales que, en un contexto de cambios constantes, aumentan ágilmente. Es por esto que deben ajustarse, diferenciando entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en soporte de las iniciativas y acciones estratégicas, por medio de la evolución de sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un seguimiento y control eficaz en la entidad. Pág. 96

- b) Según manifiesta (Gaitán, 2010) **La comunicación** es inseparable de los sistemas de información. Los funcionarios deben saber oportunamente las cuestiones referentes a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de detallar de forma clara, concibiendo en ello los aspectos de mayor relevancia referentes a la responsabilidad de las personas dentro del sistema de control interno.*

También manifiesta (Gaitán, 2010) que los funcionarios deben que saber a ciencia cierta cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo del resto de los funcionarios, cuáles son las conductas esperadas, de qué forma se comunicará la información relevante que resulte. Los informes han de trasladarse de manera adecuadamente por medio de una comunicación efectiva. Nos referimos a la circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La falta de líneas abiertas de comunicación y la disposición clara de escuchar por parte de los directivos resultan relevantes. Pág. 77

La comunicación interna eficaz, además de la comunicación externa que beneficie el flujo de toda la información requerida, y en los dos casos es indispensable disponer de medios eficaces, dentro de los cuales los más significativos tales como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la máxima

autoridad en el trato a los funcionarios de menor orden jerárquico. Las instituciones con historia basada en la integridad y una maciza cultura de control no se verán afectadas por la comunicación. Pág. 79

Comentario

La información y comunicación no son sino el medio para fortalecer la productividad y competitividad, ya que la información generada al interior de la organización es esencial para la toma de decisiones así como su supervisión. Los canales de intercambio de deberán ser adoptados por las autoridades de la entidad.

5. Supervisión

Como lo expresa (Maldonado, 2011) el quinto y último componente de acuerdo al informe COSO debe ser parte de un sistema de control interno, ya que las acciones de supervisión o monitoreo suministran efectividad en el desempeño del control y admiten identificar las debilidades. La supervisión se basa en una evaluación del plan y del ejercicio de los controles sobre una base oportuna, efectuada por funcionarios capacitados. Se emplea todas las actividades dentro de una institución y en algunos casos alcanza a lo realizado por contratistas externos.

La supervisión o monitoreo podría ser realizada mediante acciones continuadas o por evaluaciones apartadas. Las acciones continuadas se fundan con el proceso del negocio y se las puede evaluar en forma separada por la máxima autoridad, auditores internos o agentes externos. Las primeras son aquellas juntadas a las acciones corrientes y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y radicadas a la gestión, resultan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. Pág. 39

Comentario

Los sistemas de control interno en las entidades son creados para funcionar en determinadas circunstancias y es ahí donde entra la supervisión ya que debido a los riesgos a los que se encuentra expuesta ya sea cualquiera el tipo y como los factores internos y externos van evolucionando provocan que estos sistemas pierdan su efectividad, siendo así de gran relevancia la supervisión por parte de la gerencia para tomar las medidas correctivas oportunas.

2.4. Coso II

2.4.1. Definición del coso II-ERM

Para (*ORGANIZATIONS, 2013*) El “E.R.M. trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, y es definida como sigue:

“El E.R.M. es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicando en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.” Pág.

29

Comentario

El COSO ERM es un proceso que adopta la administración de una organización, como una estrategia gerencial, que permita identificar eventos relevantes que puedan afectar a la entidad y para gestionar los riesgos de forma adecuada brindando seguridad razonable en el estricto cumplimiento de sus objetivos.

2.4.2. Componentes del E.R.M.

Según lo expresa (ORGANIZATIONS, 2013) El E.R.M. está basado en de ocho componentes conectados entre sí. Estos, resultan de la manera en que la administración manobra un riesgo institucional y están compuestos intrínsecamente del proceso administrativo. Esos componentes son:

1. Ambiente interno

De acuerdo a (Gaitán, 2010) El ámbito interno de la institución, cuando suministra disciplina y estructura, es la base para el resto de los componentes del ERM. El ámbito interno incluye en la manera de cómo se diseñan las estrategias y los objetivos institucionales, como se constituyen las acciones de operación y como se establecen, estiman y dan tratamiento a los riesgos. Así mismo influye en el diseño y marcha de las acciones de vigilancia, los métodos de información y comunicación y en las acciones de monitoreo. En lo referente al ámbito interno percibe variados s elementos, conteniendo valores éticos dela institución, competencia y desarrollo de los funcionarios, modo operativo de la dirección y la manera como ésta asignada la responsabilidad y autoridad. La máxima autoridad es una parte crítica del ámbito interno e interviene significativamente en los otros elementos del ámbito interno. El directorio es parte fundamental del ámbito interno, ya que diseña una filosofía gerencial del riesgo, establece el nivel de riesgo consentido, estructura la cultura de riesgo e integra ERM con iniciativas interrelacionadas.

Pág. 27

Así mismo para (Gaitán, 2010) La filosofía del COSO ERM debe ser comprendida por todos los funcionarios para que desarrollen la habilidad de los empleados de reconocer y administrar de manera eficiente los riesgos. La ideología – las creencias en una institución con relación al riesgo y cómo la misma selecciona conducir sus acciones y dar tratamiento al riesgo –expresa el valor que la entidad procura de la ERM e intervén en la manera en que los elementos del ERM serán empleados. El directivo expresa la filosofía del ERM a sus colaboradores mediante las

declaraciones de políticas y demás comunicaciones. La gerencia vigoriza su filosofía no solamente con palabras sino también con actividades diarias que realiza. Los niveles de riesgo aceptado, determinado por la dirección y examinado por la asamblea, son un punto de referencia en el diseño de las estrategias. Normalmente alguna de las variadas estrategias adoptadas puede estar destinada a conseguir las metas deseadas en relación al desarrollo y beneficio, considerando cada uno de los tipos de riesgos asociados. En la puesta en práctica del ERM el establecimiento de estrategias proporciona a los administradores a seleccionar una estrategia factible en relación al nivel de riesgo aceptado. La máxima autoridad tiene siempre por objeto ordenar la institución, el personal, la infraestructura, sus procedimientos para ayudar la implementación de estrategias exitosas y así tener como resultado que la entidad tenga bajo control los riesgos aceptados. El conjunto de actitudes en las personas y en la institución es una cultura de riesgo, valores y prácticas compartidas que diseñan la forma en que una institución reconoce el riesgo en sus operaciones cotidianas. Desde el punto de vista de algunas entidades, la cultura de riesgo filtra de la filosofía de riesgo y del nivel de riesgo aceptado de la institución. Estas entidades que no precisan de forma clara su filosofía de riesgo, la cultura de riesgo puede encontrarse basada al azar, dando así espacio a culturas de riesgo significativamente variadas al interior de una organización o al interior de una área operativa, o departamento en particular. Pág. 176

Comentario

El ambiente interno es en otras palabras cómo los funcionarios perciben y dan tratamiento a sus riesgos, incluyendo la filosofía de la entidad en lo que respecta a administración y el riesgo aceptado, todo esto con enfoque en la integridad y valores éticos.

2. Establecimiento de objetivos

El autor (Luna, 2011) desde lo referente a la misión o visión diseñadas por la administración manifiesta los objetivos estratégicos, selecciona la mejor estrategia y define los objetivos que

se relacionan fluyendo por toda la empresa y alineados con la estrategia. Deben establecerse os objetivos aún antes de que la gerencia pueda identificar sucesos que inciertamente afecten la consecución de los mismos. ERM garantiza a los que gerencian entidades posean instalado un proceso que defina los objetivos y que sean los mismos alineados con la misión y la visión de la institución para que puedan ser de esta manera compatibles con el nivel de riesgo aceptado por la gerencia . Pág. 36

La gerencia puede categorizar sus objetivos desde cuatro categorías:

- *Los estratégicos –que están en relación con las metas de alto nivel, alineados con y siendo columna de la misión/visión en la institución.*
- *Descritos a las operaciones –estos están directamente asociados a la eficacia y eficiencia de las operaciones que desarrolla la institución conteniendo metas de desempeño y rentabilidad. Aquellos que pueden variar las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño. · Contados a la elaboración de información – relacionados con la eficacia del proceso de diseño de información. También consideran la información interna y externa y pueden implicar información financiera o no financiera.*

Los Referidos al cumplimiento – relacionados con el nivel de cumplimiento de la normativa legal vigente para estas entidades. Pág. 36

- *Según (Luna, 2011) si la institución realiza un proceso de categorización de sus objetivos, se le facilita al directorio concentrarse en distintos aspectos de ERM. Aquellas categorías diferentes pero superpuestas – un objetivo individual puede estar comprendido en más de una categoría – topan diferentes necesidades que la institución tiene y podrían estar bajo la responsabilidad directa de varios funcionarios y así mismo puede distinguir qué es posible esperar para cada una de las categorías de objetivos. Pág. 38*

Como lo manifiesta (Luna, 2011) Varias instituciones categorizan de forma diferente a sus objetivos, “salvaguardia de recursos”, o expresada como “salvaguardia de activos”. Desde otro punto de vista, ya en una forma más amplia, éstos se refieren a la prevención de pérdida de los activos o recursos de las instituciones, sea esta por robo, desperdicio, ineficiencia o simplemente por malas decisiones de negocios –así como vender productos a un precio demasiado bajo, fiasco en la retención de empleados clave o prevenir infracciones relacionadas con patentes o incurrir en obligaciones inesperadas. Esta amplia categoría de garantía de activos puede ser sometida a efectos de delimitar responsabilidades, limitando el concepto de garantía a la prevención o detección oportuna de adquisiciones, usos o disposiciones no autorizados de activos. Pág. 41

Comentario

Este punto se enfoca en la identificación y establecimiento de los potenciales riesgos a los que se encuentra expuesta una organización, si bien son las autoridades los que fijan sus objetivos, relacionándolos o apoyándolos con su misión serán estos siempre consecuentes con el riesgo aceptado.

3. Identificación de acontecimientos

Para (Luna, 2011) Los directivos reconocen que existen inseguridades – que no se puede conocer con certeza si un evento puede o no ocurrir y cuándo puede acontecer y cuáles y mucho menos cuáles pueden ser los resultados en caso de concretarse. En la identificación de acontecimientos, los directivos consideran todos factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento. Los factores externos incluyen factores económicos, institucionales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos se manifiestan en las decisiones tomadas por la administración e incluyen temas como la infraestructura, el personal, los procesos y la tecnología. Pág. 42

De acuerdo a lo que expresa (Luna, 2011) La metodología para la identificación de acontecimientos en una institución podría percibir una combinación de técnicas y herramientas de respaldo. Las técnicas de identificación de eventos están pendientes tanto del pasado como del futuro. Las técnicas se basan en los eventos y tendencias pasados y consideran temas como la historias de cesación de pagos, fluctuaciones en los precios de los productos comercializables y pérdidas de tiempo a causa de accidentes. Las técnicas que se centran en lo que se puede alcanzar en el futuro, escenarios consideran asuntos como cambios demográficos, nuevos mercados y decisiones de los competidores. Pág. 44

Para (Luna, 2011) Los eventos o acontecimientos pueden resultar casualmente con un impacto positivo, uno negativo o ambos. Los eventos que tienen un impacto casualmente negativo representan riesgos que requieren apreciación y respuesta de la gerencia. En función de ello, riesgo es definido como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y que afecte adversamente el logro de objetivos. Pág. 45

Según (Luna, 2011) Los acontecimientos con un impacto eventualmente positivo representan oportunidades o reducción del impacto negativo de riesgos. Los acontecimientos que representan oportunidades son canalizados hacia los procesos gerenciales de definición de la estrategia o de los objetivos, a efectos de que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades. Los acontecimientos que eventualmente reduzcan el impacto negativo de los riesgos son considerados en la apreciación de y respuesta a los riesgos por parte de la gerencia. Pág. 47

Comentario

Cuando nos referimos a la identificación de riesgos estamos hablando del proceso que se realiza para identificar los acontecimientos negativos a los que se encuentra expuesto, pero separando al riesgo y a las oportunidades para no revertir hacia la estrategia de la dirección.

4. Evaluación de riesgos

Según (Maldonado, 2011) la buena apreciación de los riesgos de una institución toma en consideración los eventos eventuales que pueden afectar al logro efectivo de los objetivos propuestos. La dirección de una institución mira los acontecimientos desde dos puntos: probabilidad e impacto. Pág. 97

Para (Maldonado, 2011) La probabilidad representa la posibilidad de que un evento dado ocurra o no, en cambio el impacto representa su efecto en caso de concretarse. Las estimaciones de probabilidad e impacto de riesgo con frecuencia son establecidos con datos sobre hechos pasados que se pueden medir, los que pueden proveer una base más objetiva que las estimaciones exclusivamente subjetivas. Los datos concebidos al interior de una institución se basan en su propia experiencia y pueden reflejar menos prejuicios personales subjetivos y proveer mejores resultados a diferencia de la información externa. Aun así, cuando los datos creados internamente son una materia de gran relevancia, la información externa puede ser útil para el control o para fortalecer el análisis. Los interesados deben ser reservados cuando utilicen los eventos pasados para hacer pronósticos acerca del futuro ya que los factores que influyen en los eventos pueden variar con el paso del tiempo. Pág. 99

Así mismo expresa (Maldonado, 2011) La metodología de evaluación del riesgo en una institución usualmente comprende la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La dirección de una entidad comúnmente usa técnicas de apreciación cualitativa cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando los antecedentes confiables y en la cantidad necesaria para la apreciación cuantitativa no están en la práctica disponibles o cuando el proceso de obtención y análisis de datos no es costo-beneficioso. Las técnicas cuantitativas comúnmente son más concretas y específicas y son utilizadas en actividades más complejas y modernas para perfeccionar las técnicas cualitativas. No es obligatorio que la institución use técnicas de apreciación comunes en todas las áreas operacionales. Por el contrario, la selección de técnicas

debe reflejar el requerimiento de precisión y la cultura de la unidad de negocios. En cualquier caso, los métodos utilizados por las unidades de negocios individuales deben facilitar la apreciación global de los riesgos de la entidad. La dirección usualmente usa medidas de desempeño para establecer el porcentaje en que los objetivos están siendo conseguidos. Puede ser útil utilizar la misma unidad de medida al considerar el impacto eventual de un riesgo en el logro de un objetivo específico. Pág. 103

Comentario

Una vez que se han identificado los riesgos, es de gran relevancia la evaluación de los mismos, para establecer la probabilidad y el impacto que estos pueden derivar en la organización, para así proporcionar el tratamiento adecuado con la finalidad de mitigar al riesgo.

5. Respuesta al riesgo

Según (Luna, 2011) La dirección de la institución es la que identifica las opciones para responder al riesgo y establece su efecto sobre la probabilidad y el impacto del evento, con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación costo-beneficio, además establece e implanta las respuestas al riesgo. La consideración de respuestas al riesgo y la selección e implantación de una respuesta al riesgo integran la ERM. Una ERM eficaz necesita que la administración categorice la respuesta de la que pueda esperar que ubique la probabilidad del riesgo y su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la institución. Las respuestas al riesgo conciernen a los elementos de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Las respuestas "evitar" hacen relación a abandonar los procesos que generan riesgos. Las respuestas "reducir" se relacionan a la forma de reducir la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos. Las respuestas "compartir" reducen la probabilidad o el impacto del riesgo compartiendo una parte del riesgo a otro proceso o actividad. Las respuestas "aceptar" no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo. Como parte de la ERM, la institución reflexiona las

casuales respuestas para cada riesgo significativo a continuación de un rango de condiciones de respuestas. Este proceso brinda la profundidad necesaria para la selección de respuestas.

Pág. 57

De acuerdo a (Luna, 2011) Una vez seleccionado la respuesta al riesgo, la administración debe medir otra vez el riesgo sobre una base residual. El riesgo es estimado desde una apariencia conjunta. La administración puede acoger una orientación en la que el administrador es responsable de cada unidad operacional que desarrolle una apreciación compuesta de riesgos y respuestas al riesgo para esa unidad. Esta perspectiva muestra el perfil de riesgo del área con relación a sus objetivos y a sus tolerancias al riesgo. Con una visión del riesgo para unidades individuales, se designa al administrador con mayor experiencia en la institución para que acoja un enfoque conjunto, y así establecer si el perfil de riesgo de la institución está en proporción con su nivel global de riesgo aceptado en relación con sus objetivos. Pág. 54

Comentario

La respuesta al riesgo son las medidas o acciones adoptadas que se plantean con la finalidad de evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos establecidos por la entidad, alineándolos con el riesgo aceptado y ubicando en un grado de tolerancia para la entidad.

6. Actividades de control

Según (Luna, 2011) Las actividades de control son las políticas y procedimientos que contribuyen y garantizan que las respuestas al riesgos se ejecuten de forma adecuada. Las actividades de control se desarrollan en todas las unidades de la institución, y en todos los niveles y funciones. Las actividades de control responden al proceso a través del cual una organización procura lograr objetivos operacionales. Habitualmente involucran dos elementos: una política estableciendo qué debe hacerse y cómo debe ejecutarse la política.

La confianza generalizada en los sistemas informáticos hace necesarios que los controles sobre los sistemas significativos. Se pueden agrupar en dos pasos las actividades de control sobre los sistemas informáticos. Uno de ellos se refiere a controles generales, los que se pueden aplicar a todos los sistemas de aplicación y ayudan a asegurar su continua y adecuada operación. El siguiente hace relación a controles sobre aplicaciones, los que incluyen pasos computarizados dentro de los programas informáticos de la aplicación para controlar la tecnología de la misma. Adoptados con otros controles procesados en forma manual, y es requerido estos controles aseguran la integridad, exactitud y validez de la información. Estos controles generales contienen controles sobre la administración de la infraestructura, tecnología de la información, administración de la seguridad y adquisición, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas. Estos métodos para controlar pueden emplearse en todos los sistemas. Pág. 56

Comentario

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que establece e implanta la entidad, para garantizar una adecuada respuesta al riesgo y que su desarrollo sea eficaz, contribuyendo al logro exitoso de sus objetivos.

7. Información y comunicación

Según el autor (Luna, 2011) La información correcta ya sea externa e interna – debe ser identificada, capturada y comunicada de forma y bajo un marco temporal que admita al personal cumplir con sus obligaciones. La comunicación efectiva también es realizada en un amplio sentido y en todas las formas del organigrama institucional. La información eficaz comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, e interesados en general. Pág. 57

Según (Sevilla, 2012) la información en todos los puntos y niveles de la organización es necesaria para identificar, apreciar y responder a los riesgos de la institución y con la finalidad de

administrar la entidad y concretar los objetivos propuestos. La información es variada e importante para cada tipo de objetivo y puede provenir de varias fuentes, ya sean internas o externas y en forma de cuantitativa y cualitativa y permite respuestas de ERM a condiciones versátiles en tiempo real. El desafío de la administración reside en procesar y refinar grandes cantidades de información en datos utilizable. Esto se puede cumplir mediante el establecimiento de infraestructuras de sistemas de información para que establezcan el origen, capturen, procesen, analicen e informen la información principal. Los sistemas de información universalmente computarizados pero que también involucran procesos manuales e interfaces frecuentemente son notados en el contexto del procesamiento de datos generados internamente y relacionados con los procesos. Los sistemas de información han sido diseñados a través de los años y utilizados para respaldar la estrategia de una organización y se vuelve crítico cuando las necesidades de una institución cambian y la tecnología permite nuevas oportunidades de ventajas estratégicas. Pág. 92

Comentario

La información y comunicación debe ser relevante en forma y plazo para que los funcionarios de una entidad afronten de manera adecuada sus responsabilidades. Además debemos decir que la información y comunicación, deben darse en todos los sentidos ya sea de arriba a abajo o de un lado a otro con la finalidad de que exista fluidez en sentido amplio.

8. Monitoreo

De acuerdo a (Luna, 2011) La ERM es monitoreada un proceso que aprecia tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño a lo largo del tiempo. El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes. El monitoreo continuo y el independiente asegura que la ERM continúe siendo aplicada a todos los niveles y a través de toda la entidad. El monitoreo continuo

se construye sobre la base de las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad.

Pág. 97

Según (Gaitán, 2010) El monitoreo continuo es realizado sobre la base de tiempo real, reacciona activamente a los cambios en las situaciones y está adaptado en la institución.

Razonablemente, es más efectivo que las evaluaciones independientes. Pág. 112

De acuerdo a (Gaitán, 2010) Mientras que las evaluaciones independientes se desarrollan después de ocurridos los hechos, las dificultades serán identificados más rápidamente por las tareas de monitoreo continuo. No así, algunas instituciones con compactas actividades de monitoreo continuo, desarrollan evaluaciones independientes de la ERM. Pág. 113

De acuerdo a (Maldonado, 2011) La frecuencia en que se realicen las evaluaciones independientes depende de las decisiones que adopte la administración de una institución. Cuando toma esta determinación, se considera: (a) la naturaleza y el alcance de los cambios en hechos tanto internos como externos y sus riesgos asociados; (b) la competencia y experiencia del personal que establece las respuestas a los riesgos y los oportunos controles y (c) los resultados del monitoreo continuo. Habitualmente, la combinación de monitoreo continuo y evaluaciones independientes asegurará que la ERM mantenga su eficacia a lo largo del tiempo.

Pág. 121

Comentario

El Monitoreo marca el éxito de las medidas adoptadas en los pasos anteriormente detallados ya que en este punto podemos efectuar las modificaciones necesarias. Ahora que el monitoreo debe desarrollarse de forma permanente por parte de los directivos y no solo de los funcionarios internos, sino también debe ser realizado por auditorías externas o ambas a la vez.

2.5. ISO 31000-2009

2.5.1. Introducción a la gestión de riesgos

De acuerdo al autor (Serra c. R., pág. 3) La introducción de la Gestión de Riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua exigen por parte de la dirección compromiso fuerte y sostenido de la entidad., así como también el establecimiento de una planificación estratégica rigurosa para lograr el compromiso en todos los niveles jerárquicos de la entidad. Pág. 41

Comentario

La gestión de los riesgos y una técnica moderna, que permite que las instituciones, identifiquen y gestionen sus riesgo hasta lograr un grado de tolerancia aceptado por la entidad.

2.6 El Riesgo

De acuerdo (Serra C. C., pág. 29) EL riesgo para las empresas es la incertidumbre que existe en la consecución de los objetivos propuestos por una entidad o empresa.

Comentario

El Riesgo es el grado de vulnerabilidad a la hora de cumplir determinados objetivos, ya que no se puede predecir el futuro, y las condiciones pueden variar a la hora de cumplir metas o determinadas acciones, lo que dificultaría el cumplimiento de las actividades propuestas, a su vez el riesgo debe gestionarse ya que su efecto puede ser negativo o positivo.

2.6.1. La Norma ISO 31000-2009 para la gestión de riesgos

De acuerdo a lo que establece (ISO 31000, pág. 8) Es una Norma Internacional para la Gestión de Riesgos. Ya que proporciona principios y guías de manera exhaustivas, esta Norma ISO

31000 facilita a las empresas el análisis y evaluación de riesgos. Ahora que puede ser aplicada tanto en empresas públicas; como privadas y generar un gran beneficio en la ejecución de las actividades empresariales, e incluyendo la planificación de operaciones de gestión y procesos de comunicación.

Comentario

La Norma ISO 31000 básicamente se enfoca en dar principios y directrices para que las empresas las acoplen a sus procesos y puedan identificar y administrar de manera fácil los riesgos, y beneficiarse de la mejora de técnicas de gestión y garantizar la seguridad en el lugar de trabajo en todo momento.

2.6.2. Objeto y campo de la norma

En relación a lo que establece el autor (ISO 31000, pág. 15) *esta Norma proporciona básicamente los principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo empresarial.*

Es decir que puede ser implementada por cualquier empresa ya sea esta pública, privada o de carácter social. Podríamos entonces decir que no es una norma específica sino más bien es de fácil adopción.

Comentario:

La Norma ISO se enfoca en dar principios y directrices a todos los tipos de empresas, para que estas sean fácilmente sean adoptadas e integradas a cada proceso de los que ejecuta.

2.6.3. Importancia de la gestión de riesgos

De acuerdo a (ISO 31000, pág. 24) todas las instituciones tienen como objetivo primordial alcanzar beneficios en el desarrollo de actividades ya sea comercial, productiva, industrial entre

otras. En la actualidad vemos que las instituciones sean públicas o privadas reconocen que el éxito radica en la correcta planificación de sus actividades.

Según lo determina (Serra c. R., pág. 33) *En la actualidad las empresas y organizaciones buscan mejorar la eficacia operativa, mejorar los controles de sistemas de gestión para analizar riesgos y minimizar las pérdidas.*

Según (CUARTAS A.) La Norma ISO 31000 al ser una norma general, no establece directrices para el tratamiento de riesgos concretos sino que da orientaciones para la implantación de un sistema de gestión del riesgo que sea compatible con los estándares de gestión de riesgos particulares de cualquier sector.

Comentario

Con la implementación de los principios y Guía de la Norma ISO 31000 las organizaciones, mejoraran el nivel de eficiencia operativa, su gobernanza y la confianza de todos los involucrados, de la misma manera que minimiza cualquier riesgo de posible pérdida en la ejecución normal de sus operaciones.

2.6.4. Estructura de la Gestión de Riesgo

Según lo establece (CUARTAS A.) *La Estructura de la Gestión del Riesgo de la Norma ISO 31000 se enfoca en estos aspectos:*

- *Compromiso de la Dirección*
- *Estructura de Soporte*
- *Implantación*
- *Seguimiento y Revisión*
- *Mejora Continua*

Comentario.

La estructura de la Norma ISO 31000 es un punto de partida muy importante; ya que de estos 5 aspectos radica el éxito o fracaso de la gestión de los riesgos, es ahí donde nace la importancia de que toda la organización se encuentren comprometida con la Gestión Integral del Riesgo, independientemente del tamaño o sector.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA “SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL MÉTODO COSO 2013 Y LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.”

3.1. Introducción a la propuesta

Luego de haber planificado, organizado y ejecutado la investigación de campo, los resultados han sido analizados para obtener elementos de juicio necesarios para corroborar que la Federación Deportiva de Imbabura, no cuenta con un sistema de control interno y Administración de Riesgos Aplicando el Método COSO -2013 y la Norma ISO 31000: 2009 para la Gestión Administrativa de la Federación Deportiva de Imbabura, en ese sentido es necesario plantear la convivencia de proponer un sistema de control interno.

La propuesta de un sistema de control interno, constituye una herramienta administrativa, además de ser una descripción sistemática de los procedimientos a ejecutarse en la Federación, que ayuda a gerenciar a las organizaciones la cual es elaborada según los parámetros que establece el informe COSO- 2013 y bajo el criterio de uniformidad.

Al inicio de una organización ya sea pública o privada, es creada con la finalidad de cumplir determinados objetivos que son categorizados como importantes. Pero esta tarea no es fácil ya que constantemente se encuentran expuestas a una serie de riesgos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tomando en cuenta los temas referentes en la gestión de riesgo, en orden de importancia a considerar tenemos primero, crear o mejorar la cultura de riesgo, a través de un marco de acción previamente establecido que permita medir, reportar y tratar al riesgo.

En segundo lugar, es necesario que no solo sean considerados y analizados los datos cuantitativos históricos, sino que también se tome como referencia la información cualitativa que se orienta hacia el futuro y que pueden contribuir a la toma de decisiones oportuna. Por último, la comunicación no debe ser menos importante cuando se busca administrar los riesgos, y debe dirigirse a todos los niveles de la organización, en especial al directorio de la Federación Deportiva de Imbabura, al comité auditor y funcionarios.

Perfeccionar el nivel de conocimiento y experticia en relación a los niveles gerenciales, es también una gran limitante a atravesar. Es ideal además, tomar en cuenta el impacto de las políticas de compensación e incentivos, que contribuyan alinear la gestión con los intereses de la gerencia a largo plazo.

Buscando que se mejore el proceso de identificación de riesgos es como nace el Modelo COSO –2013, el cual establece que con la concientización del personal respecto al riesgo y el control, se puede proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

En la actualidad, la competencia entre empresas y la rapidez con la que las personas producen, se plantea una gran preocupación que es el riesgo, el cómo mitigarlo. Es por esta razón el lanzamiento de la norma ISO 31000 para la gestión de riesgos, ya que es oportuna y siempre se presenta la duda frente a los diferentes tipos de riesgos, tales como; el de mercado, tasas de interés, liquides.

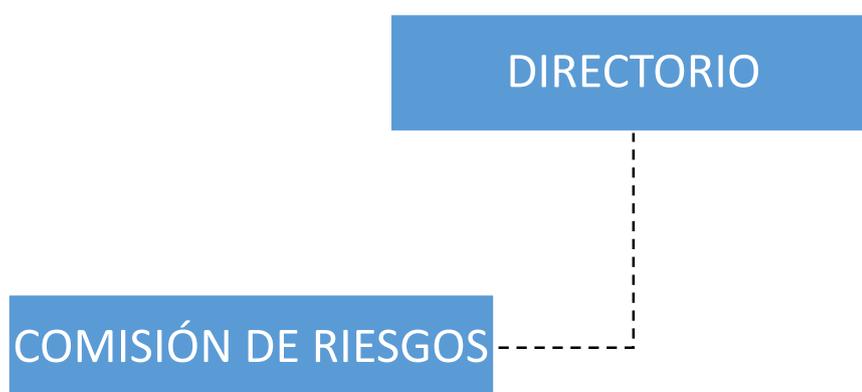
Tipo de cambio, entre otros que se presentan. Esta innovadora norma podrá ser aplicada a cualquier tipo de riesgo y cualquiera sea su naturaleza, es ahí donde radica la importancia de contar con un sistema de Evaluación de Control Interno mediante el Modelo COSO-2013; que además contribuye a la buena administración de los riesgos que se presentan a lo largo de la cadena de valor; permite la consolidación del Control Interno.

La investigación realizada busca ser un aporte de mayor conocimiento en relación a la gestión de riesgo, capaz de ser aplicada en cualquier organización, ya que se consolidan las dos normas al momento de identificar y mitigar a los riesgos.

La propuesta puede ser ejecutada mediante el siguiente agregado en el organigrama estructural de la Federación Deportiva de Imbabura

Gráfico No 29

Organigrama estructural



El directorio de la Federación Deportiva de Imbabura será el responsable de la implementación de la cultura de administración de los riesgos a los que se encuentra expuesto en el área administrativa.

La Comisión de Riesgos estará bajo el control y supervisión del directorio de la Federación Deportiva de Imbabura, las atribuciones y responsabilidades serán asignadas y dadas por parte del directorio de la entidad y tendrán aplicabilidad en todas las áreas o unidades con las que cuenta la misma.

Esta comisión de riesgos será la responsable de realizar el diseño e implementación del sistema de control interno basado en riesgos en todas las áreas administrativas de la federación, recopilará datos con el apoyo de los responsables de cada unidad, con la finalidad de establecer los riesgos a los que se encuentra expuesta y el tratamiento que se le dará para mitigarlos y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia. Todo esto garantizará el logro exitoso de los objetivos establecidos por la entidad.

El personal de la Comisión de Riesgos debe ser seleccionado a través del departamento de Talento Humano, considerando los estándares de los procesos de selección y por un periodo no superior a dos años.

Entre sus atribuciones estará la de evaluar los procesos que ejecuta la Federación Deportiva de Imbabura y el grado de consecución de los objetivos propuestos por la misma. Así mismo de ser necesario recomendará las medidas correctivas para afrontar a los riesgos administrativos, acompañado del control y supervisión de las medidas adoptadas.

Para la funcionalidad de dicha comisión deberá contratarse al menos 3 personas que la integren dicha comisión y se harán de la siguiente manera:

Coordinador.- Será el responsable de todo lo que realice esta comisión evaluadora de riesgos y delegará el trabajo que sea necesario a sus colaboradores directos.

Subcoordinador.- Realizara la parte operativa, será el encargado de coordinar con las diversas áreas la entrega de información necesaria para medir el riesgo.

Secretario/a.- Será la responsable de mantener el orden, resguardo y discreción de la información recogida a través de las distintas áreas.

La Federación Deportiva de Imbabura deberá gestionar una nueva partida presupuestaria para la creación de esta unidad, a finales de año, para ser aprobado por FEDENADOR con la finalidad de obtener los recursos necesarios para su puesta en marcha.

3.1.1. Objeto

La presente investigación tiene como objetivo conjugar el COSO -2013 y la Norma ISO 31000-2009 para diseñar, documentar y establecer un Sistema de Control Interno como una herramienta administrativa, que permita al directorio de la Federación Deportiva de Imbabura cumplir de una forma objetiva y eficaz las actividades establecidas a corto y largo plazo.

Con este sistema se pretende mejorar los índices de desempeño, haciendo énfasis en los riesgos negativos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para lograr el éxito de este proyecto, es de gran necesidad el compromiso y apoyo de todos los involucrados, tanto de los directivos como del personal que labora en la FDI, ya que de su aporte responsable depende el éxito de este proyecto.

3.1.2. Alcance

Las actividades de una organización están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace altamente vulnerables, comprometiendo su estabilidad. Siendo dichas amenazas financiadas o no financiadas.

La gestión del riesgo debe estar integrada a la conducción de la empresa como un proceso continuo.

Esta norma internacional proporciona los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Puede utilizarse por cualquier empresa pública, privada o social, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, no es específica de una industria o sector concreto.

Generalidades

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos

Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera.

La confirmación de la aceptación de la implementación de un manual de control interno basado en informe COSO- 2013, que contribuya a mejorar las operaciones contables financieras de la Federación Deportiva de Imbabura. Permite que procedamos a la elaboración de la práctica bajo componentes de COSO –2013.

Este sistema servirá de ayuda ya que proporciona una herramienta moderna de mucha utilidad para mejorar las operaciones administrativas , donde la federación está presentando inconvenientes , así también el sistema contribuirá a las actividades que realicen los empleados y poder efectuar de forma eficiente sus funciones mediante los procedimientos adecuados delimitados por el control interno diseñado para tal finalidad.

3.2. Fase 1

3.2.1. Introducción

El Sistema de control Interno con base en el COSO -2013 se convierte para el directorio de la Federación en una herramienta de apoyo, para facilitar el desarrollo de las actividades.

En la fase I se presentan generalidades , los objetivos a los que está orientado el manual, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, los procedimientos que se llevaran a cabo indicando la persona responsable para ello, igualmente para realización de esas operaciones administrativas y financieras , se proponen a utilizar que constituyen una herramienta muy efectiva de control interno y flujo gramas los cuales de la realización de la operación contable financiera a realizar.

3.2.2. Alcance del sistema

Este sistema está diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado en forma directa e indirecta con el control interno, ya sea contable o financiero, que se lleva a cabo en la federación, para tal fin se delegarán las obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el control interno.

3.3. Aplicación del sistema de control interno en la federación deportiva de Imbabura

COSO I

3.3.1. Ambiente de control

Integridad y valores éticos.

Descripción General:

Significa trabajar en función de lograr una cultura ética dentro de las federaciones deportivas y al mismo tiempo establecer a las personas una cultura de filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos trazados.

Objetivo:

Que el presidente y los miembros del directorio demuestren en todos sus actos, deberes y obligaciones integridad y valores éticos.

Que el presidente impulse dentro de la federación la práctica constante de integridad y valores éticos en todos los funcionarios y colaboradores.

Norma:

El directorio de la Federación Deportiva de Imbabura está comprometido a dar a conocer, mantener y vigilar el cumplimiento de los valores éticos en todos los funcionarios.

El directorio de la federación deberá diseñar un código de ética que defina las conductas deseadas y no deseadas de sus funcionarios.

El directorio de la Federación debe difundir el Código de ética a través de capacitaciones al personal.

El presidente será el responsable de controlar el estricto cumplimiento de lo establecido en el código de ética en cada departamento.

Los jefes de las distintas áreas serán responsables de controlar el cumplimiento del código de ética por parte del personal a su disposición, sin permitir ningún tipo de pago indebido.

Los jefes de cada área están obligados a controlar a los empleados que se encuentran bajo su mando, mediante la supervisión para que se dé estricto cumplimiento a las tareas asignadas.

Los servidores públicos se encuentran obligados a cumplir con las tareas asignadas, bajo un marco de honradez y rectitud, sin recibir ningún tipo de pago o soborno.

Así mismo se encuentran obligados a laborar bajo el principio de confidencialidad, es decir no pueden divulgar ningún tipo de información.

Tabla N° 34

Procedimiento para el ambiente de control integridad y valores éticos

PROCEDIMIENTO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	
RESPONSABLE	
Directivo o Presidente de la Federación.	El directorio de la Federación Deportiva de Imbabura está comprometido a dar a conocer, mantener y vigilar el cumplimiento de los valores éticos en todos los funcionarios. El directorio de la federación deberá diseñar un código de ética que defina las conductas deseadas y no deseadas de sus funcionarios.

El directorio de la Federación debe difundir el Código de ética a través de capacitaciones al personal.

Presidente. El presidente será el responsable de controlar el estricto cumplimiento de lo establecido en el código de ética en cada departamento.

Jefes de áreas. Los jefes de las distintas áreas serán responsables de controlar el cumplimiento del código de ética por parte del personal a su disposición, sin permitir ningún tipo de pago indebido.

Jefes de áreas. Los jefes de cada área están obligados a controlar a los empleados que se encuentran bajo su mando, mediante la supervisión para que se dé estricto cumplimiento a las tareas asignadas.

Competencia profesional.

Descripción general:

La competencia profesional en la Federación Deportiva de Imbabura es el enfoque que tiene como base el ingreso de personal capacitado a la institución mediante los instrumentos técnicos para el análisis y selección del personal descritos en los manuales respectivos.

Es importante denotar que el ingreso de personal en base a los procesos de selección e inducción establecidos en la institución, considerando también los cambios en la legislación vigente para las instituciones de carácter público.

Objetivo:

Definir procesos que garanticen la correcta selección del personal que va ingresar en la Federación Deportiva de Imbabura.

Norma:

El área de Talento Humano será la responsable de establecer los perfiles, requisitos y procesos de selección y reclutamiento del personal de la Federación Deportiva de Imbabura.

Se creará una comisión observadora para garantizar el proceso de selección y reclutamiento del personal.

El área de recursos humanos será el responsable de los procesos de ascensos y establecerá los parámetros a seguir para dicho proceso.

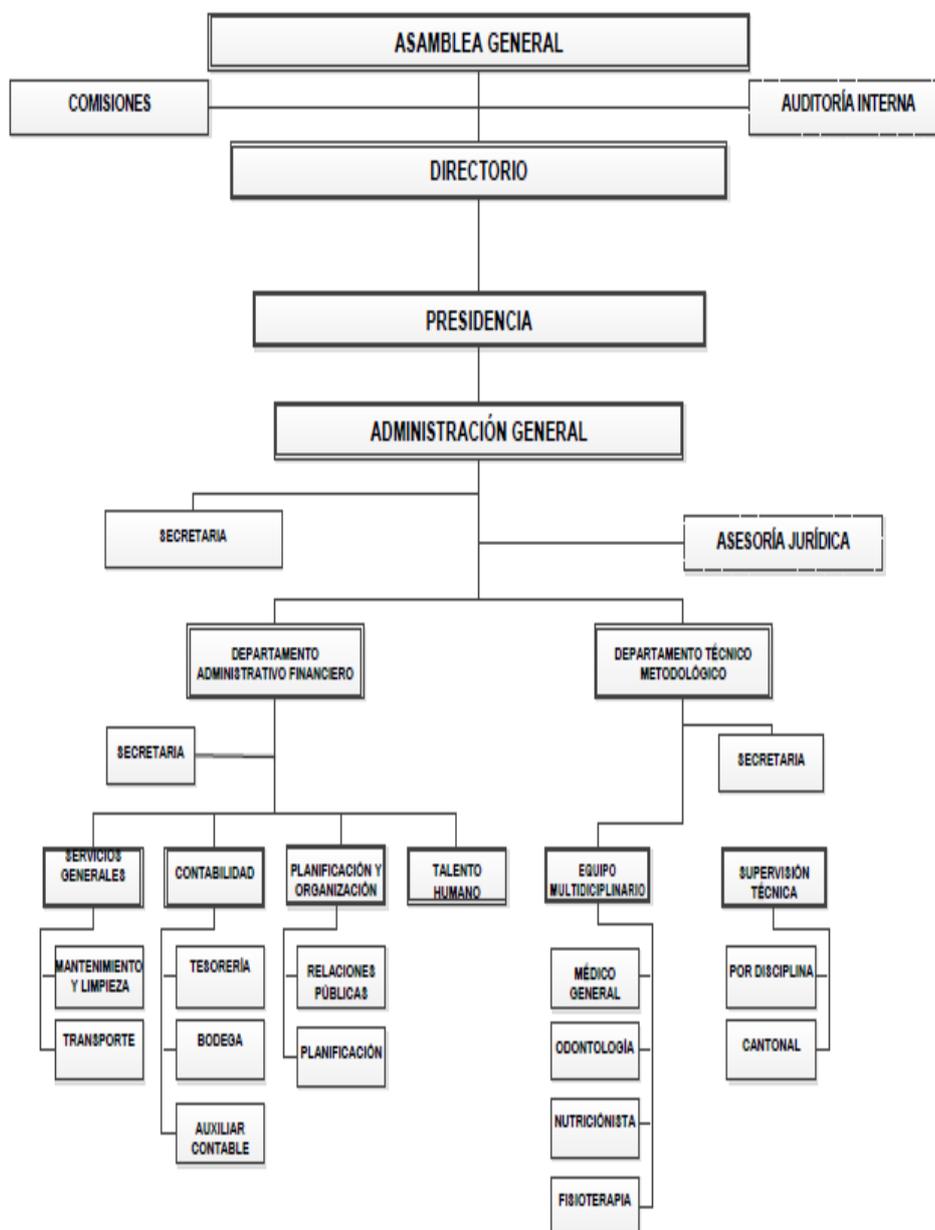
El directivo será responsable de controlar y verificar el estricto cumplimiento de los procesos de contratación de personal y su idoneidad para el cargo.

Tabla N° 35**Procedimiento para el ambiente de control (Competencia profesional)**

PROCEDIMIENTO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL	
(Competencia profesional)	
RESPONSABLE	
Talento Humano.	El área de Talento Humano será la responsable de establecer los perfiles, requisitos y procesos de selección y reclutamiento del personal de la Federación Deportiva de Imbabura.
Asamblea General	Se creará una comisión observadora para garantizar el proceso de selección y reclutamiento del personal.
Talento Humano.	El área de recursos humanos será el responsable de los procesos de ascensos y establecerá los parámetros a seguir para dicho proceso.
Directivo.	El directivo será responsable de controlar y verificar el estricto cumplimiento de los procesos de contratación de personal y su idoneidad para el cargo.

Gráfico No 30
Estructura organizativa.

Orgánico Estructural



Fuente: Estatutos de F.D.I.
Elaborado por: El autor

Descripción general:

La estructura organizacional es el organigrama estructural sobre el cual la Federación Deportiva de Imbabura establece sus objetivos y supervisa la asignación de tareas y responsabilidades con el fin de garantizar el normal desarrollo de las actividades institucionales.

Objetivo:

Garantizar el normal desarrollo de los procedimientos y fiel cumplimiento de las disposiciones adoptadas.

Norma:

El directivo está obligado a elaborar la estructura organizativa de la Federación Deportiva de Imbabura, estableciendo las distintas áreas administrativas, operacionales y contables; así mismo en caso de ser necesario podrá contratar a personal idóneo para su elaboración.

El directivo es responsable de diseñar la estructura organizacional de la Federación en relación a su tamaño y a la actividad que realiza.

La estructura organizacional deberá ser aprobada por la Asamblea General.

El directorio es el responsable de verificar que a través de la estructura organizativa no se dé dualidad de mandos que afecten a la comunicación y al desarrollo normal de las operaciones.

Es de responsabilidad del directivo dar a conocer a todos los funcionarios la estructura organizativa a través de capacitaciones, cinco días después de su aprobación.

El directivo está obligado a velar por el cumplimiento de los estatutos a las que se rige la Federación Deportiva de Imbabura.

La estructura organizativa será ubicada en lugares visibles, tanto para los funcionarios; como para los deportistas.

Tabla N° 36

Procedimiento para el ambiente de control (Estructura organizativa)

PROCEDIMIENTO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL (Estructura organizativa)	
RESPONSABLE	
Directivo.	El directivo está obligado a elaborar la estructura organizativa de la Federación Deportiva de Imbabura, estableciendo las distintas áreas administrativas, operacionales y contables; así mismo en caso de ser necesario podrá contratar a personal idóneo para su elaboración.
Directivo.	El directivo es responsable de diseñar la estructura organizacional de la Federación en relación a su tamaño y a la actividad que realiza.
Asamblea General	La estructura organizacional deberá ser aprobada por la Asamblea General.
Directivo.	El directorio es el responsable de verificar que a través de la estructura organizativa no se dé dualidad de mandos que afecten a la comunicación y al desarrollo normal de las operaciones.

Directivo y Administrador General.	Es de responsabilidad del directivo dar a conocer a todos los funcionarios la estructura organizativa a través de capacitaciones, cinco días después de su aprobación.
Directivo y Administrador General.	El directivo está obligado a velar por el cumplimiento de los estatutos a las que se rige la Federación Deportiva de Imbabura.
Asamblea General.	La estructura organizativa será ubicada en lugares visibles, tanto para los funcionarios; como para los deportistas.

3.3.2. Evaluación de riesgos

Gráfico No 31

Evaluación de riesgos



Descripción General:

Para evaluar los riesgos se debe basar en la identificación, análisis y administración de los riesgos a los cuales se encuentra expuesto la Federación Deportiva de Imbabura, que son los que pueden afectar al desarrollo exitoso de los procesos que ejecuta.

Objetivo:

Determinar procedimientos que permitan garantizar la identificación, análisis y administración de los riesgos a los que se encuentra expuesta la Federación Deportiva de Imbabura.

Norma:

El directivo de la Federación deberá determinar la misión, visión, objetivos metas y estrategias de la Federación, de manera detallada en el Plan estratégico de la organización.

El directorio y la Asamblea General serán los responsables de transmitir el plan estratégico de la Federación a los diferentes jefes departamentales y a todo el personal en general.

Cada área de la Federación debe estar normada con su propia misión, visión, objetivos y estrategias de esa unidad, las mismas que conformaran el plan operativo los mismos que serán diseñados por los jefes y funcionarios de cada unidad.

El directivo de la Federación deportiva de Imbabura será el responsable de controlar y observar el cumplimiento de la Planificación Estratégica y el plan Operativo Anual.

El Directorio de la Federación y los responsables de las diferentes áreas serán los responsables de diseñar un plan de identificación, análisis y administración de los diversos riesgos a los que se encuentra expuestos los procesos que se ejecutan en la Federación.

El directorio establecerá o identificará los riesgos a nivel institucional, con métodos actualizados, tales como: software o métodos más convencionales como el análisis FODA.

Serán responsables los jefes de las distintas áreas de identificar los riesgos internos y externos a los que esa unidad se encuentra expuesta.

Los riesgos que se hayan identificados deberán ser analizados por el Directorio y la Asamblea, considerando la probabilidad de que ocurra y el costo que podría representar en caso de presentarse, además de la forma en que habrán de tratarse.

Los riesgos que presenten un mayor número de ocurrencia y un alto impacto deberán tratarse de manera especial por parte del Directorio, y los de bajo impacto serán desplazados a un segundo plano.

El directorio deberá tener en observación a los riesgos asociados con el personal y nuevas tecnologías por ser los más complicados a la hora de administrarlos.

Los responsables de cada área deberán entregar informes cada 3 meses al Directorio de los riesgos identificados y el análisis con las posibles soluciones.

Tabla N° 37

Procedimiento para la evaluación al riesgo.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN AL RIESGO.	
RESPONSABLE	
Directivo.	Deberá determinar la misión, visión, objetivos metas y estrategias de la Federación, de manera detallada en el Plan estratégico de la organización.
Directivo y la Asamblea General.	Serán los responsables de transmitir el plan estratégico de la Federación a los diferentes jefes departamentales y a todo el personal en general.
Jefes de Áreas.	Cada área de la Federación debe estar normada con su propia misión, visión, objetivos y estrategias de esa unidad, las mismas que conformaran el plan operativo los mismos que serán diseñados por los jefes y funcionarios de cada unidad.
Directivo.	Será el responsable de controlar y observar el cumplimiento de la Planificación Estratégica y el plan Operativo Anual.
Directivo y Jefes de Áreas.	Serán los responsables de diseñar un plan de identificación, análisis y administración de los diversos riesgos a los que se encuentra expuestos los procesos que se ejecutan en la Federación.
Directivo.	Establecerá o identificará los riesgos a nivel institucional, con métodos actualizados, tales como: software o métodos más convencionales como el análisis FODA.
Jefes de Áreas.	Serán responsables de identificar los riesgos internos y externos a los que esa unidad se encuentra expuesta.

Auditor Interno /Directorio. Los riesgos que se hayan identificados deberán ser analizados por el Directorio y la Asamblea, considerando la probabilidad de que ocurra y el costo que podría representar en caso de presentarse, además de la forma en que habrán de tratarse.

Auditor Interno /Directorio. Los riesgos que presenten un mayor número de ocurrencia y un alto impacto deberán tratarse de manera especial por parte del Directorio, y los de bajo impacto serán desplazados a un segundo plano.

Directorio. Deberá tener en observación a los riesgos asociados con el personal y nuevas tecnologías por ser los más complicados a la hora de administrarlos.

Jefes de Áreas. Deberán entregar informes cada 3 meses al Directorio de los riesgos identificados y el análisis con las posibles soluciones.

3.3.3. Actividades de control

ACTIVIDADES DE CONTROL.

Descripción General:

Las actividades de control son las que se realizan en la institución en base a los procesos establecidos, procedimientos y otras políticas ya establecidas con la finalidad de que las actividades asignadas diariamente por parte del directivo o jefes de las diferentes unidades sean cumplidas, evitando y anulando los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles jerárquicos de la institución y en cada uno de los procesos que la Federación ejecuta, iniciando con el diseño de un mapa de procesos.

Para que las actividades de control en la Federación puedan ejecutarse es imprescindible contar con el apoyo de los miembros del directivo ya que ellos proporcionan los medios necesarios para que las actividades sean ejecutadas.

Objetivo:

El objetivo que persigue es minimizar el riesgo con las actividades de control establecidas mediante procedimientos.

Mejorar el nivel de eficiencia y eficacia así como generar confiabilidad en las de las operaciones que realiza la Federación Deportiva de Imbabura.

Norma:

Los miembros del directorio serán los responsables de diseñar los manuales de procedimientos necesarios para el establecimiento de los procesos a ejecutarse en las diferentes etapas.

La dirección deberá establecer procesos que generen información de los procesos para ser clasificada, registrada y administrada.

El directivo deberá realizar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de los funcionarios que laboran en la Federación.

Los indicadores que debe establecer serán los de eficiencia, eficacia y economía.

Tabla N° 38***Procedimiento para el ambiente de control integridad y valores éticos***

PROCEDIMIENTO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	
RESPONSABLE	
Directorio.	Será los responsables de diseñar los manuales de procedimientos necesarios para el establecimiento de los procesos a ejecutarse en las diferentes etapas.
Directorio.	Deberá establecer procesos que generen información de los procesos para ser clasificada, registrada y administrada.
Directorio.	Deberá realizar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de los funcionarios que laboran en la Federación.
Directorio. Y Los Jefes de áreas	Los indicadores que debe establecer serán los de eficiencia, eficacia y economía.

3.3.4. Información y comunicación

Descripción General:

La información y comunicación es para las instituciones la base del éxito ya que la captura en la forma y tiempo permiten que los funcionarios realice su trabajo de manera adecuada.

Objetivo:

Que la institución administre de manera eficiente los medios internos y externos para recibir y entregar información de una manera oportuna.

Norma:

La información y comunicación sea esta interna o externa se deberá llevar a cabo por medio de instrumentos que permitan garantizar la transmisión de la información ya sea con memorándum, correos, oficios y todo tipo de documentación respaldada en archivos o demás formas que considere convenientes el directorio.

La secretaría del directorio será la responsable de recibir y despachar información con autorización del directorio cuando el caso lo amerite.

El directorio es la unidad autorizada a determinar el tipo de información pública y los momentos en que se hará pública dicha información.

El directorio deberá verificar el contenido apropiado de la información a transmitir, la puntualidad y exactitud para que no afecte en ningún sentido a la imagen institucional.

Será de responsabilidad del directorio la creación de un archivo para la información interna y externa considerando su utilidad y normas legales, jurídicas y técnicas que así lo requieran.

Los jefes de las diferentes áreas de la Federación serán los responsables de la creación, manejo y control de la información documentada generada al interior.

La información generada por el directorio y las diferentes unidades se deberá ubicar en lugares libres de riesgos, tales como: incendios, inundaciones o robo que afecten a su integridad.

La información documentada se deberá ordenar por año y en orden alfabético con la finalidad de tener fácil acceso en caso de ser necesario.

La información generada por la unidad de contabilidad deberá archivar por un período no menor de 10 años en concordancia con la legislación tributaria vigente.

Bajo ningún concepto se podrá trasladar información del área de contabilidad si una previa autorización del Directorio y bajo la aprobación de la Asamblea General.

Las diferentes áreas deberán contar con un libro de préstamos para en caso de que algún funcionario requiera información se haga constar la fecha del préstamo el tipo de documento, la información del solicitante y la fecha de devolución.

En caso de pérdida o robo de los expedientes de la información, el área deberá informar en un lapso de tres días al directorio para que tome las medidas necesarias.

Tabla N° 39

Procedimiento para la información y comunicación

PROCEDIMIENTO PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	
RESPONSABLE	
Directorio.	La información y comunicación sea esta interna o externa se deberá llevar a cabo por medio de instrumentos que permitan garantizar la transmisión de la información ya sea con memorándum, correos, oficios y todo tipo de documentación respaldada en archivos o demás formas que considere convenientes el directorio.
Secretaria del Directorio.	Será la responsable de recibir y despachar información con autorización del directorio cuando el caso lo amerite.
Directorio.	La unidad autorizada a determinar el tipo de información pública y los momentos en que se hará pública dicha información.
Directorio.	Deberá verificar el contenido apropiado de la información a transmitir, la puntualidad y exactitud para que no afecte en ningún sentido a la imagen institucional.
Directorio.	Será responsable de la creación de un archivo para la información interna y externa considerando su utilidad y normas legales, jurídicas y técnicas que así lo requieran.
Jefes de Áreas.	Serán los responsables de la creación, manejo y control de la información documentada generada al interior.
Directorio.	La información generada por el directorio y las diferentes unidades se deberá ubicar en lugares libres de

riesgos, tales como: incendios, inundaciones o robo que afecten a su integridad.

Directorio / Jefes de Áreas. La información documentada se deberá ordenar por año y en orden alfabético con la finalidad de tener fácil acceso en caso de ser necesario.

Contador/ Directorio. La información generada por la unidad de contabilidad deberá archivar por un período no menor de 10 años en concordancia con la legislación tributaria vigente.

Directorio / Área de Contabilidad. Bajo ningún concepto se podrá trasladar información del área de contabilidad si una previa autorización del Directorio y bajo la aprobación de la Asamblea General.

Jefes de Áreas. Las diferentes áreas deberán contar con un libro de préstamos para en caso de que algún funcionario requiera información se haga constar la fecha del préstamo el tipo de documento, la información del solicitante y la fecha de devolución.

Jefes de Áreas. En caso de pérdida o robo de los expedientes de la información, el área deberá informar en un lapso de tres días al directorio para que tome las medidas necesarias.

3.3.5. Monitoreo

Descripción General:

Constituye el proceso que cerciora la calidad, seguridad, efectividad y vigencia para el control; facilitado la coexistencia en el buen desarrollo de las actividades operacionales que se ejecuta en la Federación.

Objetivo:

Instaurar el táctica para la monitoreo y la supervisión en las operaciones que se desarrollan al interior de la Federación Deportiva de Imbabura.

Norma:

E Directorio de FDI será el responsable en la colaboración y el establecimiento de las localidades que brindaran las condiciones adecuadas y apropiado para los funcionarios y deportistas.

Las derivaciones de las actividades de la supervisión, deben ser comunicados al directorio y responsables de las diferentes áreas según el orgánico estructural.

Tabla N° 40

Procedimiento para la supervisión o monitoreo.

PROCEDIMIENTO PARA LA SUPERVISIÓN O MONITOREO.	
RESPONSABLE	
Jefes de los departamentos de áreas.	Desarrollarán la supervisión y monitoreo sobre las actividades usando paralelos, acuerdos y acciones de rutina
Jefes de áreas.	

Auditor interno/Directorio. Supervisan por autoevaluación mediante controles trimestrales tomando en cuenta las actividades continuas.

Auditor interno/Directorio. Emiten informe con consideraciones y recomendaciones que correspondan aplicar a los métodos.

Monitorea y supervisa la evaluación de control interno tomando en cuenta los resultados de las actividades.

3.4. Fase 2

3.4.1. Aplicación del sistema de control interno en la Federación Deportiva de Imbabura con base en la ISO 31000.

Introducción

Esta norma internacional establece que las organizaciones deben desarrollar, implementar y mejorar continuamente su marco de trabajo, con la finalidad de integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la institución, estrategias, políticas y procesos de información.

La norma ISO 31000 por su adaptabilidad puede ser implementada en cualquier institución ya sea esta pública, privada, organizaciones sin fines de lucro. Además de que es importante destacar que su aplicación puede hacerse a cualquier tipo de riesgo, cualquier sea su causa u origen.

Responsabilidad

La aplicación de la administración de Riesgos y su éxito está en la apertura y el grado de compromiso que den los directivos y los jefes de cada área de una institución para su implementación. El primer paso está en definir las políticas y como segunda cosa estimular la cultura de identificación y prevención de los riesgos institucionales.

El éxito de la implementación se relaciona con la definición de los canales directos de comunicación y el grado de apoyo a las actividades emprendida, con la respectiva asignación de recursos y los espacios necesarios para su desarrollo.

Es de carácter obligatorio definir y documentar las responsabilidades que se asigna al personal y su control respectivo, para identificar lo que puede afectar a la administración de riesgos y así tomar las acciones necesarias.

Descripción

A través de este proceso se puede clasificar los variados riesgos que pueden afectar a una institución y darles un valor mínimo y máximo con la finalidad de darles el tratamiento necesario y para establecer el grado de vulnerabilidad de los objetivos que tiene establecidos la Federación .

Objetivo General

Realizar el análisis necesario a los riesgos que enfrenta la federación con la finalidad de gestionarlos y reducirlos o minimizarlos a un nivel tolerable para facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Responsabilidad y Autoridad

- Presidente

- Administrador
- Jefes de áreas

Análisis de riesgos.

La comisión de riesgos debe formular y realizar una matriz de riesgos con la identificación de los riesgos más potenciales.

Los jefes de áreas deberán presentar informes detallados de los riesgos y categorizándolos como bajo, medios y altos para que la comisión de riesgos pueda considerarlos y analizarlos respectivamente.

La comisión de riesgos deberá analizar la probabilidad de los impactos con su riesgo potencial, conjuntamente con los jefes de cada área para otorgarle valor a cada uno y que puedan ser categorizados en la matriz de riesgos.

La comisión de riesgos deberá evaluar el nivel de exposición al riesgo de la Federación a cada uno de los riesgos potenciales presentados y serán analizados con los jefes de cada área.

La comisión de riesgos deberá realizar un informe sobre los riesgos identificados y el tratamiento a darles a cada uno de ellos, este informe debe ser emitido al directorio de la institución.

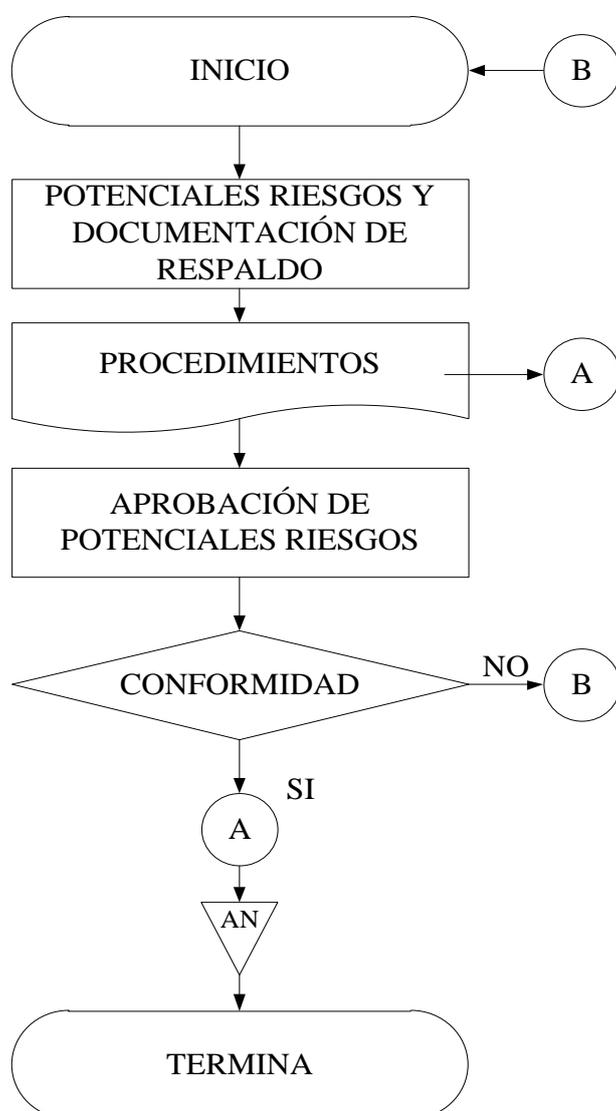
Es de responsabilidad del directorio de la Federación aprobar el informe presentado por la comisión de riesgos.

3.4.2. Flujograma: Ingreso de información a la matriz de riesgos

	<p>FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA</p>
<p>INGRESO DE INFORMACIÓN A LA MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</p>	<p>FECHA:</p> <p>RESPONSABLE:</p>

Gráfico No 32

Flujograma: Ingreso de información a la matriz de riesgos



Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

3.5. Matriz de riesgos

Esta matriz de riesgos ayudara a identificar de forma amplia los riesgos a los que está expuesta la Federación Deportiva de Imbabura, siendo una herramienta muy importante y de gran apoyo para minimizar o evitar que estos riesgos se materialicen de forma negativa.

Esta es una matriz que se puede usar para identificar los tipos de riesgos a los que se enfrenta la FDI.

Tabla N° 41

Matriz de riesgos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA

PERIODO DE ANALISIS:

ÁRE A	RIES GO	VALORACI ÓN AL RIESGO	PROBABILI DA	IMPAC TO	CONTROL ES EXISTEN TES	CAUS AS	ACCION ES	RESPONSAB LES	CRONOGRÁ MA

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

3.6. Descripción de la matriz de riesgos

- **Área**

Sección de la Federación Deportiva de Imbabura que se somete a este análisis e identificación de riesgos a los que se encuentra expuesto.

- **Riesgo**

Es la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento que afecte a la consecución de los objetivos propuestos.

- **Valoración del riesgo**

Es la categorización que se hace con el riesgo de acuerdo al análisis efectuado de su probabilidad de ocurrir.

- **Probabilidad**

Es la posibilidad de que un acontecimiento de riesgo suceda.

- **Impacto**

Es el resultado que puede derivar la la Federación la materialización de un determinado riesgo.

- **Controles existentes**

Estas son las actividades que se relacionan con el control interno que dispone la FDI dentro de la entidad, y su relación con la normativa vigente.

- **Causas**

Son los motivos que derivan la posibilidad de ocurrencia de los riesgos en la institución.

- **Acciones**

Son las medidas o acciones específicas que se tomaran para prevenir reducir al riesgo que se enfrenta.

- **Responsables**

Son las personas o autoridades que tienen entre sus atribuciones la capacidad de tomar acciones para reducir a los riesgos existentes.

- **Cronograma**

Son las fechas en las cuales la comisión de riesgos implementará las medidas o acciones necesarias para mitigar los riesgos y sus impactos.

3.7. Análisis de riesgos

En este punto la comisión de riesgos deberá separa los riesgos aceptables de los riesgos mayores, y suministrar información para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. Este análisis involucra prestar consideraciones a las fuentes de riesgos, consecuencias y la probabilidad de ocurrencia.

3.8. Matriz de análisis de riesgos

Se establecerá un valor del 1 al 10 a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que el riesgo puede ocasionar, como lo desarrollamos a continuación:

Tabla N° 42

Matriz de análisis de riesgos

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICA
		2	4	6	8	10
CASI CERTEZA	10	A	A	E	E	E
PROBABLE	8	M	A	A	E	E
MODERADO	6	B	M	A	E	E
IMPROBABLE	4	B	B	M	A	E
MUY IMPROBABLE	2	B	B	M	A	A

Elaborado por: La autora
Fuente: Norma ISO 31000-2009

3.8.1. Valoración al riesgo

Tabla N° 43

Valoración al riesgo

	RIESGO EXTREMO: necesita una acción inmediata
	RIESGO ALTO: necesita atención del directorio de la entidad
	RIESGO MODERADO: necesita otorgar responsabilidad
	RIESGO BAJO: necesita administración mediante actividades de rutina

Elaborado por: La autora
Fuente: Investigación de campo

Controles claves

Con la finalidad de garantizar los criterios con relación al riesgo existe y riesgo mínimo, es imprescindible evidenciar la clase de controles existentes en cada unidad a ser evaluada en la FDI, con el objeto de respaldar el criterio de la comisión de riesgo al otorgar la categorización o calificación.

Tabla N° 44

Controles claves

RIESGO ALTO= DEFICIENTE O INEXISTENCIA DE CONTROL
RIESGO MÍNIMO= EFICIENTE CONTROL INTERNO

CONTROLES CLAVES

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
PERMANENTE	Controles claves que son aplicados en todos los momentos operacionales, es decir en cada proceso.
PERIÓDICO	Controles claves que se desarrollan de manera constante, transcurrida un periodo de tiempo específico.
OCASIONAL	Controles claves que se ejecutan de manera esporádica en un proceso.

Elaborado por: La autora
Fuente: Norma ISO 31000-2009

3.9. Cronograma de implementación

Tabla N° 45

Cronograma de implementación

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO MES DE SEPTIEMBRE –OCTUBRE										VALOR
		SEPTIEMBRE					OCTUBRE					
		1-4	7-11	14-18	21-25	28-30	1-2	5-9	12-16	19-23	26-30	
1. Dar a conocer la existencia de un sistema de control interno basado en riesgos.	Directorio											200
2. Poner en conocimiento de toda la Federación la planificación estratégica.	Planificador Estratégico											250
3. Dar a conocer la estructura organizacional actual de la Federación.	Directorio/Planificador estratégico											100

4. Llamar a concurso de méritos y oposición a auditores con experiencia para ser integrantes de la comisión	Relacionador Público/RR-HH											150
5. Proceso de selección y reclutamiento del personal que integra la comisión.	RR-HH											150
6. Dar a conocer los integrantes de la comisión de riesgos y sus atribuciones.	Directorio/RRHH											50
7. Poner en conocimiento del personal los procesos que va ejecutar la comisión de riesgos.	RR-HH/Comisión de riesgos											1500
TOTAL: 2400												
NOTA: El último rubro asume el sueldo mensual por contratar al personal de la comisión.												

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Los impactos son las huellas que deja la implementación de un proyecto; ya sean estos positivos o negativos, en este proyecto para el análisis de impactos se consideran los que se detallan a continuación:

- Económicos
- Social
- Educativo
- Cultural

Para una correcta comprensión de los impactos utilizaremos una matriz de impactos, con su respectivo indicador, a cada indicador se le asigna un valor en base al siguiente cuadro:

Tabla N° 46

Análisis de impactos

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

Fuente: La autora

En este cuadro se detallan los impactos anteriormente descritos:

4.1. Análisis de impacto económico

Tabla N° 47

Análisis de impacto económico

IMPACTO ECONÓMICO								
NIVEL DE IMPACTO		-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR								
Optimización de Recursos							x	
Disminución de Costos							x	
Mejora en los servicios que se entrega								x
Aumento de productividad							x	
TOTAL							6	3

Fuente: La autora

Las organizaciones que tienen como meta consolidarse en el mercado, deben optimizar al máximo los recursos que disponen, y principalmente el recurso económico, y con mayor prioridad si es una institución pública, donde es muy limitado y escaso, este proyecto busca sembrar una cultura de ahorro y optimización, ya que al tener identificados, definidos y respaldados con documentos los procesos la organización, los empleados, directivos y funcionarios los ejecutaran sin incidir en desvíos que afecten la economía de la organización.

En la disminución de costos se pronostica un impacto medio positivo, ya que al establecer los procesos, y reconocer los procesos inexistentes y realizar el trabajo con calidad en la prestación de servicios, se busca conquistar una considerable disminución de los mismos en beneficio de los intereses institucionales.

A través de la historia hemos visto que una de las grandes debilidades de las organizaciones públicas es la burocracia, que se convierte en un gran limitante a la hora de

alcanzar niveles óptimos de eficiencia, el proyecto al definir correctamente los procesos y asignar responsabilidades pretende entregar una solución urgente a la Federación Deportiva de Imbabura en beneficio de sus autoridades, funcionarios, federados y de la comunidad en sí.

En relación al aumento de productividad se establece un impacto medio positivo, ya que al ser un Modelo de Control Interno se garantiza el buen cumplimiento de las actividades promoviendo así, la efectividad de los servicios que se ofertan, es importante dar a conocer que todos los miembros de la Federación Deportiva de Imbabura tienen un grado de responsabilidad, lo que acarrea a que cumplan de forma correcta las tareas asignadas con el fin de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia que derivan a un aumento en la productividad de la federación.

4.2. Análisis impacto social

Tabla N° 48

Análisis impacto social

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

Sumatoria=10.

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

$$NI = \frac{10}{4} = 2.05$$

Nivel de Impacto Social = Medio Positivo

Fuente: La autora

El Sistema de control Interno mediante el Método COSO –2013 tiene como finalidad la integración de todas las actividades institucionales, siendo este el factor principal para mejorar la atención a los federados , promoviendo la eficiencia en todas las operaciones , por lo que el impacto diagnosticado es positivo en este aspecto.

La calidad de vida es el deseo de todo ser humano, es por esta razón que es proyecto tiene como enfoque mejorar las operaciones, definiendo los procesos se incide directamente en la reducción de los costos innecesarios, pretendiendo así que los servicios públicos sean garantizados de forma suficiente y eficiente, en beneficio de la comunidad ibarreña, en este sentido se estima que el impacto será positivo.

En relación a mejorar el rendimiento se establece que el impacto es medio positivo, ya que, este Modelo de Evaluación del Control Interno evalúa las actualizaciones continuas de conocimiento de los funcionarios y pone en evidencia las debilidades del personal en relación al conocimiento, permitiendo una oportuna toma de decisiones, que admitirá correctivos necesarios para mejorar al personal profesionalmente en beneficio de la federación en sí y de los interesados en general.

Entre los principios de una cultura de control encontramos el enfoque del cliente interno y externo de los servicios que oferta la Federación Deportiva de Imbabura, y específicamente es este el propósito de este proyecto el dirigir todas las acciones con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los usuarios a través del cumplimiento de los requisitos, por lo que el impacto esperado es positivo.

4.3. Análisis impacto educativo

Tabla N° 49

Análisis impacto educativo

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

Sumatoria=8
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}}$
$NI = \frac{8}{3} = 2.67$
Nivel de Impacto Educativo = Alto Positivo

Fuente: La autora

De acuerdo al análisis realizado la implementación del Sistema de Evaluación de Control Interno permitirá que los funcionarios conozcan los puntos que deben fortalecerse para el logro efectivo de los objetivos propuestos, por lo que el personal tendrá la necesidad de obtener nuevos conocimientos, en este sentido el impacto es alto positivo convirtiéndose en un aspecto muy importante a considerar.

Este trabajo pretende convertirse en un documento de consulta para los miembros de la organización de forma que sea una fuente permanente de cómo se deben seguir los procesos, sus responsables, de esta manera se contribuye a la mejor organización de la Federación Deportiva de Imbabura y al público en general.

La capacitación contribuye a educar al personal, a no tener miedo a los cambios que se generan cuando se realizan definiciones claras de los procesos; ya que el personal tiene la perspectiva que los cambios son dañinos para su rol dentro de la organización, por tal motivo este sistema se convierte en una herramienta gerencial de gran relevancia y capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del usuario.

4.4. Análisis impacto cultural

Tabla N° 50

Análisis impacto cultural

IMPACTO CULTURAL										
INDICADOR		NIVEL DE IMPACTO		-3	-2	-1	0	1	2	3
Compromiso de los empleados										X
Control de Actividades									X	
Descripción de Responsabilidades									X	
TOTAL									4	3

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

Fuente: La autora

En relación al compromiso de los empleados y funcionarios el impacto esperado es Medio Positivo, ya que, este proyecto pretende concientizar la importancia del buen desarrollo de las tareas asignadas y de qué manera esto contribuye al logro de los objetivos propuestos por la Federación Deportiva de Imbabura, entre otras palabras el proyecto aporta a tener una buena cultura de control en la federación.

El control es una cultura , que la hacen las personas y el presente trabajo se encamina a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia , a través de un efectivo control de las actividades que cumple la Federación, comprometiendo de manera directa a todos los que conforman esta organización a cumplir con este fin, empoderando a los usuarios internos de los objetivos planteados ya que no deben ser vistos como objetivos de la organización ;sino vistos como objetivos particulares de cada miembro, con la finalidad de cumplir con la misión de la Federación Deportiva de Imbabura. Ahora que sería de gran trascendencia que este proyecto alcance el nivel medio de impacto positivo, considerando que no todo el éxito depende de los empleados sino de la buena implementación por parte del directorio de la federación y las demás autoridades relacionadas a la organización.

En cuanto a la definición de responsabilidades se espera un impacto medio positivo, ya que, en el establecimiento de los procesos todos los funcionarios deben cumplir a cabalidad las tareas asignadas, con este logro se puede ver que se cumplen con todos los requisitos exigidos por los usuarios. Ahora que es importante tomar en cuenta que desde ningún punto de vista deben existir desviaciones o retraso en el proceso que se lleva a cabo, porque esto puede afectar al éxito de este proyecto.

$$\begin{aligned} & \text{Sumatoria}=34 \\ & \text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}} \\ & NI = \frac{34}{14} = 2.43 \\ & \text{Nivel de Impacto Ético} = \text{Medio Positivo} \end{aligned}$$

Fuente: La autora

Los resultados obtenidos en el análisis de la matriz de impacto general del proyecto nos indican que el nivel de impacto es medio positivo, de la sumatoria de impactos dividido para el número total de indicadores.

CONCLUSIONES

La Federación Deportiva de Imbabura, no dispone de una herramienta que permita gestionar los riesgos a los que se encuentra expuesta, dando como resultado muchos síntomas de insatisfacción en los usuarios y colaboradores.

El Directorio de la Federación no controla y da seguimiento de una manera eficiente a los procesos que se ejecutan, por que en muchas ocasiones existe improvisación en la ejecución de tareas, aumentando el riesgo institucional, elevando los costos de operación y muchas perdiendo el tiempo y derivando sanciones por parte de los entes de control.

Los funcionarios no cuentan con un programa de capacitación, que contribuya al fortalecimiento de los conocimientos, para en lo posterior aplicarlos en la ejecución de las tareas asignadas, y mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios en las labores que ejecutan.

Una vez concluido con el presente trabajo de investigación se puede decir que la Federación con cuenta con ningún tipo de control interno, por lo que es necesario la implementación del presente Sistema para contribuir como una herramienta gerencial al logro de los objetivos institucionales, ya que este trabajo consideró los componentes del COSO – 2013 los cuales se encuentran alineados a los objetivos institucionales.

El control interno en las instituciones representan barreras a la hora de las confusiones que se presentan cuando los funcionarios deben realizar sus tareas, es aquí donde radica la importancia de la implementación de un Sistema de Control Interno, que garantice la eficiencia y efectividad en los procesos que ejecuta la Federación.

Ahora que la responsabilidad de su implementación se encuentra en los miembros del Directorio, ya que ellos son los llamados a establecer y fortalecer el Control Interno en la Institución, con la finalidad de detectar oportunamente errores y corregirlos para que no interrumpan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

RECOMENDACIONES

La Federación Deportiva de Imbabura debe hacer uso de este Sistema de Control Interno para mejorar sus niveles de desempeño; puesto que será de gran utilidad a la hora de tomar decisiones.

Este trabajo permitirá mejorar la organización dentro de la Federación y sobre todo ayuda a que los funcionarios tengan claro sus responsabilidades y atribuciones.

Se recomienda la implementación de este sistema y a su vez mejorar los controles internos en la Federación.

Es necesario que la institución diseñe un Manual de Procesos de forma clara y concreta, estableciendo las diferentes competencias que tiene cada una de las áreas de la institución, así como también sus respectivas responsabilidades.

Incrementar los controles que ayuden al normal cumplimiento de las tareas asignadas a los funcionarios.

Incorporar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de los distintos funcionarios que trabajan en la federación.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de [http://fdi.com.ec/index.php/homepage/mision-vision:](http://fdi.com.ec/index.php/homepage/mision-vision)
<http://www.fdi.com.ec>

Beltrán Pardo, L. C. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de Auditoría en Entidades de Salud:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>

BERNAL, C. (2010). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. En C. BERNAL. COLOMBIA.

Cuenca, H. C. (2006). *Auditoría del sector solidario*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

DFHHF. (s.f.).

Figuerola, e. M. (2009). *El Riesgo de Auditoria y sus Efectos sobre el Trabajo del Auditor Independiente*. Obtenido de El Riesgo de Auditoria y sus Efectos sobre el Trabajo del Auditor Independiente: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201923.pdf

Gaitán, R. E. (2010). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Eco Ediciones.

ISO 31000. (s.f.). *Organización Internacional de Normalización*. Recuperado el 24 de 08 de 2015, de <http://www.iso.org/iso/home.html>

Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: Cristina Sousa.

Luna, O. F. (2011). *Sistemas de Control Interno para las Organizaciones*. Lima: Publicidad y Matiz.

Maldonado, M. K. (2011). *Auditoría de Gestión*. Producciones Digitales Abya-Yala.

ORGANIZATIONS, C. O. (2013). *www.google.com*. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de Contraloría General del Estado: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Pardo, L. C. (19 de Mayo de 2015). *Control interno y control de gestión*. Obtenido de Control interno y control de gestión: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html>

Quality & Performance Management Software. (s.f.). *ISOTOOLS*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <https://www.isotools.org/2013/12/06/los-11-principios-de-la-iso-31000-la-gestion-de-riesgos/>

Serra, C. C. (s.f.). *ISACA*. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras2011-cserra-presentacion1%20modo%20de%20compatibilidad.pdf>

Serra, c. R. (s.f.). *ISACA*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras2011-cserra-presentacion1%20modo%20de%20compatibilidad.pdf>

Sevilla, J. (2012). *Auditoría de los Sistemas Integrados de Gestión*. FC.

NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- Ley Orgánica de Servicio Público

LINKOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de [http://fdi.com.ec/index.php/homepage/mision-vision:](http://fdi.com.ec/index.php/homepage/mision-vision)
<http://www.fdi.com.ec>

Beltrán Pardo, L. C. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de Auditoría en Entidades de Salud:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>

ORGANIZATIONS, C. O. (2013). *www.google.com*. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de Contraloría General del Estado: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Pardo, L. C. (19 de Mayo de 2015). *Control interno y control de gestión*. Obtenido de Control interno y control de gestión:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html>

Pardo, L. C. (19 de Mayo de 2015). *Control interno y control de gestión*. Obtenido de Control interno y control de gestión:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html>

Serra, c. R. (s.f.). *ISACA*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras2011-cserra-presentacion1%20modo%20de%20compatibilidad.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

**CUESTIONARIOS PARA EMPLEADOS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Estimado Sr. Administrativo:

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información relevante al conocimiento administrativo y de control interno, en la Federación Deportiva de Imbabura. Estos que servirán para crear y poner en funcionamiento un Sistema de Control Interno con Métodos internacionales, que pretende lograr una mejor utilización de los recursos.

Los datos proporcionados en este cuestionario son de carácter reservado, anónimo y de exclusivo uso para este estudio; por lo que solicitamos que sus respuestas sean reales y objetivas:

INSTRUCCIONES:

- Lea con cuidado y despacio los aspectos que se preguntan.
- Ponga una x a la respuesta seleccionada.
- Escriba lo que crea adecuado en el espacio indicado.

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

De 1 a 3 años

Más de 15 años

2. ¿Considera usted que tiene comodidad para realizar su trabajo?

Todo el tiempo
En ocasiones
Difícilmente
Nunca

3. ¿Cree usted que las instalaciones y equipos que la Federación utiliza para realizar su trabajo son?

Muy adecuados
Adecuados
No tan adecuados
No son adecuados en lo absoluto

4. ¿El Ambiente de Trabajo o Clima Organizacional en la Federación?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

5. ¿Conoce usted la Misión de la Federación Deportiva de Imbabura?

Totalmente
Parcialmente
Muy poco
Nada

6. ¿Cree usted que la FDI conoce y gestiona eficientemente los riesgos administrativos?

Probablemente SI
Definitivamente SI
Probablemente NO
Definitivamente NO

7. ¿Se da a conocer oportunamente las decisiones que toman las autoridades de la FDI?

Siempre
Casi todo el tiempo
Algunas veces
Raramente
Nunca

8. ¿Considera usted que la FDI mantiene bajo control los riesgos inherentes administrativos que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos?

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

9. ¿Según su criterio las capacitaciones que recibe en el manejo y mitigación de riesgos administrativos son?

Con mucha frecuencia
Con frecuencia
A veces
Raramente
Nunca

10. ¿Considera que la capacitación de los funcionarios de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Definitivamente SI
Probablemente SI
Probablemente NO
Definitivamente NO

11. ¿En la FDI se mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

Muy cierto
Algo cierto
No muy cierto
No es muy cierto en absoluto

12. ¿Considera usted que la implementación de un Sistema de Control Interno y Administración de Riesgos aplicando métodos internacionales contribuirá a la mejora de la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales establecidos?

Definitivamente SI
Probablemente SI
Probablemente NO
Definitivamente NO

13. ¿Considerando su experiencia y conocimiento, los factores que afectan al cumplimiento de las tareas asignadas son?

Económicos

Falta de conocimiento

Falta de organización

Otros

14. ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Nunca

ANEXO 2

**CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Estimado Sr. Directivo:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante al conocimiento administrativo y de control interno, en la Federación Deportiva de Imbabura, que servirán para crear un Sistema de Control Interno con Métodos internacionales a través del cual se busca mejorar los procesos y la utilización de los recursos.

Los datos proporcionados en este cuestionario son de carácter reservado, anónimo y de exclusivo uso para este estudio; por lo que solicitamos que sus respuestas sean reales y objetivas:

INSTRUCCIONES:

- Lea con cuidado y despacio los aspectos que se preguntan.
- Ponga una x a la respuesta seleccionada.
- Escriba lo que crea adecuado en el espacio indicado.

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?

De 1 a 3 años

Más de 15 años

2. ¿Considera usted que tiene comodidad para realizar su trabajo?

Todo el tiempo
En ocasiones
Difícilmente
Nunca

3. ¿Cree usted que las instalaciones y equipos que la Federación utiliza para realizar su trabajo son?

Muy adecuados
Adecuados
No tan adecuados
No son adecuados en lo absoluto

4. ¿El Ambiente de Trabajo o Clima Organizacional en la Federación?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

5. ¿Conoce usted la Misión de la Federación Deportiva de Imbabura?

Totalmente
Parcialmente
Muy poco
Nada

6. ¿Cree usted que la FDI conoce y gestiona eficientemente los riesgos administrativos?

Probablemente SI
Definitivamente SI
Probablemente NO
Definitivamente NO

7. ¿Se da a conocer oportunamente las decisiones que toman las autoridades de la FDI?

Siempre
Casi todo el tiempo
Algunas veces
Raramente
Nunca

8. ¿Considera usted que la FDI mantiene bajo control los riesgos inherentes administrativos que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos?

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

9. ¿Según su criterio las capacitaciones que recibe en el manejo y mitigación de riesgos administrativos son?

Con mucha frecuencia
Con frecuencia
A veces
Raramente
Nunca

10. ¿Considera que la capacitación de los funcionarios de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Definitivamente SI
Probablemente SI
Probablemente NO
Definitivamente NO

11. ¿En la FDI se mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

Muy cierto
Algo cierto
No muy cierto
No es muy cierto en absoluto

12. ¿Considera usted que la implementación de un Sistema de Control Interno y Administración de Riesgos aplicando métodos internacionales contribuirá a la mejora de la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales establecidos?

13. ¿Considerando su experiencia y conocimiento, los factores que afectan al cumplimiento de las tareas asignadas son?

Económicos
Falta de conocimiento
Falta de organización
Otros

14. ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas a los funcionarios?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Nunca

ANEXO 3**ENTREVISTAS REALIZADA A DOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA**

- 1) ¿Qué cargo tiene usted en la Federación Deportiva de Imbabura?
- 2) ¿Señale cuál es su nivel de instrucción?
- 3) ¿Qué tiempo trabaja usted en la Federación Deportiva de Imbabura?
- 4) ¿Considera usted que existe comodidad para laborar en la FDI?
- 5) ¿Considera que las instalaciones y equipos de la FDI son adecuados?
- 6) ¿Considera usted que el Ambiente de trabajo de la Federación Deportiva de
- 7) ¿Cree usted que los funcionarios conocen de la misión de la Federación Deportiva Imbabura?
- 8) ¿Usted considera que la Federación Deportiva de Imbabura gestiona de manera eficaz sus riesgos?
- 9) ¿El directorio o los funcionarios de la FDI comunican oportunamente la toma de decisiones y qué canales utilizan?
- 10) ¿Considerando su experiencia y conocimiento, la FDI mantiene bajo control de los riesgos inherentes que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos?
- 11) ¿Recibe capacitación respecto al manejo y mitigación de riesgos?
- 12) ¿Considera que la capacitación de los empleados de la FDI garantiza el cumplimiento de sus metas y objetivos?
- 13) ¿La FDI mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?
- 14) ¿Considera usted que la implementación de un sistema de evaluación de control interno a través del modelo COSO -2013 mejorará la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales?
- 15) ¿La FDI cuenta con políticas que definan los procesos administrativos con sus respectivos responsables?
- 16) ¿Conoce usted cuáles son los organismos que ayudan a mejorar la estructura organizacional de las instituciones públicas?
- 17) ¿En relación a la obtención de medallas deportivas cuál ha sido el rendimiento de los deportistas federados en la FDI?
- 18) ¿De qué documentos dispone la FDI para regular los procesos administrativos que ejecuta?

- 19) ¿Cree usted que para la FDI sería importante la implementación de Manuales Administrativos?
- 20) ¿Defina cuáles son los programas o proyectos que se están ejecutando para fortalecer a la federación en el ámbito deportivo?
- 21) ¿Cómo ve usted a la FDI en 5 años?

ANEXO 4





**LA FEDERACION DEPORTIVA DE IMBABURA
Y SU DIRECTORIO 1996-2000**

RINDEN EL MAS EFUSIVO HOMENAJE DE
AGRADECIMIENTO AL Sr. Dr. FABIAN ALARCON
PRESIDENTE DE LA REPUBLICA Y AL Sr. LUIS
MEJIA M. PREFECTO DE IMBABURA.

POR HACER REALIDAD LA CASA DEL DEPORTE
IMBABUREÑO, OBRA ANHELADA POR LA DIRIGEN-
CIA Y LOS DEPORTISTAS DE LA PROVINCIA. POR
TAL MOTIVO LE DECLARAMOS "EL PREFECTO
DEL DEPORTE IMBABUREÑO."

IBARRA 31 DE OCTUBRE DE 1997

Profé. WASHINGTON BARRENO
PRESIDENTE FEDERACION
DEPORTIVA DE IMBABURA

Leda. PATRICIO RODRIGUEZ
VICEPRESIDENTE FEDERACION
DEPORTIVA DE IMBABURA





ANEXO 5

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Fortalezas Y Amenazas (FA)

F A	F1	F2	F3	F4	F5	F6	TOTAL
A1	5	5	4	7	6	7	36
A2	6	4	6	4	5	6	31
A3	3	5	5	4	4	3	24
A4	6	5	5	6	5	5	34
A5	4	4	4	6	7	5	30
A6	4	3	6	2	5	3	23
TOTAL	28	26	30	29	32	29	

Elaborado por: La autora

Fortalezas Y Oportunidades (FO)

F O	F1	F2	F3	F4	F5	F6	TOTAL
O1	9	8	9	8	6	5	45
O2	8	8	6	8	7	7	44
O3	9	8	9	7	6	9	48
O4	7	7	6	8	7	9	44
O5	8	6	7	5	6	7	41
A6	6	5	9	8	8	8	44
TOTAL	47	45	44	47	40	49	

Elaborado por: La autora

Debilidades Y Amenazas (DA)

D \ O	D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL
O1	7	6	5	6	6	5	35
O2	6	4	4	2	2	4	22
O3	5	3	6	3	8	6	31
O4	3	5	8	6	2	8	32
O5	3	4	3	7	6	7	30
O6	2	7	2	8	4	8	31
TOTAL	27	31	28	32	29	38	

Elaborado por: La autora

Debilidades Y Oportunidades (DO)

D \ O	D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL
O1	5	5	7	7	3	7	34
O2	6	4	5	6	7	2	30
O3	3	3	6	6	3	4	25
O4	4	7	8	7	5	7	38
O5	6	5	6	4	4	7	32
O6	5	8	7	6	2	6	34
TOTAL	27	29	39	37	26	33	

Elaborado por: La autora