

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros

**El riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa
Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP**

Raúl Antonio Cajamarca Elizalde

Tutor: Edison Xavier Carrillo Lanas

Quito, 2022



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Raúl Antonio Cajamarca Elizalde, autor de la tesis intitulada “El riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito D.M., 30 de noviembre de 2022.

Firma: _____



Resumen

El riesgo operativo está implícito en toda actividad financiera, lo que desencadena la implementación de un conjunto de actividades que permita identificar y mitigar el riesgo, procurando no afectar los intereses y objetivos empresariales establecidos en la filosofía organizacional. La Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP, es una empresa pública del Gobierno Autónomo Desconcentrado de la Provincia de Pichincha, encargada del desarrollo productivo turístico de la provincia y de la administración y operación de la Ciudad Mitad del Mundo y otros centros delegados. Este trabajo de investigación analiza el riesgo operativo y el impacto que se genera en los procesos financieros que desarrolla esta empresa, de manera específica en la gestión de recaudación de las entradas a la Ciudad Mitad del Mundo y en las erogaciones en la adquisición de bienes y/o servicios, los mismos que deben realizarse en cumplimiento a las bases legales que rigen los sistemas de pagos públicos, aplicando un proceso de calidad del gasto y buen uso de los recursos públicos para los fines que fueron creados.

A mis Padres que nunca se dan por vencidos, no hay mejor ejemplo que el amor que me enseñaron.

Agradecimientos

A mi esposa Danielita que después de Dios, siempre busca el porvenir en nuestras vidas por un mejor mañana.

A mi tutor Xavier Carrillo L. por su enseñanza, tiempo y el apoyo para el desarrollo de esta investigación.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Abreviaturas.....	17
Introducción.....	19
Planteamiento del problema	20
Pregunta central	21
Objetivos.....	21
Justificación	22
Capítulo primero El riesgo operativo y la aplicabilidad en las empresas.....	29
1. Literatura académica relevante	29
2. Relación del problema de investigación con la literatura relevante	30
3. Marco disciplinario o interdisciplinario	32
4. Conceptos nucleares	33
Capítulo segundo Marco teórico de la gestión del riesgo operativo	35
1. Marco teórico.....	35
1.1. Enterprise Risk Management	35
1.2. El Riesgo Operativo	35
1.3. El Control Interno – COSO II.....	37
1.4. ISO.....	40
1.5. Evaluación del riesgo.....	42
1.6. COBIT	42
1.7. Modelo de gestión del riesgo.....	43
Capítulo tercero Marco normativo de la gestión pública de la ETPMM-EP	47
1. Naturaleza organizacional de la ETPMM-EP	47
1.1. Procedencia normativa empresarial.....	47
1.2. Caracterización organizacional de la ETPMM-EP.....	49
1.3. Direccionamiento estratégico de la empresa	49
Capítulo cuarto Identificación, determinación e impacto del riesgo operativo en los procesos financieros de la ETPMM-EP.....	55
1. Acopio y procesamiento de información.....	55
2. Contextualización de la empresa pública	56
3. Gestión del riesgo operativo	59
3.1. Identificación del riesgo operativo	60

3.2. Análisis del riesgo operativo	63
3.3. Evaluación del riesgo operativo	71
3.4. Tratamiento del riesgo operativo	72
3.5. Control del riesgo operativo	80
3.6. Riesgo residual operativo	81
Capítulo quinto Plan de acción de control.....	91
1. Metodología de modelo de aplicación propuesto	91
1.1. Modelo de las tres líneas de defensa para la ETPMM-EP	91
1.2. Modelo de las tres líneas del IIA para la ETPMM-EP	92
2. Plan de acción de control.....	93
3. Resultados de las acciones propuestas del plan de acción de control	95
Capítulo sexto Conclusiones y recomendaciones.....	97
1. Conclusiones.....	97
2. Recomendaciones	99
Obras citadas.....	101
Anexos.....	107

Figuras y tablas

Figura 1. Llegadas al Ecuador por meses de viaje, 2021, Llugsha y Camacho.	24
Figura 2. Objetivos y componentes del COSO, 2011, COSO Enterprise Risk Management.	38
Figura 3. Mapa de calor, 2021, TAFE NSW.	40
Figura 4. Mapa de calor para la aplicación de estudio, 2021, TAFE NSW.	40
Figura 5. Diagrama de pajarita de un evento de riesgo, 2021, TAFE NSW.	42
Figura 6. Principios de COBIT 5, 2017, Revista Tecnológica – ESPOL.	43
Figura 7. Principios, marco de referencia y procesos de la gestión del riesgo, 2018, IEC 31010, Risk management.	44
Figura 8. Modelo de las tres líneas, 2021, TAFE NSW.	45
Figura 9. Valores de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.	50
Figura 10. Estructura orgánica de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.	52
Figura 11. Cadena de valor de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.	52
Figura 12. Mapa de procesos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.	53
Figura 13. Identificación de la gestión financiera en la estructura orgánica de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.	58
Figura 14. Distribución de los ingresos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.	61
Figura 15. Distribución de los gastos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.	62
Figura 16. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 1, 2022, Autoría propia.	72
Figura 17. Mapa de riesgos brutos del subproceso 1, 2022, Autoría propia.	73
Figura 18. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 2, 2022, Autoría propia.	74
Figura 19. Mapa de riesgos brutos del subproceso 2, 2022, Autoría propia.	75
Figura 20. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 3, 2022, Autoría propia.	76
Figura 21. Mapa de riesgos brutos del subproceso 3, 2022, Autoría propia.	77

Figura 22. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 4, 2022, Autoría propia.....	78
Figura 23. Mapa de riesgos brutos del subproceso 4, 2022, Autoría propia.	79
Figura 24. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 1, 2022, Autoría propia.....	81
Figura 25. Mapa de riesgos residuales del subproceso 1, 2022, Autoría propia.	82
Figura 26. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 2, 2022, Autoría propia.....	83
Figura 27. Mapa de riesgos residuales del subproceso 2, 2022, Autoría propia.	84
Figura 28. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 3, 2022, Autoría propia.....	85
Figura 29. Mapa de riesgos residuales del subproceso 3, 2022, Autoría propia.	86
Figura 30. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 4, 2022, Autoría propia.....	87
Figura 31. Mapa de riesgos residuales del subproceso 4, 2022, Autoría propia.	88
Figura 32. Modelo de las tres líneas de defensa de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.	91
Figura 33. Modelo de las tres líneas de la IIA de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.	93
Tabla 1. Llegadas al Ecuador por meses de viaje, 2021, Llugsha y Camacho.....	25
Tabla 2. Productos turísticos del Ecuador según PLANDETUR 2020, 2021, Oviedo y Olivo.....	31
Tabla 3. Factores del Riesgo Operativo, 2022, Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos.....	36
Tabla 4. Objetivos del COSO, 2006, Estrategia Financiera.	38
Tabla 5. Componentes del COSO, 2006, Estrategia Financiera.....	39
Tabla 6. Estructura proceso gestión ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.	51
Tabla 7. Vinculación entidad, normativa y gestión de estudio, 2022, Autoría propia. ..	57
Tabla 8. Vinculación entidad y normativa interna de estudio, 2022, Autoría propia.....	59
Tabla 9. Matriz de valoración metodológica de indicadores de riesgo operativo, 2022, Autoría propia.....	60
Tabla 10. Proceso financiero de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.....	60
Tabla 11. Proceso de ingresos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.	61

Tabla 12. Proceso de gastos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia. ...	62
Tabla 13. Subprocesos críticos identificados en la gestión financiera, 2022, Autoría propia.....	63
Tabla 14. Parámetros de identificación del riesgo operativo en los procesos financieros, 2022, Autoría propia.....	64
Tabla 15. Parámetros de identificación del control operativo en los procesos financieros, 2022, Autoría propia.....	64
Tabla 16. Ratio del nivel de riesgo bruto, 2022, Autoría propia.	65
Tabla 17. Valoración del riesgo bruto, 2022, Autoría propia.....	65
Tabla 18. Valoración del riesgo residual, 2022, Autoría propia.....	66
Tabla 19. Valoración del control, 2022, Autoría propia.....	67
Tabla 20. Valoración de la evaluación del riesgo, 2022, Autoría propia.	67
Tabla 21. Levantamiento de información del riesgo operativo en los procesos financieros de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.....	68
Tabla 22. Matriz de identificación de tolerancia al riesgo y apetito del riesgo, 2022, Autoría propia.....	69
Tabla 23. Matriz de resultados del análisis del riesgo operativo, 2022, Autoría propia.	70
Tabla 24. Matriz de evaluación del riesgo operativo, 2022, Autoría propia.	71
Tabla 25. Matriz de control del riesgo operativo, 2022, Autoría propia.	80
Tabla 26. Matriz de interpretación del apetito al riesgo de los subprocesos, 2022, Autoría propia.....	89
Tabla 27. Propuesta del plan de acción de control empresarial, 2022, Autoría propia. .	94

Abreviaturas

CAE	Chief audit executive (director ejecutivo de auditoría)
CEO	Chief executive order (director general)
COO	Chief operating officer (director de operaciones)
CRO	Chief risk officer (director de riesgo)
CGE	Contraloría General del Estado
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology (Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas)
COPLAFIP	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
CPPCCS	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
eSIGEF	Sistema Integrado de Gestión Financiera
ETPMM-EP	Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – Empresa Pública
FGE	Fiscalía General del Estado
GAD	Gobierno Autónomo Desconcentrado
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
IVA	Impuesto al Valor Agregado
LOEP	Ley Orgánica de Empresas Públicas
LORTI	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
LOSNC	Ley Orgánica Del Sistema Nacional de Contratación Pública
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
NCICGE	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
RAM	Risk Assessment Matrix (Matriz de evaluación de riesgos)
RFIR	Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta
SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública
SINFIP	Sistema Nacional de Finanzas Públicas
SRI	Servicio de Rentas Internas

Introducción

El Ecuador es un país con una gran diversidad turística, se compone de cuatro regiones y posee una riqueza exquisita en flora y fauna, resulta oportuno añadir las 8 declaraciones de la UNESCO como patrimonios mundiales (Patrimonio Cultural 2022), e incluir uno de los 10 sitios más visitado por los turistas nacionales y extranjeros. Un sitio único en el mundo que por su ubicación geográfica permite a una persona ubicarse en el hemisferio norte y sur al mismo tiempo, es decir colocarse en la latitud 0° 0' 0 del globo terráqueo, denominada la Ciudad Mitad del Mundo, ubicada a 30 minutos del centro histórico de la Ciudad de Quito, capital del Ecuador. La visita de turistas son los 365 días del año en jornada diurna, con nueve atractivos internos y su principal, es el Monumento de la Mitad del Mundo. Los fines de semana y feriados es un lugar muy visitado por propios y extraños, y su demanda es inferior en el resto de días. La Ciudad Mitad del Mundo cuenta con espacios internos y locales de diversas actividades económicas, como; alimentos, artesanías, museos, etc., es administrada y conservada por la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP. Esta última promueve, mantiene y promociona su operación y genera nuevos atractivos fomentando el turismo ecuatoriano. Entre las actividades de la empresa es la recaudación de las entradas, y es la principal fuente de ingresos de autogestión, lo que permite su sostenibilidad y rentabilidad. Es propicio conocer las inversiones ejecutadas en un bien patrimonial, la misma que administra recursos públicos y están sujetos a control y supervisión por las leyes, reglamentos y entidades de control, por lo tanto; sus pagos deben estar enmarcados al cumplimiento de la normativa y el uso efectivo de los recursos para los que fueron creados. Por añadidura, debe existir un adecuado control en los accesos a la Ciudad Mitad del Mundo, y que todos sus ingresos deben mantener un sistema adecuado de recaudación evitando el desvío de fondos. Este trabajo de investigación analizará el proceso de recaudación y los pagos ejecutados en la adquisición de bienes, servicios o consultorías de la Ciudad Mitad de Mundo, que deben alinearse a los objetivos empresariales dentro del marco de la ley en el uso de los recursos públicos.

Planteamiento del problema

Breve descripción del problema de investigación

La Empresa Turística de Pichincha “Mitad del Mundo” - EP (ETPMM-EP), es una empresa pública encargada del fomento productivo turístico de la provincia de Pichincha que corresponde de la competencia del Gobierno Autónomo Desconcentrado de la Provincia del mismo nombre, y entre una de sus atribuciones es; administrar, operar, ampliar, adecuar y mantener la infraestructura de la Ciudad Mitad del Mundo, como lo cita el artículo 3 (EC_2020) ubicada en San Antonio de Pichincha a 30 minutos del centro de la Capital del Ecuador.

La Ciudad Mitad del Mundo es considerada como uno de los 10 mejores atractivos turísticos del Ecuador (Zambrano y León 2016) por su representación histórica, cultural y único en el planeta, lugar que por su característica geográfica divide al planeta tierra en dos mundos, lo que permite que una persona pueda estar en el hemisferio norte y hemisferio sur al mismo tiempo. Se evidencia al primer trimestre de 2022, nueve atractivos turísticos que componen a la Ciudad Mitad del Mundo; Estación del Tren, La Capilla, La Pirámide, Monumento Ecuatorial, Pabellón Ecuador, Pabellón Francia, Pabellón Guayasamín, Plaza Central, Plaza Cultural, Plaza del Cacao, Plaza del Pez y Viviendas Ancestrales (Ciudad Mitad del Mundo 2018), a octubre de 2021 la empresa aplicó una nueva estructura orgánica según el artículo 7 de la Resolución Nro. DIR-003-ETPMM-EP-2021, accionar que permite administrar de mejor manera los procesos operativos y administrativos con la proyección de crear nuevos atractivos.

Como consecuencia del brote de la pandemia mundial declarada el 11 de marzo de 2020, el mismo que fue identificado por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan de la provincia de Hubei en China (Cuero 2020), provocó que todo el sector económico se afecte drásticamente. Este proceso se replicó en los decretos presidenciales del Ecuador con número 1017 (EC 2020a)) y 1052 (CIP 2020) en donde se estableció un proceso de confinamiento absoluto en el territorio nacional en los meses de abril a julio de 2020.

En revisión de la estructura orgánica a nivel administrativo y ejecutor en la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP, no se evidencia la administración del riesgo operativo como una función principal, la misma que establece los deberes y responsabilidades de los diferentes niveles jerárquicos, conceptos fundamentales del sistema COSO y en su terminología en inglés Enterprise Risk Management ERM

(Moeller 2011), en donde se cita la importancia de la aplicación del sistema ERM en las grandes empresas públicas, para mitigar el riesgo en aspectos financieros relacionados a procesos, personas, tecnologías y eventos externos, este último como la pandemia de la COVID-19 como lo cita Cuero (2020).

De manera específica el proceso como factor de riesgo (Dimitris N 2004), en la gestión financiera de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo - EP, se conoce que el sistema de recaudación en la Ciudad Mitad del Mundo es limitado, presenta vacíos o debilidades en el control de accesos de visitantes y este se agudiza en los fines de semana y días feriados por la alta demanda de turistas nacionales y extranjeros, lo que no permite una recaudación efectiva, esto provoca que los registros de ingresos contables no evidencien la razonabilidad financiera y generaría consecuencias como: desvío de fondos, pérdidas económicas y la insostenibilidad empresarial. Esta fuente de financiamiento representa el 80% de su total de ingresos al cierre del año 2021 en una temporalidad de pandemia denominada nueva normalidad, y para el año 2019 en un año pre pandemia con una situación normal, este rubro representó el 95% de su total de ingresos.

La administración, uso y pago de recursos públicos cuenta con un conjunto de normas (EC 2009b), las mismas que establecen un ambiente y actividades de control con una evaluación del riesgo. La ETPMM-EP evidencia que los pagos ejecutados por diversas adquisiciones de bienes, servicios y/o consultorías, no cumplen con los sustentos legales establecidos, así como el suficiente análisis que demuestre el beneficio tangible e intangible para la empresa, procesos citados en las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado (2022), en donde se expone a diferentes actores que debe aplicar las normas de control, proceso que posteriormente será evaluado para medir el nivel de cumplimiento de las recomendaciones. La responsabilidad de la gestión de pago es de las unidades financieras como lo cita la norma 402 (Administración Financiera 2009b, 10) la misma que evidencia una debilidad en los pagos de los procesos dinámicos y especiales que se han ejecutado en la empresa hasta el cierre del año fiscal 2020.

Pregunta central

¿Cuál es el riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo - EP?

Objetivos

Objetivo General

Determinar el riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP.

Objetivos Específicos

1. Describir los conceptos fundamentales del riesgo operativo en los procesos de las empresas.
2. Establecer el marco teórico de la gestión del riesgo, y la naturaleza organizacional objeto de estudio de la presente investigación.
3. Determinar el impacto del riesgo operativo en los procesos financieros de recaudación de boletería y pagos con base a los conceptos del Enterprise Risk Management.
4. Proponer un plan de acción de control del riesgo en los procesos financieros de recaudación y pagos de la ETPMM-EP.

Justificación

La Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP es una sociedad de derecho público, con personería jurídica, patrimonio propio, administración autónoma a nivel operativo, económico, financiero y de gestión, que responde a la competencia del Gobierno Autónomo Desconcentrado de la Provincia de Pichincha, respecto del desarrollo productivo turístico de la Provincia de Pichincha, relacionado en; asesoría técnica y administrativa del sector turístico, elaboración y venta de productos y servicios en ámbito turísticos, crear y mantener los medios de comunicación local, nacional e internacional a nivel turístico, comercial y productos relacionados en el sector turístico, administrar, sostener y adecuar la Ciudad Mitad del Mundo y demás espacios turísticos delegados, identificar fuentes de cooperación financiera y técnica a nivel nacional e internacional con la gestión de convenios y su respectiva ejecución, y demás servicios públicos que le corresponda. Todos los procesos se tenderán al autofinanciamiento para el sostenimiento de la empresa a través de la promoción y desarrollo como lo cita ordenanza provincial Nro. 030-2019-2023 de la Gaceta del Repositorio de la Prefectura de Pichincha.

Entre los factores del riesgo operativo se consideran los eventos externos, situación actual que ha afectado de manera significativa en todas las economías mundiales producida por el Coronavirus 2019 o su denominación en siglas en inglés COVID-19, que consiste en una grave enfermedad del sistema respiratorio que se trasmite de persona

a persona por gotitas de secreción con un cuadro clínico que incluye; fiebre, tos seca, malestar general, síntomas gastrointestinales, y complicación para respirar con la necesidad de una incubación de oxígeno denotando un cuadro leve, severo y crítico, situación inicial que afectó de manera directa a las personas mayores de 65 años con morbilidades provocando mayor nivel de vulnerabilidad. (Villegas-Chiroque 2020). Para el décimo primer mes del año 2021 la situación del Coronavirus 19 ha presentado diversas variantes en todo el planeta, una nueva variante de alto riesgo se la conoce técnicamente como B.1.1.529 denominada Omicron con presencia en más de 60 países con un cuadro clínico de ingreso directo al área de cuidados intensivos en los hospitales. Esta afección es imposible de detectar entre dos a tres días con las pruebas de detección, esto provocó que luego de la creación de la vacuna y la aplicación de una segunda dosis en el rebaño humano no es suficiente, lo que exige que toda la comunidad recurra a una tercera vacuna y expectativas de una cuarta dosis (Burki 2022). Al 12 de febrero de 2022 el Ecuador se localiza en el quinto puesto de 38 países de América y el Caribe, lo que representa que 13,4 millones de personas recibieron su esquema total de vacunación es decir un 83,36% de los 16 millones de habitantes desde los 5 años, datos del vacunómetro aplicado por el Ministerio de Salud Pública, lo que ha permitido que la vacuna del COVID-19 ayude a reducir el impacto grave de la enfermedad y la mortalidad, descongestionando la saturación de pacientes en las casas de salud (MSP 2022), para marzo 17 de 2022 el COE Nacional deroga todas las resoluciones que contengan medidas restrictivas, permitiendo un aforo del 100% en todas las actividades; recreativas, educativas, transporte, económicas, culturas, comerciales, deportivas, recreativas y eventos públicos, y exhorta a los Gobiernos Autónomos Desconcentrados a la eliminación de restricciones de los diversos eventos en espacios abiertos y cerrados (EC 2022).

No estaría de más traer a colación, que las perspectivas del turismo en el marco de la pandemia demostraron efectos económicos severos a nivel turístico, con un impacto en 118 países en todo el mundo, detonando un colapso en este sector, debido a la reducción de aforos, actividades grupales y aplicación de distanciamiento social entre los individuos. La World Travel & Tourism Council data que el 10,3% corresponde al PIB global, lo que se representa que 1 de cada 10 personas o 330 millones de plazas están relacionadas al turismo a nivel mundial (Pómes 2020, 5 citado en Rivas Díaz, Callejas Cárcamo, y Nava Velázquez 2020, párr. 2). El SARS COV 2 se transmite de persona a persona a través de gotitas de secreción, la forma de reducir la propagación del virus es el aislamiento de las personas, distanciamiento social y evitar aglomeraciones con eventos

públicos y privados. Por otro lado, el turismo concentra grandes cantidades de personas en espacios abiertos y cerrados, en donde se agrupan personas de varias nacionalidades y procedencia; el mismo que corresponde a la apertura de las fronteras, traslados por vía aérea, marítima y terrestre, esto provocó que la pandemia afecte gravemente a este sector a los 7 principales países de concentración turística a nivel mundial; Australia, Austria, Canadá, China, Malasia, España y Singapur, según el CICOTUR estima que al cierre del 2020 como primer año de pandemia, la reducción del sector turístico sería del 78% con una afectación de 1.2 billones de dólares y un riesgo de 100 a 120 millones de puestos de empleo (Rivas Díaz, Callejas Cárcamo, y Nava Velázquez 2020).

Ilustremos lo citado anteriormente en el Ecuador, (Llugsha y Camacho 2021) indica que a marzo de 2020 por los procesos de confinamiento y evitar la propagación del virus, se cerraron las fronteras y aeropuertos, situación similar expuesta a nivel mundial. Al año 2020 y 2021 el ranking de procedencia de turistas se estableció de la siguiente manera: Alemania, Argentina, Canadá, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, Italia, México y Perú, en donde el turista oscila los 36 años con una estadía promedio de 8 días por motivo de vacaciones y un gasto promedio de US\$. 1.283,70. En una revisión turística desde el año 2000 al 2018 las cifras de ingresos se triplicaron, a inicios de marzo de 2020 la tendencia fue satisfactoria, sin embargo; como lo citó las resoluciones del poder ejecutivo ecuatoriano provocó un cierre absoluto de confinamiento de 4 meses, para octubre del mismo año se evidenció una recuperación muy por debajo de la tendencia normal histórica.

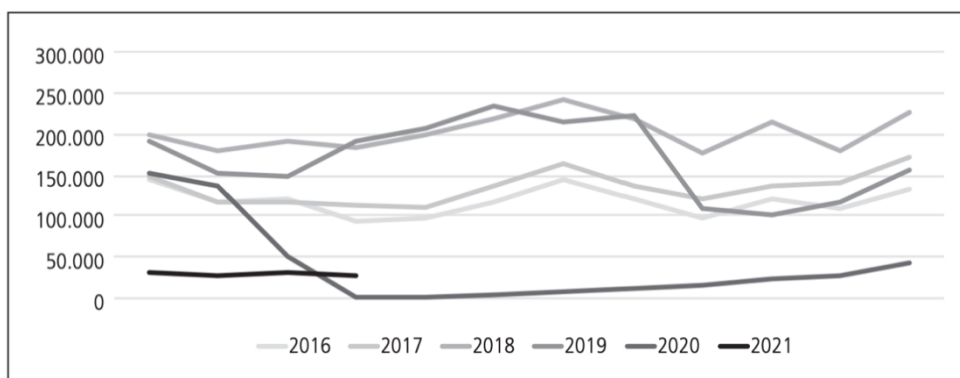


Figura 1. Llegadas al Ecuador por meses de viaje, 2021, Llugsha y Camacho.

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
* 2016	145.176	117.990	121.531	92.968	96.708	118.201	143.762	119.059	98.733	121.028	111.086	131.917	1.418.159
* 2017	149.884	117.236	116.308	112.749	110.503	136.149	163.018	135.915	119.966	134.638	140.493	171.614	1.608.473
* 2018	197.219	179.141	191.532	183.921	200.091	218.470	243.149	216.865	176.511	215.530	181.130	224.101	2.427.660
* 2019	190.366	153.234	148.798	192.587	205.997	233.703	214.515	223.762	108.993	99.817	116.071	156.150	2.043.993
* 2020	150.426	134.816	51.832	1.227	1.708	3.773	8.456	11.489	14.265	22.091	26.775	42.036	468.894
• 2021	31.167	27.174	30.894	28.627									117.862

Tabla 1. Llegadas al Ecuador por meses de viaje, 2021, Llugsha y Camacho.

La Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP frente a la pandemia, estableció un Plan de Mitigación de Impacto Económico – Social frente al “COVID-19” en junio de 2020 (ETPMM-EP 2020), situación declarada en estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional por Decreto Presidencial Nro. 1017 de 16 de marzo de 2020, por la situación de contagio a nivel de pandemia por la Organización Mundial de la Salud (EC 2020a), entre una de sus facultades fue suspender el derecho a la libre movilidad y tránsito, libertad de asociación y reunión, impidiendo el cierre de todos los espacios, servicios y lugares de reuniones entre aquellos los de índole turístico. Este factor de riesgo respecto de los desastres naturales, la ETPMM-E analizó los siguientes aspectos: presupuesto de ingresos en relación a: entradas a la Ciudad Mitad del Mundo, arrendamientos de locales internos y otros ingresos como la venta de artículos, presupuesto de gastos en sus diferentes componentes tales como: personal, servicios básicos, servicios complementarios, contratos y mantenimientos, proyección de las pérdidas por ingreso y comparativa de ingresos entre periodos. Entre los objetivos financieros se procuró la reducción de gastos y el incentivo productivo a los arrendatarios que forman parte de la empresa. Las principales acciones de mitigación fueron la suspensión de servicios: complementarios, artísticos, sistemas, espacios recreativos, y mantenimientos de prioridad baja, y a nivel de personal, se finalizó los contratos ocasionales y suspensión de bonos; estas acciones representaron una reducción de gastos de 400 mil dólares al ejercicio fiscal 2020. Del mismo modo, en el incentivo económico social frente a los arrendatarios de la Ciudad Mitad del Mundo; se redujo el canon de arrendamiento, suspensión de la ejecución de garantías, concedió periodos de gracia y diferimiento de deuda. Adicional a ello, el GAD de la Provincia de Pichincha al poseer la competencia de la ETPMM-EP asignó recursos para sostener: servicios básicos, operatividad mínima requerida y el pago de personal de planta (EC 2020c) considerando que por añadidura la empresa pública debe ser auto sostenible en su gestión.

Según (Mejía Matute y Pinos Luzuriaga 2020) citó que desde los periodos fiscales 2001 al 2008 los resultados de las finanzas públicas en el Ecuador se veían sostenibles, para los años 2009 al 2019, exceptuando el 2011, presentan una tendencia de insostenibilidad según los resultados del modelo de gestión pública, la situación se vio más afectada a consecuencia de la pandemia, lo que avizoró resultados muy graves en la situación financiera del sector público y de las empresas del mismo ámbito.

Al 31 de diciembre de 2019, el 95% de los ingresos de la empresa correspondían a la recaudación por acceso a la Ciudad Mitad del Mundo, permitiendo una auto sostenibilidad para los diferentes costos y gastos de gestión operativa y administrativa, sin embargo; un factor como la pandemia, provocó un riesgo de alto impacto por el confinamiento de abril a julio de 2020 como consecuencia de la pandemia del Corona Virus – 19, situación que para su sostenimiento fue necesaria la asignación de recursos del Gobierno Provincial de Pichincha. Al cierre del año 2021, que corresponde dos años en una nueva normalidad de pandemia, la situación económica y restricciones de uso de espacios aún permanecen vigentes, provocando que las recaudaciones en los ingresos a la Mitad del Mundo desciendan 15 puntos; es decir al 2021 representa únicamente el 80%, indicador que es el resultado por la reducción de turistas del 51% en una relación 2019 y 2021. Asimismo, la gestión de recaudación no evidencia procesos y sistemas de control y supervisión que permita obtener un 100% de efectividad de las entradas de turistas a la Ciudad, esta situación es aún más crítica en los fines de semana y feriados, en donde el número de turistas nacionales y extranjeros llegan a superar el 400% de visitas en una reactivación económica y sin restricciones al mes de abril de 2022, estas cifras aumentarías significativamente si el sector turístico se recupera al 100% una vez superada la pandemia del COVID-19. Este contexto de ingresos, se relaciona en el uso adecuado de los egresos, que posteriormente pasaran a un proceso de pago y deben guardar relación a la calidad del gasto, es decir: que los pagos deben cumplir las normas y reglamentos internos como externos que regulan el uso de los recursos públicos y deben estar estrictamente relacionados al giro del negocio, en cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa y la auto sostenibilidad con rentabilidad en los procesos financieros.

La presente investigación analizará el proceso de recaudación de entrada de turistas nacionales e internacionales, y la gestión de pagos de las diversas adquisiciones que se realiza para la administración, operación y funcionamiento de la Ciudad Mitad del Mundo, conociendo la situación actual, un análisis del impacto de los riesgos que afecta

al proceso financiero y la creación de un plan de acción de control, que permitirá crear un sistema preventivo para los procesos de recaudación y pago, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, la misión institucional y la sostenibilidad de la empresa en los servicios que oferta al turista.

Capítulo primero

El riesgo operativo y la aplicabilidad en las empresas

1. Literatura académica relevante

Este informe de investigación permite demostrar los sustentos científicos y teóricos disponibles, que a través de los argumentos expuestos se permita demostrar académicamente el riesgo operativo y sus factores al que se expone una empresa pública en relación a sus procesos financieros.

La gestión integral de riesgos operativos COSO II es un elemento importante de la alta gerencia considerando que el 85% de las empresas desean obtener este sistema en un plazo menor de 3 años, el mismo que permitirá mejorar a priori la consecución de los objetivos estratégicos, la rentabilidad y la reputación; en su última denominación se considera como un proceso del consejo de administración, de la alta gerencia y del resto de áreas para la definición de estrategias y la identificación de eventos potenciales que afecta a una compañía, gestionar el riesgo en el riesgo identificado, y generar una garantía razonable en el alcance de las metas y objetivos empresariales (Abella Rubio 2006).

En el artículo de la revista académica denominada: Una radiografía a las empresas ecuatorianas antes del COVID-19 de (Carrillo-Maldonado, Deza, y Camino-Mogro 2020) se identificaron ratios financieros que demuestran el número de días que podrían soportar las empresas sin entrada de efectivo, se revela mediante el Cash Buffer cual sería el efecto de una interrupción súbita en las ventas en una relación entre la oferta y la demanda, y cuál sería la capacidad de reacción de las empresas frente a tal situación con indicadores de corto y mediano plazo. Las empresas que podrían superar una cuarentena deben administrar de forma adecuada la liquidez y la capacidad de efectivo disponible en donde se evidenció; que el 50% de las empresas están operando con 33 días de resistencia sin liquidez, representa un mes sin ingresos y el 25% son empresas de alto nivel de vulnerabilidad que no soportarían hasta 16 días sin liquidez y las empresas pequeñas son las más sensibles en un cierre absoluto superior a un mes.

Conviene subrayar que el turismo ha contribuido en la recaudación de tributos relacionado al Impuesto al Valor Agregado y al Producto Interno Bruto en la economía

ecuatoriana, denotando al año 2018 la mayor representación con 398 millones de dólares y un aporte del 5,51% respectivamente (Llugsha y Camacho 2021).

2. Relación del problema de investigación con la literatura relevante

El riesgo operacional del comité de Basilea se define como riesgo de pérdida producto de fracasados e improcedentes procesos internos, del personal, de los sistemas, de situaciones externas, de situaciones legales sin considerar el riesgo; estratégico y de reputación, entre ellos se puede identificar de manera potencial: asignaciones incorrectas, inadecuada contabilización, fraudes, negocios no autorizados, fallas de telecomunicaciones, errores de hardware y software, fallas operacionales, pandemia SARS COV 2, etc. Es vital diferenciar el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operativo, considerando que este último afecta en toda actividad y proceso de una empresa, en consecuencia, no se puede centralizar de forma absoluta, se debe asignar un grupo corporativo específico, para aquello se puede expresar: categoría del riesgo a nivel de mercado: intereses, a nivel de crédito; segmentos y a nivel operacional: categoría de eventos de pérdida, por citar otro caso, nivel de inspección en mercado: mesa de portafolio, a nivel de crédito: portafolio de créditos y a nivel operacional: línea de negocio (KPMG's 2004).

Un componente que sostiene la economía mundial es el sector turístico el mismo que aporta significativamente al PIB, desde el año 2001 en el Ecuador se ha fortalecido y repotenciado la imagen del país como un atractivo turístico a través de diferentes marcas, promoviendo esta sección a nivel empresarial, social y comunitario (Llugsha y Camacho 2021), la tendencia del turismo post pandemia evidencia dos escenarios, una realidad hasta antes del 2019 y una nueva normalidad desde el 2020; la situación pre pandemia presentó una tendencia turística de pagar más a cambio de un servicio o producto que brinde seguridad y confianza, para la decisión de viaje; la preferencia turística fue buscar diferentes destinos con experiencias únicas, esto provocaba la explotación de nuevos atractivos, se incluye la tendencia de visitantes que se repiten sus viajes fortaleciendo la experiencia. El Ecuador desarrollo una herramienta de planificación turística denominada PLANDETUR 2020, situación pre pandemia la misma que permitió identificar una serie de productos y atractivos, los mismos que tiene un relación con actividades de los recursos naturales (Oviedo y Olivo 2021).

Circuitos generales	Circuitos generales
Sol y playa	Sol y playa
Turismo comunitario	Turismo comunitario
	Patrimonios naturales y culturales
	Mercados y artesanías
	Gastronomía
	Shamanismo
Turismo cultural	Fiestas populares
	Turismo religioso
	Turismo urbano
	Turismo arqueológico
	CAVE, científico, académico, voluntario y educativo
	Haciendas históricas
Parques temáticos	Parques temáticos
	Parques nacionales
Ecoturismo y turismo de naturaleza	Reservas y bosques privados
	Ríos, lagos, lagunas y cascadas
	Observación de flora y fauna
Turismo de deporte y aventura	Deportes terrestres
	Deportes fluviales
	Deportes aéreos
	Deportes acuáticos
	Termalismo
Deporte de salud	Medicina ancestral
	SPA
Agroturismo	Haciendas, fincas y plantaciones
Convenciones y congresos	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias
Turismo de cruceros	Cruceros

Tabla 2. Productos turísticos del Ecuador según PLANDETUR 2020, 2021, Oviedo y Olivo.

Al 2019 el ecoturismo es el producto más atractivo considerando una buena administración de las áreas protegidas con un turismo ambiental, factor que beneficia el desarrollo económico de la población, el Ecuador posee 4 regiones, diversidad pluricultural, étnica, cultural, artística, etc., y declaraciones internacionales emitidas por la UNESCO, situación que ha motivado el turismo rural comunitario con actividades de aventura por la variedad geográfica que tiende a generar quehaceres físicos e interacción con la naturaleza, generando un accionar de salud mental, física y espiritual. De la misma forma las actividades de agroturismo, de convenciones y eventos con viajes de índole profesional, el Ministerio de Turismo estableció como objetivo posicionarse en el top 5 de los destinos de América Latina según Oviedo y Olivo (2021). El PLANDETUR con miras al 2030 prevé una tendencia de experiencias exclusivas y especializadas del turismo

de aventura, al 2017 y 2018 se recuperó la visita de extranjeros a pesar que el Ecuador en el 2000, al cambiar su moneda al dólar americano se volvió en una economía turística muy costosa, entre un dato relevante los feriados de carnaval son los de mayor estancia, situación que se replica en el año 2022 luego de la reactivación económica del Coronavirus, se evidencia en los ingresos de turistas a la Ciudad Mitad del Mundo en 4 días de feriado con más de 17 mil visitas, ratio más alto desde el tiempo pre pandemia.

3. Marco disciplinario o interdisciplinario

El compendio de datos genera información, el conjunto de información genera ciencia, la misma que ha evolucionado con el desarrollo de la humanidad desde hace muchos años; el riesgo operativo surge como una medida de mitigación antes las situaciones adversas del conocimiento financiero, teoría tratada por: Copeland, Emery y Finnerty García Fierro, Van Horne, Weston y Salomón. Las finanzas empresariales surgen desde 1920 en relación a temas empresariales, costos de producción, rentabilidad, mercados, títulos financieros, y otros. Con el desarrollo tecnológico y económico se presentó un enfoque financiero moderno desde 1950 a 1976, posteriormente la teoría de las finanzas de mercado desde 1952 con la selección de las carteras de Harry Markowitz, el desarrollo del modelo CAM de William Sharpe en 1964, entre otro tópico está la teoría de fijación de precios de arbitraje de Stephen Ross en 1976, asimismo la hipótesis de mercado eficiente de Eugene Fama, el teorema de las finanzas corporativas de Modigliani – Miller lo cita Ríos (2008), analógicamente Operational Risk Control with Basel II (Dimitris N 2004), esto permite conocer que todas las teorías tienen la característica científica y académica que van estrictamente relacionadas.

El acuerdo de Basilea de 1988 definió condiciones de garantía en la solvencia bancaria en relación al riesgo crediticio, para junio de 1999 el comité de Basilea se expuso un esquema de capital requerido en relación a la supervisión bancaria, esto generó que la nueva Basilea defina 3 pilares; primero: capital mínimo requerido que se expresa de la fórmula riesgo de mercado + riesgo de crédito + riesgo operacional; segundo; examen del supervisor que se conceptúa de rigurosos mecanismos de supervisión y control para mantener el capital requerido, este se sub clasifica en: capital en relación al riesgo con estrategia para mantenerlo, disposición a los bancos; la supervisión consiste en revisar y calificar, los supervisores deben controlar los indicadores mínimos requeridos de capital

y evitar la caída de este último con una intervención a primera fase y tercero: la disciplina del mercado que soporte e integre a las dos etapas anteriores (González 2004).

4. Conceptos nucleares

El control interno ha evidenciado una evolución desde 1970 – Escándalo Watergate, 1980 – Incremento del control interno, 1985 – Informes financieros fraudulentos, 1992 – Control interno COSO, 1990 – Riesgos administración y responsabilidad y 2002 la Ley Sarbanes Oxley. Juan Pablo Laski, expresa un concepto tradicional de control interno el mismo que fue establecido por la AICPA con su denominación en español el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados de los años 1949 y 1978, se definió como la garantía del patrimonio que estaba protegida ante sucesos de dolo y fraude y que los reportes financieros denote la situación real de la empresa, la misma que era transmitida a los directivos o accionistas para la toma de decisiones según el caso (2006, 10).

El control interno como un enfoque integrado en una nueva conceptualización se amplió su ámbito de acción y cobertura, siendo parte integral de la cultura organizacional de manera natural, con responsabilidad de la administración en todas las áreas y personas que conforman una empresa, siendo una prioridad y la misión organizacional el factor del control interno, con directivos más proactivos y visionarios ante hechos adversos que induzca al error (Laski 2006).

Capítulo segundo

Marco teórico de la gestión del riesgo operativo

1. Marco teórico

Se define a continuación los contenidos teóricos, normativos y de referencia que permitirán conocer la aplicabilidad científica en la presente investigación en relación a la gestión del riesgo operativo.

1.1. Enterprise Risk Management

La Gestión de Riesgos Empresariales o su terminología en inglés ERM Enterprise Risk Management se define al conjunto de procesos para gestionar al riesgo e identificar las oportunidades en relación de las metas establecidas en una organización, estableciendo la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto, que se concluye con una estrategia de respuesta y un control posterior que permita identificar posibles residuos de riesgos presentes en la empresa (Moeller 2011).

Riesgo: es una situación permanente en todo proceso cotidiano del ser humano, procedimientos empresariales, procesos de planificación estratégicos, gestores de toma de decisiones, etc., en consecuencia, el riesgo es el efecto de incertidumbre sobre un objetivo, como la determinación de un evento que imposibilite el cumplimiento de una meta en función de su consecuencia, la probabilidad de ocurrencia y vulnerabilidad (TAFE NSW 2021).

1.2. El Riesgo Operativo

El Riesgo Operativo es consecuencia de las debilidades directas o indirectas, en relación a los controles internos aplicados a nivel empresarial y los diversos sistemas, provocando un resultado opuesto a lo planificado con pérdidas indeseadas, en relación a los diferentes factores del riesgo; con el establecimiento de una comisión desde la alta gerencia con el establecimiento de: personas, recursos, desarrollo y mantenimiento de los sistemas, estableciendo una estructura de bases de datos con toda la información relacionadas a la compañía, se procura mitigar los riesgos, disminuir los errores y corregirlos de la manera oportuna sin afectar la planificación del negocio según González (2004).

La gestión del evento del riesgo operacional es producto de hechos inapropiados, sistemas errados, desconocimiento de los procesos, y afectación por eventos externos que no se pueden cuantificar, para superar esta situación se debe conocer el origen de los sucesos determinando la causa y efecto producido, que resultará en la identificación, clasificación, monitoreo e interpretación del riesgo según Dimitris (2004, 8)

Factores del riesgo operativo: La Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador en el título IX capítulo V denominada: Norma de control para la gestión de riesgo operativo; se establece cuatro factores en su artículo 3 citando: procesos, personas, tecnología de la información y por eventos externos. Asimismo, se incorpora en el riesgo operativo el riesgo legal, pero excluye los riesgos: sistémico, estratégico y de reputación (Buendia 2018).

Factores	Conceptualización
Procesos	Actividades cronológicas de un producto o servicio que se desarrolla en una empresa conforme a su estrategia o políticas. Ejemplo: líneas de negocio.
Personas	Factor humano que compone una empresa, su administración es fundamental y debe identificarse fallas o insuficiencias para mantenerlo capacitado y en desarrollo. Ejemplo: errores o fraudes.
Tecnología	Una empresa debe invertir en tecnología para administrar, almacenar, disponer y procesar data de forma confiable, transparente, y oportuna para transmitir información y tomar decisiones. Ejemplo: falta de seguridad, software, etc.
Eventos externos	Sucesos no controlados por la empresa como situaciones delictivas, desastres naturales, pandemias, etc. Ejemplo: Pandemia SARS COV 2.

Tabla 3. Factores del Riesgo Operativo, 2022, Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos.

Respecto del Riesgo Legal: Es la probabilidad que las entidades controladas sufran pérdidas en sus activos por mayor vulnerabilidad, pasivos con incrementos desmedidos y operaciones que afecten negativamente por error, dolo, negligencia, impericia, inoportuna e incorrecta aplicación de normativa de las entidades de control.

Tipo de eventos del riesgo operativo: Las normas antes citadas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador en el título IX capítulo V denominada: Norma de control para la gestión de riesgo operativo en su artículo 5 define siete eventos del riesgo, para mayor detalle verificar el Anexo 1 Tipos de eventos de riesgo operativo:

1. Fraude interno

2. Fraude externo
3. Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
4. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
5. Daños a los activos físicos;
6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información; y,
7. Deficiencias en el diseño y/o la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

La gestión del riesgo: es administrar el riesgo en función a los diversos procesos para mitigarlo y controlarlo, y alcanzar los objetivos estratégicos sin perder las oportunidades, para ello requiere una evaluación a nivel: estratégico, operativo y de proyectos. El nivel estratégico consiste en la toma de decisiones, precisamente en la formulación y aplicación de una estrategia que presenta mayor incertidumbre y puede acarrear consecuencias financieras, reputacionales y operativas.

El nivel operativo proviene de una estrategia, es la aplicación de estructuras operativas, sistemas y procesos, que son más fáciles de controlar e identificar por ser predecibles y pueden aplicarse políticas y procedimientos, es decir el riesgo es mitigable. Y el nivel de proyectos, consiste en actividades planificadas con una periodicidad lo que integra riesgos inherentes de una estrategia o procesos operativos. Todo proyecto posee riesgos y es fundamental identificar los riesgos potenciales para evitar conflictos de gestión (TAFE NSW 2021, 20).

1.3. El Control Interno – COSO II

El COSO II, es la gestión de riesgos corporativos encargada de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. (Abella Rubio 2006), por tanto, es la gestión de la gerencia, la administración y el personal operativo en la identificación de eventos potenciales que afectan a una empresa, administrar los apetitos del riesgo y generar seguridad razonable sobre los objetivos establecidos.

El COSO II incorpora en su estructura 4 objetivos y 8 componentes distribuidos en 4 niveles de una organización, como se cita en la siguiente gráfica:

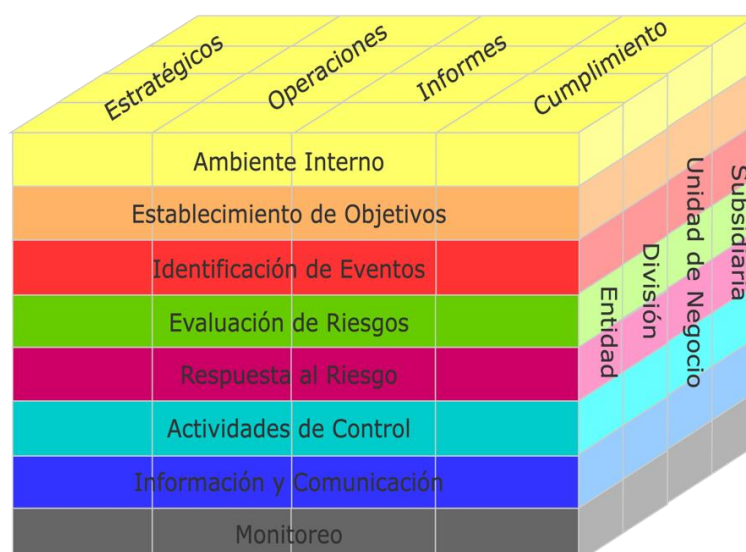


Figura 2. Objetivos y componentes del COSO, 2011, COSO Enterprise Risk Management.

Para mayor comprensión del gráfico, se explica en las siguientes matrices los conceptos de objetivos y componentes del COSO II según Abella Rubio (2006).

Objetivos	Conceptualización
Estratégicos	Relaciona con los objetivos a más alto nivel, con la misión y visión empresarial.
Operaciones	Relaciona con la eficiencia y eficacia de las operaciones, con objetivos de desempeño y rentabilidad.
Informes	Relaciona con la efectividad del reporting a nivel interno y externo, aplica más que los estados de información financiera.
Cumplimientos	Relaciona con los objetivos de cumplimiento de leyes y normas aplicables de la empresa.

Tabla 4. Objetivos del COSO, 2006, Estrategia Financiera.

Componentes	Conceptualización
Ambiente interno	Es el ambiente en donde la dirección define su estrategia en función a la gestión de: riesgo, apetito y cultura. Es la base de los demás componentes e influye en el establecimiento de objetivos y estrategias.
Establecimiento de objetivos	Su alineación es a la estrategia empresarial y enmarcada en la misión y visión, su definición debe aplicarse previamente a que la gerencia identifique los eventos que no permita su ejecución.
Identificación de eventos	Es identificar eventos externos e internos que afecten al cumplimiento de objetivos por el nivel de incertidumbre, pueden ser positivo que

	representen oportunidades o situaciones de mitigación de riesgos, o negativos que impliquen un riesgo.
Evaluación de riesgos	Los efectos en la consecución de los objetivos gerenciales deben ser analizados desde el impacto económico e impacto de ocurrencia de un riesgo a través de herramientas cuantitativas o cualitativas combinadas, partiendo desde una evaluación inicial en el riesgo inherente antes de aplicar un plan de mitigación y un riesgo residual, el mismo que existe tras aplicar mecanismos de control.
Respuesta al riesgo	La alta dirección evaluará la respuesta al riesgo en las categorías de: evitar, reducir, compartir y aceptar. Identificada la respuesta al riesgo se realizará una reevaluación del riesgo residual.
Actividades de control	Conjunto de actividades, procedimientos y políticas para asegurar una respuesta adecuada al riesgo, a través de la aplicación en toda la empresa, en todos los niveles, en todas las funciones y gestión de las personas que conforman la organización.
Información y comunicación	La información es la base de la comunicación para una gestión integral de riesgos, la data histórica y presente debe contener un adecuado tratamiento con sistemas de información efectivos, la misma que debe ser informada en todos los niveles empresariales que permita identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo en cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Monitoreo	El ERM debe ser supervisado, para un correcto funcionamiento con calidad de resultados en el tiempo, los mecanismos de supervisión dependen del tamaño, cultura y complejidad de una empresa.

Tabla 5. Componentes del COSO, 2006, Estrategia Financiera.

La manera de clasificar el riesgo por niveles es el uso del mapa de calor o mapas de riesgos, la misma que se compone de la relación entre el eje de probabilidad con el eje de consecuencias de manera gráfica, para identificar los riesgos significativos con un nivel de impacto según su terminología, se modificó sus conceptos en el Riesgo del Apetito 2020 (TAFE NSW 2021, 50).

Probabilidad	Consecuencia				
	1 Insignificante	2 Menor	3 Medio	4 Mayor	5 Grave
5 Casi seguro	Moderado	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta
4 Probable	Bajo	Moderado	Alta	Alta	Muy alta
3 Posible	Bajo	Moderado	Moderado	Alta	Alta
2 Improbable	Muy bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alta
1 Raro	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Moderado

Figura 3. Mapa de calor, 2021, TAFE NSW.

Para la aplicación de esta investigación se establece 4 parámetros de medición en cada nivel, situación que se representa en la siguiente figura de mapa de calor.

Probabilidad	Consecuencia				
	1 Insignificante	2 Menor	3 Medio	4 Mayor	5 Grave
5 Casi seguro	Moderado	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
4 Probable	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
3 Posible	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
2 Improbable	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
1 Raro	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo

Figura 4. Mapa de calor para la aplicación de estudio, 2021, TAFE NSW.

1.4. ISO

Para la determinación del riesgo e impacto de la gestión financiera en la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP, se fundamenta en conocimientos científicos como la Organización Internacional de Normalización en siglas ISO, es el organismo mundial en establecer un conjunto de estándares o normas técnicas internacionales para mejorar la gestión de una empresa. En el año 2009 se creó una norma que permita estandarizar la Gestión del Riesgo dando origen a la norma ISO 31000, siendo un estándar genérico que se puede aplicar a toda organización (ISO Tools Excellence 2016).

Norma ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo

La Norma ISO 31000 comprende todo un conjunto de actividades o acciones coordinadas para administrar y controlar el riesgo, a través de la definición de un marco de acción para cuantificar el riesgo que incorpora la consecuencia y la probabilidad. La consecuencia es el efecto directo o indirecto que se deriva de otro, no se puede hablar de riesgo sino existe una consecuencia lo que se resume en un proceso de causa - efecto. De

otra manera, la probabilidad es la posibilidad que un hecho se produzca, el hecho de analizar y conocer en qué medida se puede materializar un riesgo (2018).

Metodologías del análisis del riesgo

Por la naturaleza de su empresa: tamaño, estructura, mercado nicho, financiamiento, razón comercial, sector, etc., el riesgo no tiene un mismo origen o estrategia para mitigarlo, lo que deriva que cada empresa debe crear un sistema de gestión de riesgo que le permita: identificarlo, analizarlo, medirlo y controlarlo en relación a la actividad o gestión de la empresa.

- Metodologías de gestión de riesgo: Son aquellas que identifican y evalúan el riesgo para posteriormente darle tratamiento al riesgo en función de la actividad las que se puede mencionar son: la norma ISO 31000, a norma AS/NZS 4360 derivada de la norma ISO 9000, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y el método del ARO Administración del Riesgo Operacional.
- Metodologías de cuantificación: el proceso se realiza por carácter numérico estableciendo un indicador, que mide el impacto que tiene el riesgo en una empresa, como punto de partida para crea un plan de gestión, da un valor a un riesgo, estos métodos que pueden incluir; simulación computacional como el Método Montecarlo, consecuencias y probabilidad, el método Magerit, diseñado para compañías de información digital, que identifica cuanto valor pone en juego una empresa y como protegerlo.
- Metodologías de cualificación: se compone a través de la experiencia, experticia e intuición de los emprendedores para tomar decisiones, siempre que el nivel de riesgo sea menor, la data numérica no pueda precisarse, y no justifique la necesidad de implementación de más recursos o de tiempo, siendo el método más utilizado en los proyectos. Los métodos utilizados pueden ser cuestionarios, entrevistas estructuradas, evaluación de grupos multidisciplinarios, juicios de especialistas o expertos como el método Delphi, que permite conocer el criterio de los expertos a través de cuestionarios.
- Metodologías Semi-cuantitativos: consiste en establecer un indicador con terminología de palabras que contenga una escala numérica, por ejemplo; impacto: alto, moderado y bajo. Indicador que puede ir en función de la evaluación del riesgo de cada empresa, su determinación es fundamental para evitar confusión en la aplicabilidad.

1.5. Evaluación del riesgo

Una vez identificado y contextualizada una situación, se inicia la fase de evaluación y la forma de tratar los riesgos potenciales, que proviene de la identificación del riesgo y análisis de los riesgos, esta fase debe tener una estructura y cronología para avanzar de manera organizada un estudio empresarial.

Identificación del riesgo: es la fase de reconocer, identificar, describir y encontrar las incertidumbres que podrían fomentar o impedir el cumplimiento de un objetivo; que incorpora la identificación de amenazas, y los riesgos asociados de no beneficiarse de una oportunidad.

Descripción del riesgo: identificado el riesgo, se debe describirlo y determinar las consecuencias, es decir; la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede provocar.

Análisis del riesgo: identificados y descritos los riesgos debe ingresar a una fase de análisis a mayor detalle, que implica identificar las causas y fuentes del riesgo, las consecuencias agravantes o atenuantes con el nivel de probabilidad de que esas consecuencias puedan producirse (TAFE NSW 2021, 35).

Para el análisis del riesgo se puede aplicar el diagrama de pajarita que evidencia los vínculos entre las causas potenciales, los controles preventivos, los controles de mitigación y las consecuencias de un riesgo de alta prioridad, como se ilustra a continuación:

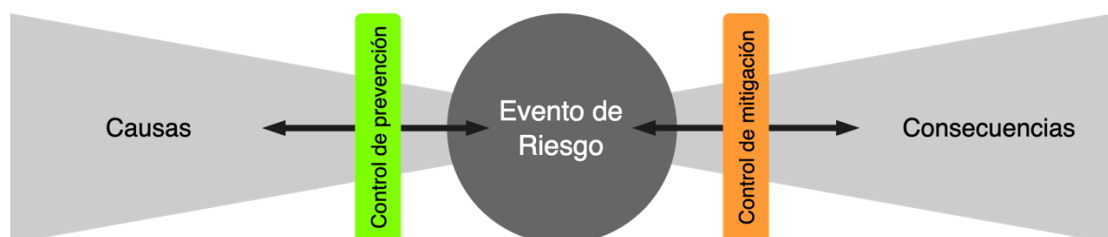


Figura 5. Diagrama de pajarita de un evento de riesgo, 2021, TAFE NSW.

1.6. COBIT

El COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) es un marco de referencia de Gobierno TI (Tecnologías de la Información) compuesto de un conjunto de herramientas de soporte que permite a los directivos disminuir la brecha entre los requerimientos de control, los riesgos del negocio y tópicos técnicos. El COBIT desde la versión 1 de 1996 a la versión 5 del 2012 es una integración de otras normas como: normas ISO, Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Risk IT y Val IT.,

proporciona un marco de trabajo integral permitiendo a las empresas alcanzar sus objetivos para el gobierno y a la gestión de TI corporativas, entre los beneficios es la optimización de recursos y minimizar el nivel de riesgos. Asimismo, se alinea con otros estándares y marcos de referencia permitiendo un marco integrador entre la gestión y el gobierno. El marco de trabajo del COBIT 5 abarca 5 principios:



Figura 6. Principios de COBIT 5, 2017, Revista Tecnológica – ESPOL.

1.7. Modelo de gestión del riesgo

La aplicabilidad de la gestión del riesgo es iterativa y permite que las empresas puedan tomar decisiones y alcanzar sus objetivos, proceso que comprende desde el liderazgo de la gerencia y el nivel de aplicabilidad e interacción en todas las fases de la organización, esta última está expuesta e influenciada a factores internos y externos provocando incertidumbre en el cumplimiento de las metas empresariales sin distinción de su tamaño o tipo de empresa, por lo tanto; la gestión del riesgo crea y protege a una

organización con la prevención y mitigación de factores adversos que impida el cumplimiento de sus objetivos, dando valor y mejora en el empeño empresarial.

El modelo de gestión del riesgo según la ISO 31000: 2018 (ISO Tools Excellence 2018) se compone de: principios, marco de referencia y procesos, los mismo que deben ser analizados e identificados en toda empresa, para posteriormente ajustarlos y mejorarlos como un plan de gestión de riesgos que alcance la eficiencia y eficacia. En la siguiente gráfica se resume el modelo citado:

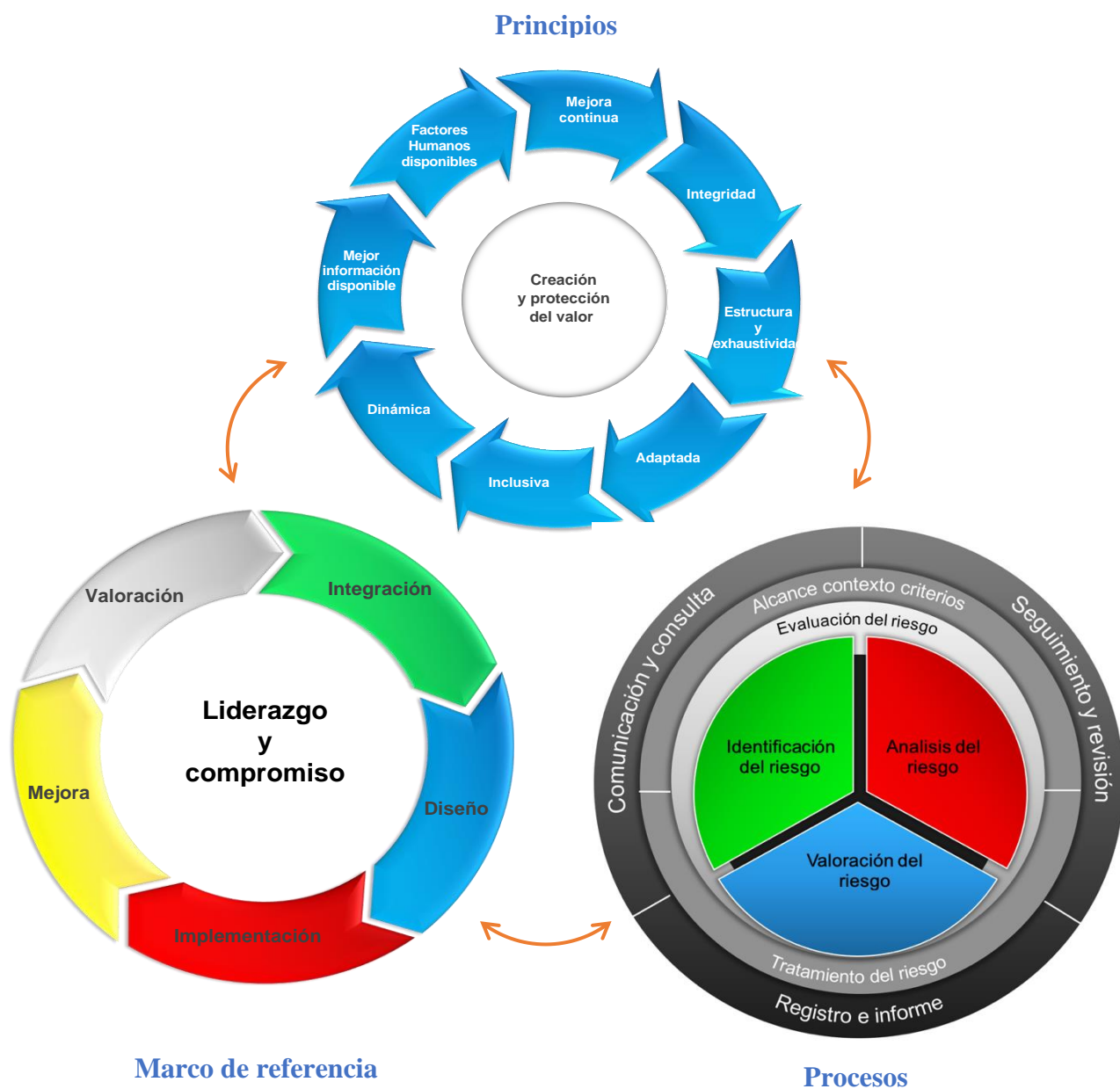


Figura 7. Principios, marco de referencia y procesos de la gestión del riesgo, 2018, IEC 31010, Risk management.

En el Manual de gestión de riesgos empresariales (2021, 15) define el modelo de las tres líneas que identifica tres grupos claves que trabajan de forma sincronizada para mitigar una gran variedad de riesgos, las líneas poseen un nivel de responsabilidad, función y comunicación, generando una apropiación, cultura y apetito de riesgo más sólido eliminando ineficiencias. La gestión como primera línea son todas las acciones, procedimientos y controles internos que son diseñados y aplicados por los gestores de primera línea, siendo el factor clave del éxito. La función de la gestión del riesgo es la segunda línea que soporta y apoya a la primera línea, y es realizada por la función de gestión de riesgos y todas las funciones de gestión del cumplimiento que tiene la empresa, y la tercera línea es la auditoría interna, proceso independiente que debe evaluar y aplicar el control de cumplimiento de forma periódica.

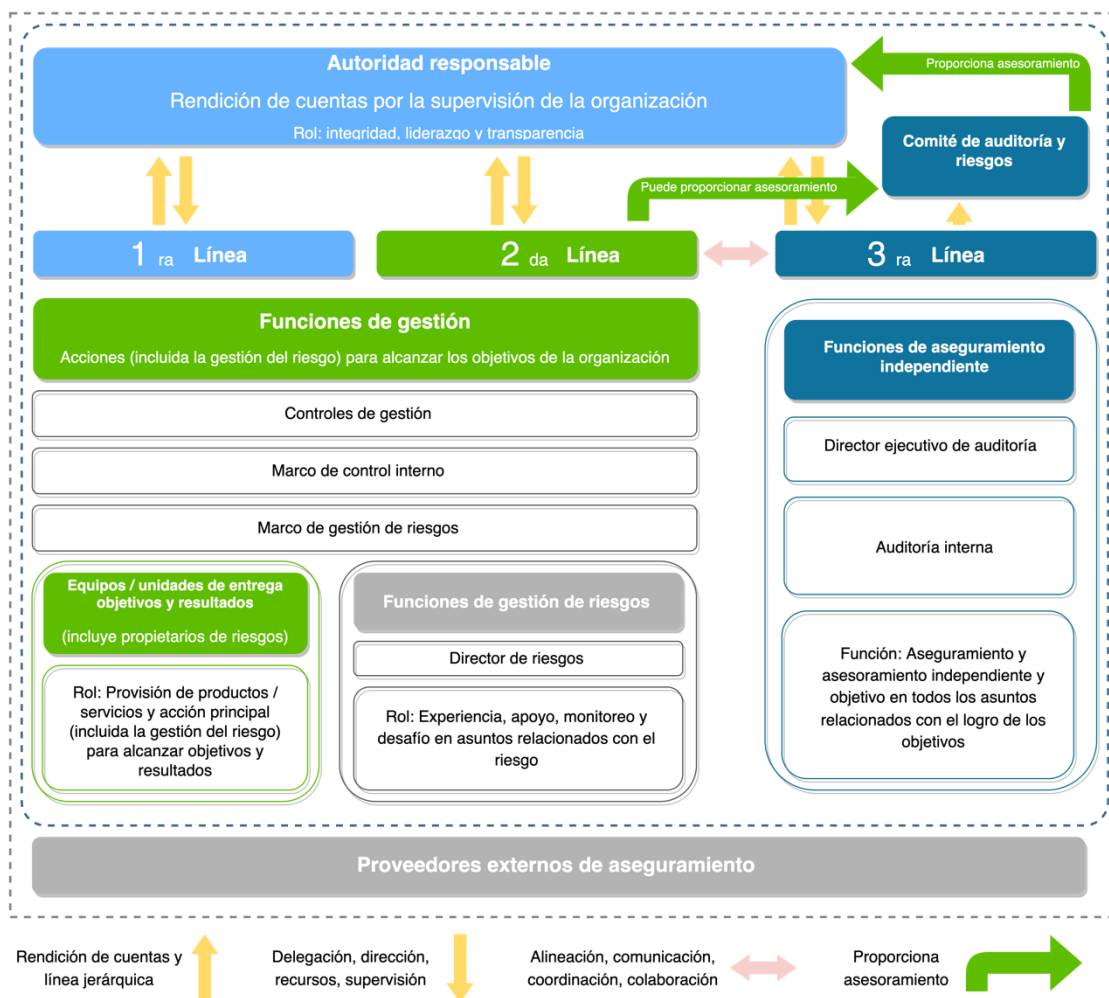


Figura 8. Modelo de las tres líneas, 2021, TAFE NSW.

Capítulo tercero

Marco normativo de la gestión pública de la ETPMM-EP

1. Naturaleza organizacional de la ETPMM-EP

Consiste en la descripción y caracterización de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP, para identificar su naturaleza y tipología como objeto de estudio.

1.1. Procedencia normativa empresarial

Para comprender la naturaleza y procedencia de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP en sus siglas ETPMM-EP, citaremos la norma que la origina:

La Constitución del República del Ecuador creada por la Asamblea Constituyente en su artículo 225 define que comprende al sector público:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos (EC 2008b, 79).

Asimismo, el artículo 297 indica que todo programa financiado con recursos públicos será evaluado según lo que Plan Nacional de Desarrollo y toda entidad que reciba o transfiera bienes o recursos públicos se sujetan a las normas de control de transparencia, rendición de cuentas y control público. Mientras que el artículo 315 determina que el Estado constituirá empresas públicas para “la [...] gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”. Estas empresas deben ser reguladas y controladas por los organismos pertinentes de control según la normativa legal vigente y tendrán las siguientes características: “personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales”.

Posterior a la constitución se encuentra el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que define de manera general la clasificación de las entidades del sector público en su artículo 4, el mismo que se integra de los tres artículos anteriormente citados de la constitución numerados como 225, 297 y 315 (EC 2010), proceso que permite resumirse como lo cita el Ministerio de Economía y Finanzas: el Sector Público Financiero que integran los bancos e instituciones financieras públicas y el Sector Público No Financiero que comprende las entidades de las cinco funciones del Estado, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, las universidades públicas, empresas públicas y las instituciones que conforman la Seguridad Social (Ministerio de Economía y Finanzas 2020).

Para el año 2020 se emite la Ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas en su artículo 2 que incorpora el artículo innumerado de la clasificación del sector público en tres grandes grupos (EC 2020b, 23):

1. Sector público financiero: entidades cuya actividad principal es monetaria, intermediación monetaria, banca y/o prestación de servicios financieros.
2. Sector público no financiero: se integra de,
 - a. Entidades para desempeñar funciones del gobierno
Gobierno central o función ejecutiva
Otras funciones del Estado como legislativa, judicial, electoral y transparencia y control social
Gobiernos Autónomos Descentralizados que corresponde a todos los gobiernos seccionales y personas jurídicas creadas por acto.
Demás entidades con funciones del Estado que no estén en las categorías establecidas.
 - b. Empresas públicas de economía mixta o las que presten servicios públicos aprovechando los recursos naturales, de bienes públicos y desarrollo de actividades económicas en todos los niveles del gobierno y se rige por la Ley de Empresas Públicas¹.
3. Entidades de seguridad social: son entidades autónomas con capital propio, administra fondos propios o distintos del fisco y no forman parte del Presupuesto

¹ La Ley Orgánica de Empresas Públicas, “se enfoca en la regulación de la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas, las mismas que actúan en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; de igual manera, establece los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión” (EC 2009a) .

General del Estado, para fines de contingencia y concesión de prestación y servicios de seguridad social.

Esta norma respeta las competencias que se define en toda ley, norma o reglamento, y no genera antinomia a la clasificación del artículo 225 de la Constitución.

En conclusión al Empresa Turística Pichincha Mitad del Mundo EP, es una empresa pública del sector no financiero, creada por el Gobierno Autónomo Desconcentrado de la Provincia de Pichincha mediante ordenanza provincial Nro. 12-CPP 2019-2023 del 16 de noviembre de 2020, creada como “sociedad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión”, para responder a la competencia del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha en el fomento productivo turístico de la provincia a través de la prestación de servicios (EC 2020c, 5).

1.2. Caracterización organizacional de la ETPMM-EP

Las características de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo según su ordenanza son (2020c):

La empresa tiene toda la capacidad de celebrar actos permitidos por la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás leyes, normas y reglamentos, mismos que serán necesarios y convenientes en respuesta al ámbito de su competencia, domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito con una duración indefinida y propenderá de su autofinanciamiento para sostenibilidad, promoción y desarrollo de sus actividades. Su patrimonio se compone de todos los bienes muebles, bienes inmuebles y/o títulos valores tangibles e intangibles, activos y pasivos que le remita el Gobierno Provincial Desconcentrado de Pichincha y los adquiera por ejercicio de sus funciones.

Los órganos de dirección y administración se conforman de: el Directorio y la Gerencia General. El directorio lo integra un presidente que será el prefecto de la provincia, dos miembros de áreas seccionales y de planificación designado por el prefecto y dos consejeros provinciales, el gerente general fungirá de secretario. La Gerencia General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública, responsable de hacer cumplir la normativa legal vigente y resoluciones emitidas por el directorio, y será el responsable de la gestión empresarial, administrativa, financiera, económica, técnica, comercial y operativa como funcionario de libre remoción.

1.3. Direccionamiento estratégico de la empresa

La Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP una vez aplicado el estudio se identificó a nivel estratégico lo siguiente (EC 2021):

Misión: “Somos un referente geo turístico mundial, que se enfoca en la difusión del patrimonio cultural, histórico y en la innovación artística, mediante la mejora continua de procesos y con un equipo comprometido en ofrecer un servicio de excelencia tanto para los turistas nacionales como extranjeros”

Visión: “Será un referente en gestión turística más visitado, que fomente la identidad cultural del país”.

Objetivos: Los objetivos de creación de la ETPMM-EP según su ordenanza, estructura orgánica y estatuto orgánico son (2021, 3):

- a) Asesoría técnica y administrativa en el sector turístico;
- b) Intermediación, consultoría turística, guianza turística, de información, la organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos y servicios turísticos, entre otros;
- c) Creación y mantenimiento de canales de comunicación con organismos nacionales e internacionales encargados del manejo turístico, comercial y de promoción de productos asociados al turismo;
- d) Administrar, operar, ampliar, adecuar y mantener la infraestructura de la Ciudad Mitad del Mundo y otros centros o espacios turísticos que le sean delegados;
- e) Identificar fuentes de cooperación técnica y de financiamiento, nacionales e internacionales, así como gestionar convenios y supervisar la correcta ejecución de los mismos; y,
- f) Prestación de servicios públicos, dentro de su ámbito y objeto.

Valores: Los valores que integran a esta empresa son 7.



Figura 9. Valores de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.

La estructura organizacional: La Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo - EP está clasificada y ordenada en función de la contribución o valor agregado a los objetivos citados en la ordenanza que describe:

1. Gobernantes: orienta la gestión empresarial formulando directrices, políticas, normas y planes estratégicos para la operación empresarial.
2. Agregador de valor: son el nivel responsable de entregar los productos o servicios con base al requerimiento del cliente en relación a la misión, objetivos y plan estratégico empresarial.
3. Habilitantes de asesoría: son las áreas responsables de asesoría y soporte especializado.
4. Habilitantes de apoyo: son las áreas que entregan soporte administrativo y logística para el normal funcionamiento de la empresa y la elaboración de bienes o servicios.

Para un mayor detalle de los niveles en la estructura de la empresa que se compone de: proceso, gestión y responsabilidad se exponen en la siguiente tabla.

Nivel	Proceso	Subnivel	Gestión	Responsable
1	Procesos Gobernantes	1.1	Direccionamiento y políticas estratégicas	Directorio
		1.2	Gestión Estratégica	Gerente General
2	Procesos Agregadores de valor	2.1	Gestión Técnica	Subgerente Técnico
		2.2	Gestión de Desarrollo Turístico	Coordinador de Desarrollo Turístico
		2.3	Gestión de Marketing	Coordinador de Marketing
		2.4	Gestión de Operación de Proyectos Turísticos	Coordinador de Operación de Proyectos Turísticos
3	Procesos habilitantes de asesoría	3.1	Gestión de Asesoría Jurídica	Coordinador Jurídico
		3.2	Gestión de Planificación y Control de Gestión	Jefe de Planificación y Control de Gestión
		3.3	Gestión de Comunicación	Jefe de Comunicación Social
		3.4	Gestión de Auditoría Interna	Auditor(a) Interno(a)
4	Procesos habilitantes de apoyo	4.1	Gestión Administrativa Financiera y de Talento Humano	Coordinador Administrativo Financiero
		4.2	Gestión Financiera	Jefe Financiero
		4.3	Gestión de Talento Humano	Jefe de Talento Humano
		4.4	Gestión Administrativa	Jefe Administrativo
		4.5	Gestión de Compras Públicas	Jefe de Compras Públicas
		4.6	Gestión de Secretaría General	Secretario General

Tabla 6. Estructura proceso gestión ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.

A continuación, se expone la estructura organizacional vigente que dispone la empresa, la cadena de valor y el mapa de procesos, que permite conocer el vínculo y la relación de los niveles y subniveles de la empresa en cumplimiento a las necesidades turísticas para alcanzar un turista satisfecho; y como el nivel de responsabilidad con su gestión contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y su filosofía organizacional.

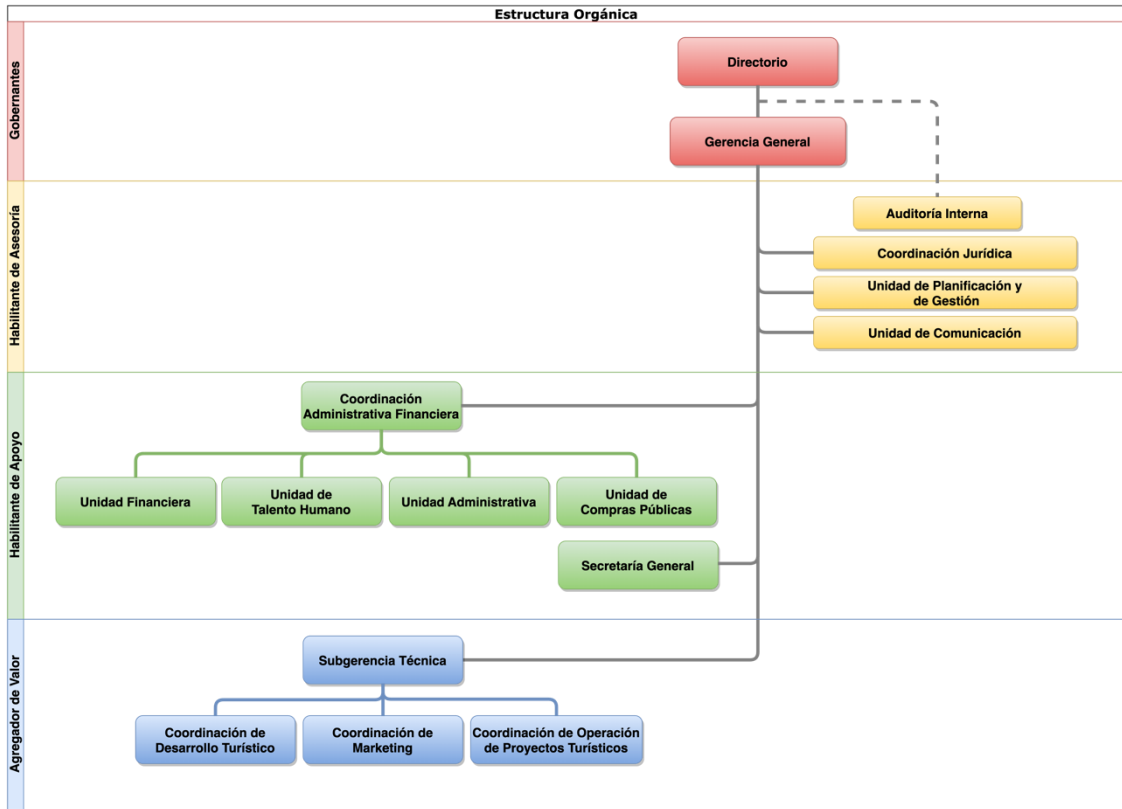


Figura 10. Estructura orgánica de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.

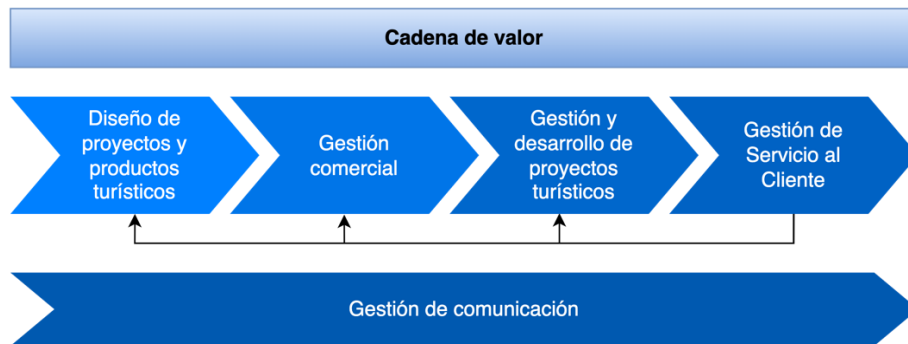


Figura 11. Cadena de valor de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.

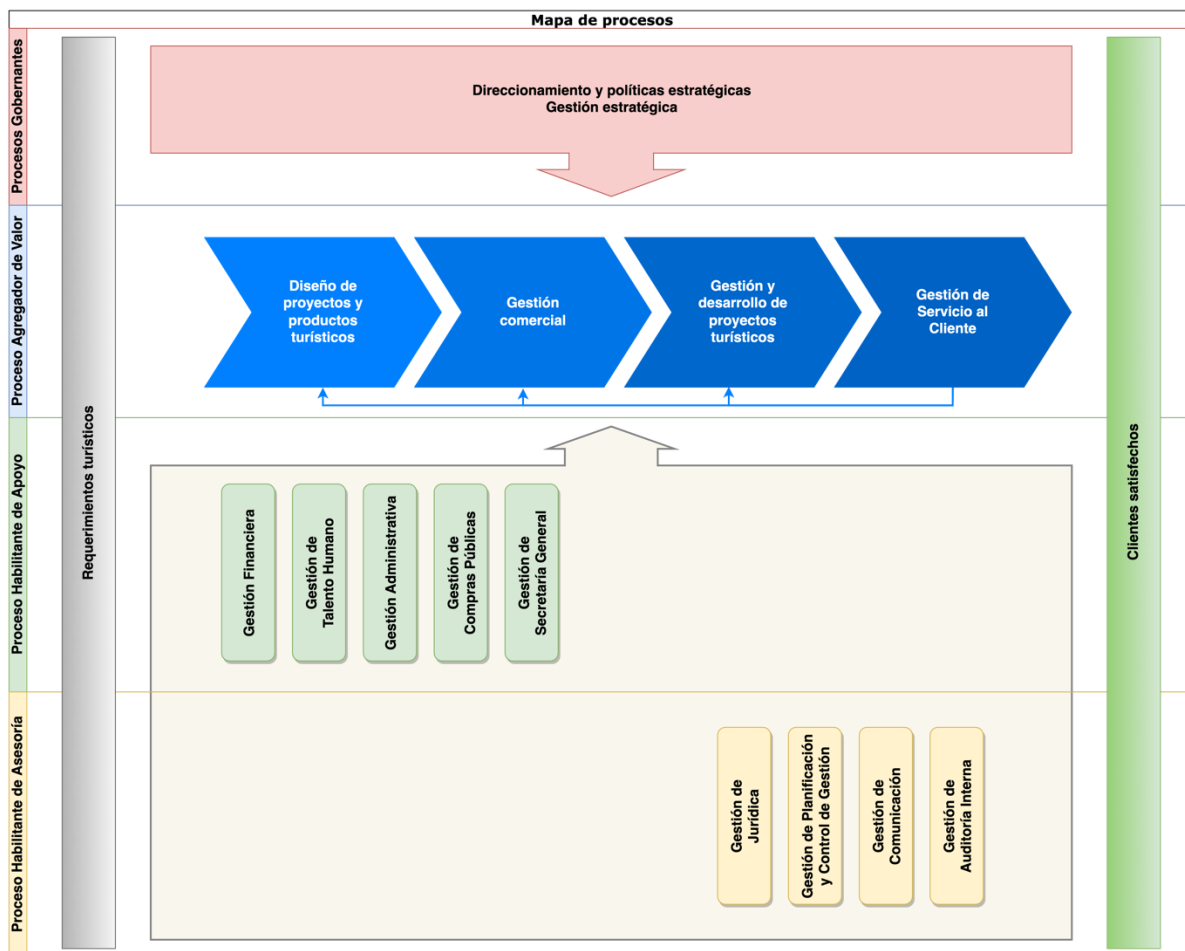


Figura 12. Mapa de procesos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP.

La sostenibilidad de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP con base a lo establecido en su estatuto de creación define las fuentes de sostenibilidad y financiamiento que le permitirá auto sustentarse y dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos y metas, en definición de sus ingresos (EC 2020c, 8):

- a) Las asignaciones presupuestarias que reciba del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha u otras instituciones públicas y privadas;
- b) Los empréstitos de entidades nacionales o internacionales;
- c) La inyección directa de recursos estatales y del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha;
- d) Los recursos públicos o privados que reciba durante su gestión, para el cumplimiento de sus objetivos;
- e) Los recursos provenientes de inversión o reinversión de recursos propios; y,
- f) Las rentas, rendimientos, utilidades, precios, beneficios, etc. de sus contratos, proyectos y bienes.

Capítulo cuarto

Identificación, determinación e impacto del riesgo operativo en los procesos financieros de la ETPMM-EP

1. Acopio y procesamiento de información

a) Fuentes y sitios

El presente trabajo de investigación se fundamenta en los principios y conceptos científicos y académicos de fuente bibliográfica válida, desde fundamentos internacionales, definiciones y aplicaciones a nivel ecuatoriano en relación al control interno, la gestión del riesgo operativo, principios financieros, data turística mundial y del Ecuador, normativa de gestión pública, con los análisis del factor de riesgo de eventos externos como el Coronavirus 19, declarada desde marzo de 2020 y su situación post pandemia hasta el año 2022, avizorando que la recuperación de la actual crisis económica se alcance hasta el 2024. La información financiera se extraerá de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP que permitió conocer los procesos, sistemas y riesgos operativos implícitos en el área financiera.

Añádase que, se identificó las fuentes de ingresos provenientes de asignación de recursos por parte de otras entidades y de autogestión que sostiene el presupuesto de ingresos por medio de los diversos productos y/o servicios que genera la empresa para determinar el impacto y la situación de la nueva normalidad que enfocó la Empresa Turística Mitad del Mundo a la realidad del turismo Post Covid-19 (Cabanilla et al. 2021, 76). Asimismo, se identificó los tipos de pagos ejecutados con base a la normativa de las entidades de control y su nivel de participación en la ejecución del presupuesto de gastos, permitiendo generar un plan de acción de control que mitiguen el riesgo operativo. El levantamiento de la información se realizó con verificación in situ, procesos de observación, entrevistas con expertos y levantamiento de datos que permita comprobar y fortalecer la investigación en procura de un resultado efectivo del objeto de estudio a través de una metodología cuantitativa.

b) Forma en que procesará las fuentes

El presente estudio de investigación se utilizó fuentes primarias y secundarias, en relación a la primera fuente se ejecutó entrevistas al personal operativo y de expertos en

jefaturas, levantamiento de data en la empresa de estudio en las áreas de tesorería, presupuesto y contabilidad, procesos de recaudación, personas operativas de comercialización, que permitió el planteamiento del riesgo en los procesos financieros. En relación a la fuente secundaria, se complementó con tópicos bibliográficos de estudio del riesgo operativo, control interno y demás temas conexos. La aplicación de estudio es descriptiva explicando un fenómeno y sus componentes hasta identificar el riesgo operativo y su impacto. El estudio de la gestión de riesgo operativo es la variable dependiente, y los factores de riesgo en los procesos financieros en la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP de la Ciudad de Quito – Ecuador se consideró como la variable independiente. En relación al indicador cualitativo se define al levantamiento del riesgo operativo, los controles, los eventos en el factor de los procesos financieros y el plan de acción de control. Entre las herramientas de levantamiento de información según ERM y Basilea se establecen indicadores, data histórica, el juicio de expertos o especialistas como el método Delphi, la aplicación de la matriz de valoración de riesgos RAM (Risk Assessment Matrix) como una herramienta de toma de decisiones para el manejo del riesgo (Huertas 2008) y demás instrumentos que permite identificar el riesgo operativo como lo cita el Enterprise Risk Management a través de una metodología cualitativa.

2. Contextualización de la empresa pública

El segundo objetivo de esta investigación es determinar el impacto del riesgo operativo en los procesos financieros de recaudación de boletería y pagos con base a los conceptos del Enterprise Risk Management, para ello se determinó el objeto de estudio desde la aplicación de los procesos internos y flujos de gestión reales aplicados en la gestión de pagos y recaudación en la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP, y la relación de cumplimiento normativo con las entidades de control, interpretando el concepto general del sector público. Para comprender la normativa financiera aplicable a las empresas del sector público se cita que; el Ministerio de Economía y Finanzas MEF es el ente rector de las finanzas gestionado a través del sistema de gestión financiera denominado eSIGEF (Ministerio de Economía y Finanzas 2022), el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP entidad responsable de los procesos y normativa de contratación pública (EC 2008a) en donde se cita el ciclo de contratación según la resolución 72 del SERCOP en su artículo 2, literal del 28 al 30 (EC 2016, 21), la

institución responsable de los procesos tributarios y rentas denominado el Servicio de Rentas Internas SRI (EC 2004), y el ente de control de los recursos públicos llamada la Contraloría General del Estado CGE (EC 2002), cada una de las entidades citadas anteriormente contiene su propia ley, reglamentos, resoluciones y acuerdos donde se establece la dirección y operación de los procesos respectivos. Para simplificar, se identifica a través de la siguiente matriz los procesos vinculantes con cada entidad y normativa, respecto del objetivo de estudio. El alcance del riesgo operativo se focaliza en la recaudación y el pago de la gestión financiera de la ETPMM-EP, que responde a los procesos emitidos en las leyes y reglamentos de las entidades de control del sector público: MEF, SERCOP, SRI y CGE.

MEF	SERCOP	SRI	CGE	ETPMM-EP
Ciclo presupuestario COPLAFIP	Ciclo de contratación pública LOSNCP	Gestión LORTI	Proceso NCICGE	Gestión empresarial
Economía finanzas	Contratación pública	Rentas impuestos	Control	Ejecutor
Programación			Elaboración proforma presupuestaria ingresos y gastos	Establecimiento de necesidades POA ingresos y gastos
Formulación			Elaboración programática presupuesto de ingresos y gastos	Definición de programas y actividades en función a los objetivos (ingresos y gastos)
Aprobación			Elaboración resolución de aprobación del presupuesto de ingresos y gastos	Aprobación del presupuesto por resolución desde Directorio
Ejecución	Preparatoria ingresos		Disponibilidad de presupuesto de ingresos	Ejecución del presupuesto de ingresos
	Precontractual ingresos		Certificación de ingresos	
	Contractual ingresos		Compromiso de ingresos	
		Facturación y declaración de impuestos	Devengo de ingresos (facturación)	Recaudación
	Preparatoria gastos		Disponibilidad de presupuesto de gastos	Ejecución del POA y presupuesto de gastos
	Precontractual gastos		Certificación de gastos	
	Contractual gastos		Compromiso de gastos	
	Retención y declaración de impuesto IVA y RFIR	Devengo de gastos (pago)	Pago	
Evaluación y seguimiento			Indicador de ejecución	Informe de ejecución y cumplimiento
Clausura y liquidación			Cierre fiscal	Revisión de ejecución, cierre y convalidación

Tabla 7. Vinculación entidad, normativa y gestión de estudio, 2022, Autoría propia.

La estructura organizacional de la ETPMM-EP, se compone de 4 grandes componentes como se lo expuesto en la gráfica 10. Esta investigación determinará el riesgo operativo e impacto en los procesos financieros que corresponden al macroproceso Coordinación Administrativa Financiera² como se muestra en la circunferencia de la siguiente figura.

² Habilitantes de apoyo: son las áreas que entregan soporte administrativo y logística para el normal funcionamiento de la empresa y la elaboración de bienes o servicios.

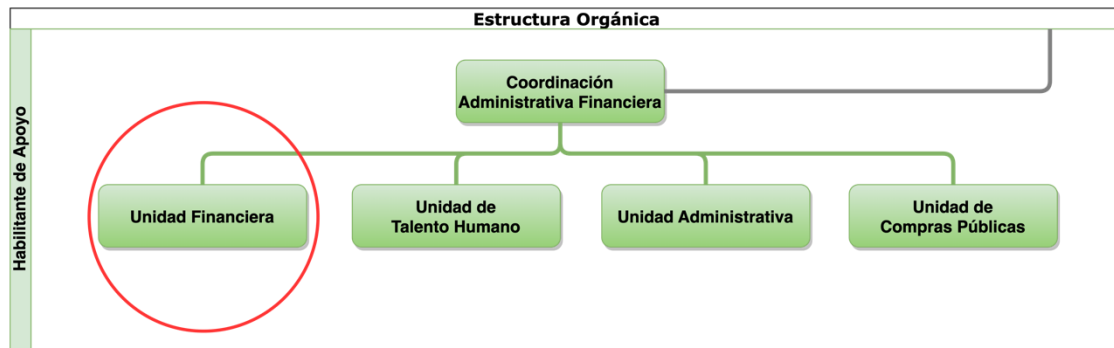


Figura 13. Identificación de la gestión financiera en la estructura orgánica de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.

Al extraer la misión, atribuciones, responsabilidades y los componentes de la gestión financiera desde la resolución No. 03-DIR-ETPMM-EP-2021 (EC 2021, 22) podemos transcribir lo siguiente:

Misión: Administrar y controlar los recursos económicos y financieros para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales; para la ejecución de los procesos, planes, programas y proyectos y proveer información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

En la tabla 7 se identifica la vinculación de las entidades de control y la normativa vigente con la aplicabilidad en la empresa según lo exige la administración pública, este proceso se complementa al espíritu de la misión, visión y normativa interna que aplica la ETPMM-EP, la misma que está alineada a las normas de control interno de la Contraloría General del Estado, respecto de la norma 200 al ambiente de control, la norma 300 a la evaluación del riesgo objeto de la presente investigación, la norma 400 que implica las actividades de control específicamente en la gestión financiera a las actividades de recaudación y pagos, la norma 500 de la información y comunicación efectiva, y la norma 600 del seguimiento y evaluación de los procesos aplicados (EC 2009b), esta ponencia de contenidos se detallan en el Anexo 2 denominado Normas de control interno y se complementan en la tabla 8 de las atribuciones y responsabilidad inherentes de la gestión financiera que se realiza en la empresa, identificando el objeto de estudio.

Ítem	Atribuciones y responsabilidades - jefe financiero	Área de gestión	Responsabilidad interna	Gestión de estudio
1	Proponer políticas y estrategias financieras que viabilicen la ejecución de los planes, programas y proyectos.	Estratégico	Sin asignación	
2	Organizar, supervisar y coordinar las actividades financieras y el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión financiera.			
3	Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia financiera.			
4	Legalizar los actos y documentos técnicos que se requieran para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de su jurisdicción y competencia.			
5	Administrar y controlar las actividades y el personal de las unidades administrativas a su cargo; y,			
6	Realizar las demás actividades que le asigne la autoridad competente.			
7	Revisar la proforma presupuestaria de funcionamiento de la Coordinación y elaborar el informe de actividades periódicamente.	Presupuesto	1. Presupuesto Institucional.	
8	Revisar y presentar la cédula presupuestaria y los estados financieros consolidados de la empresa.		2. Reformas del presupuesto.	
9	Autorizar los gastos previstos en el presupuesto, de conformidad con las previsiones establecidas en las leyes, normas y reglamentos vigentes.		3. Informes de ejecución presupuestaria.	
			4. Liquidaciones presupuestarias.	
			5. Certificaciones presupuestarias.	
			6. Cédulas presupuestarias y,	
			7. Informe de Consolidación y aprobación Modificaciones Presupuestarias.	
10	Mantener actualizadas las bases de datos contables y emitir los estados e informes financieros requeridos, tanto por las autoridades de la institución como por los organismos de control.	Contabilidad	1. Informes de Estados Financieros.	
			2. Comprobantes contables.	
			3. Registro de los devengados mediante comprobantes de conformidad a normas vigentes.	
11	Coordinar la operación del sistema de contabilidad de conformidad con las normas técnicas y reglamentos vigentes.		4. Liquidación de los gastos generados en fondos a rendir cuentas, viáticos, caja chica, otros fondos.	
			5. Registro de operaciones no presupuestarias: anticipo a proveedores, anticipo de remuneraciones, ajustes y reclasificaciones.	
			6. Inventario de activos fijos y bienes de control administrativo, ingresos, trasposos, bajas.	
			7. Registro de ingreso y egreso de garantías.	
			8. Informe de depreciaciones de bienes muebles.	
12	Disponer y supervisar la elaboración de los registros contables de los bienes e inventarios sobre la base de lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, su reglamento y otras normas dispuestas por la Contraloría General del Estado.		9. Informe de control del inventario de suministros, materiales, bienes muebles e inmuebles valorados.	
			10. Informe de ajustes contables.	
			11. Declaración de impuestos y anexos transaccionales; y,	
			12. Informe de conciliación de impuestos y retenciones en la fuente.	
13	Velar por la recaudación de los ingresos y asegurar la liquidación y pago oportuno de todas las obligaciones financieras de la empresa.	Tesorería y recaudación	1. Comprobantes de pagos.	Pago
			2. Registro de ingresos y reintegros.	Recaudación
			3. Comprobantes de pago de formularios de impuestos y anexo transaccional simplificado.	Pago
			4. Informe de ejecución presupuestaria.	Pago
			5. Reportes de conciliaciones bancarias.	Pago
			6. Registro de pólizas y control de garantías en custodia.	Pago
			7. Informe de garantías en custodia que comprende: renovación, devolución y ejecución de pólizas.	Pago
			8. Informes de recaudación y pagos.	Pago
14	Ordenar pagos previo control interno y autorización expresa de la autoridad competente.		9. Bitácoras de Control previo al pago.	Pago
			10. Informe de disponibilidad de cuentas bancarias.	Recaudación
			11. Comprobantes de retención de impuestos.	Pago
			12. Comprobante de facturas y retenciones en la fuente.	Pago
			13. Informes financieros.	Recaudación

Tabla 8. Vinculación entidad y normativa interna de estudio, 2022, Autoría propia.

3. Gestión del riesgo operativo

El modelo RAM es una matriz de valoración de riesgos que permite evaluar los riesgos asociados a las actividades que ejecuta la ETPMM-EP, define los criterios y

clasifica los incidentes ocurridos, es una herramienta de decisión para la administración de los riesgos que permitirá a la gerencia interpretar los niveles de riesgos tolerables mediante una metodología cualitativa de un experto, esta metodología se compone de tres pasos: identificación del riesgo que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos empresariales, evaluar la probabilidad identificando el nivel de ocurrencia y sus posibles consecuencias y la representación gráficamente mediante una matriz de riesgos.

3.1. Identificación del riesgo operativo

Para la descripción del contexto del riesgo operativo e impacto en la gestión financiera es preeminente identificar los procesos críticos dentro de la ETPMM-EP. Posterior a la revisión de los productos y atribuciones del proceso financiero de contabilidad, presupuesto y tesorería, se identifican los subprocesos por su nivel de impacto, relevancia, riesgo operativo y el resultado que genera en el proceso financiero según la tabla 10. La valoración consiste en la disponibilidad de base legal: ley, reglamento, etc., la entidad de control al subproceso como MEF, SRI, CGE y SERCOP, y si el riesgo genera una afectación en el recurso monetario, proceso según la matriz de valoración metodológica de los indicadores del riesgo operativo según tabla 9.

Ratio	Componente			Total	Resultado
	Base legal	Entidad de control	Recurso monetario		
Impacto financiero	1	1	1	3	Alto
	1		1	2	Medio
		1		1	Bajo
Riesgo operativo			1	1	Si
				0	No

Tabla 9. Matriz de valoración metodológica de indicadores de riesgo operativo, 2022, Autoría propia.

El análisis de los componentes se realizan en función a su aplicación, lo que determina el resultado, como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Proceso	Subproceso	Base legal	Entidad de control	Recurso monetario	Total	Impacto financiero	Genera riesgo operativo	Relevante	Resultados	
Financiero	Presupuesto	Presupuesto de ingresos	1	0	1	2	Medio	No	No	Asignación presupuestaria
		Presupuesto de gastos	1	0	1	2	Medio	No	No	
		Certificaciones presupuestarias	1	1	1	3	Alto	Si	No	
		Reformas presupuestarias	1	0	0	1	Bajo	No	No	
Financiero	Contabilidad	Estados financieros	1	1	1	3	Alto	No	No	Razonabilidad financiera
		Conciliaciones bancarias	1	1	1	3	Alto	No	No	
		Ajustes contables	1	1	0	2	Medio	No	No	
		Impuestos	1	1	0	2	Medio	No	No	
Financiero	Tesorería	Pagos de bienes, anticipos y/o servicios	1	1	1	3	Alto	Si	Si	Flujo de efectivo
		Garantías	1	1	0	2	Medio	No	No	
		Recaudación de ingresos	1	1	1	3	Alto	Si	Si	
		Disponibilidad en cuentas bancarias	1	1	1	3	Alto	No	No	

Tabla 10. Proceso financiero de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.

Se determina que el proceso de tesorería es de alto impacto en la gestión financiera con dos subprocesos relevantes de riesgo operativo, que generan un resultado directamente al flujo de efectivo.

Examinaremos ahora los subprocesos que componen los pagos y la recaudación de ingresos, identificando el nivel de impacto presupuestario por las entradas y salidas de flujo de efectivo respectivamente, según la información de las tablas 10 y 11 y las figuras 14 y 15.

Recurso	Fuente	Gestión	Detalle	Modalidad de recaudación	Normativa	% Participación	Impacto financiero
Ingresos	Corriente	Autogestión	Recaudación boletería	Recaudación directa	Sin normativa	24%	24%
			Uso de espacios turísticos	Prestación de servicios	LORTI	1%	
			Eventos diversos	Prestación de servicios	LORTI	5%	
			Arriendo de locales comerciales	Contratación pública	LOSNC	2%	
			Recaudación boletería años anteriores	Recaudación directa	Sin normativa	20%	20%
	No corriente	Asignación de terceros	Recursos para obra pública	Transferencia GADPP	Resolución de directorio	48%	
						100%	44%

Tabla 11. Proceso de ingresos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.

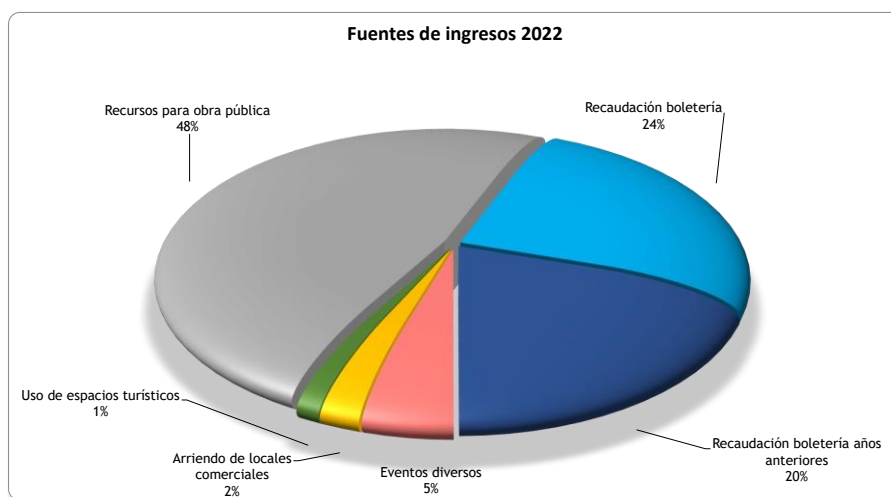


Figura 14. Distribución de los ingresos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.

En el análisis de las entradas monetarias de la ETPMM-EP se conforma de ingresos no corrientes; que corresponde a recursos económicos entregados por asignación de un tercero, y de los ingresos corrientes que provienen de autogestión como se demuestra en la tabla 10. Estos ingresos son susceptibles por la recaudación directa y la ausencia de una normativa interna que regule el proceso, evidenciando que es la fuente más crítica por su alta representatividad, un impacto financiero del 44% en relación a las fuentes de ingresos y la carencia de normativa interna.

Respecto del subproceso de pagos que se ejecuta en el proceso financiero de tesorería, se identifica que todas aquellas erogaciones que proviene de la modalidad de contratación pública tienen una alta participación en el presupuesto, con un impacto del 76% de la gestión financiera de la fuente de gasto, la misma se deriva del cumplimiento de la normativa de las entidades de control.

Recurso	Fuente	Gestión	Detalle	Modalidad de contratación	Normativa	% Participación	Impacto financiero
Gastos	Corriente	Remuneración, bienes y servicios	Remuneraciones	Nombramientos Contratos	LOEP - LOSEP - Código Trabajo	22%	
			Bienes y servicios	Contratación pública	LOSNC	42%	42%
			Obligaciones con terceros	Contratos adhesión	Resoluciones internas	1%	
			Donaciones o transferencias	Convenios	Resoluciones internas	1%	
	No corriente	Adquisición de obras y bienes	Construcción de obras públicas	Contratación pública	LOSNC	23%	23%
			Propiedad planta y equipos	Contratación pública	LOSNC	12%	12%
						100%	76%

Tabla 12. Proceso de gastos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.

El nivel de participación del presupuesto de gasto que se ejecutará a través de la gestión de pago se resume en la siguiente gráfica.

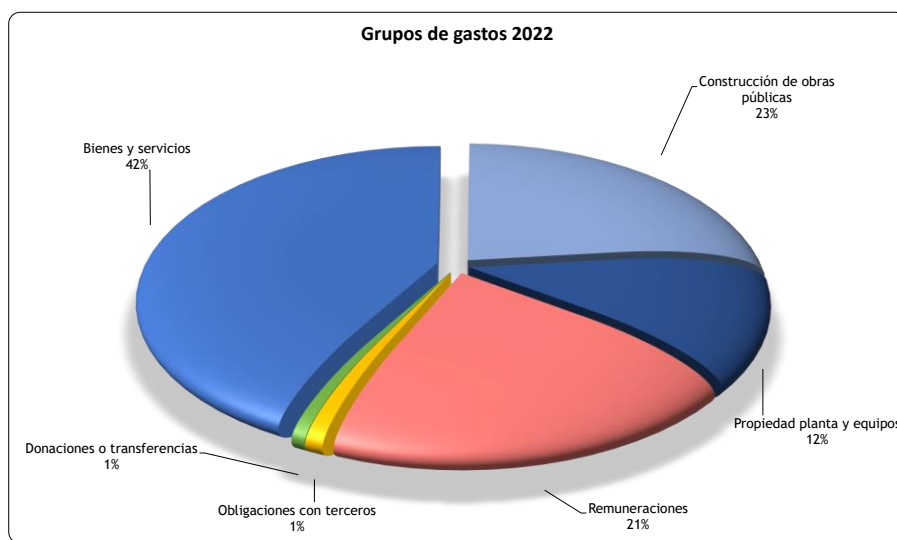


Figura 15. Distribución de los gastos de la ETPMM-EP, 2022, ETPMM-EP, Autoría propia.

Se identificó los riesgos operativos críticos del proceso financiero de tesorería por ser la fuente inicial de entrada de ingresos y la fuente final de pago; en los subprocesos de pago de bienes, servicios, construcción de obras públicas y adquisición de propiedad planta y equipo con un 76% de impacto financiero del gasto, y en el subproceso de recaudación de boletería con una representatividad del 44% de impacto financiero de ingresos y la carencia de normativa interna de control.

De los riesgos operativos críticos citados anteriormente, se identificó dos subprocesos de recaudación y dos subprocesos en pagos que se ejecutan en la empresa, como lo cita la siguiente matriz.

Macroproceso		Administrativo Financiero
Proceso	Financiero / Tesorería	
Subprocesos	Recaudación	1 Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo 2 Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo
	Pagos	3 Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública 4 Pagos de anticipos por procesos de contratación pública

Tabla 13. Subprocesos críticos identificados en la gestión financiera, 2022, Autoría propia.

3.2. Análisis del riesgo operativo

Luego de la identificación la siguiente fase es el análisis del riesgo; se considera los factores y los eventos del riesgo como lo cita la ISO 31000, no está demás traer a colación que este análisis se complementó con el diagrama de pajarita según el gráfico 5, fortaleciendo el estudio con interrogantes del riesgo para determinar las causas, consecuencias, probabilidad, apetito de riesgo y el riesgo residual que mantiene la ETPMM-EP determinando el impacto financiero en los procesos operativos de recaudación y pagos.

Para la identificación del riesgo bruto y el riesgo residual; se parametrizó las matrices de estudio con los siguientes parámetros según la tabla 13.

Componente	Parámetros
Frecuencia de ejecución	Diaria
	Semanal
	Bimestral
	Mensual
	Bimensual
	Semestral
	Anual
	Según requerimiento
Tipo de eventos	Fraude interno
	Fraude externo
	Empleo y seguridad
	Prácticas con clientes productos o negocios
	Daños de activos
	Interrupciones del software
	Ejecución de procesos de gestión
Factor de riesgo	Procesos
	Personas
	Tecnología

	Eventos externos
Probabilidad	Raro
	Improbable
	Posible
	Probable
	Casi seguro
Impacto	Insignificante
	Menor
	Medio
	Mayor
	Grave
Nivel de riesgo bruto	Bajo
	Moderado
	Alto
	Extremo
Nivel de riesgo residual	Bajo
	Moderado
	Alto
	Extremo

Tabla 14. Parámetros de identificación del riesgo operativo en los procesos financieros, 2022, Autoría propia.

Los controles aplicados al riesgo, son los siguientes parámetros de medición:

Componente	Parámetros
Calificación del control	Débil
	Moderado
	Fuerte
Tipo de control	Manual
	Automático
	Semi-automático
Frecuencia de control	Diaria
	Semanal
	Bimestral
	Mensual
	Bimensual
	Semestral
	Anual
	Según requerimiento
Importancia del control	Poco importante
	Importante
	Muy importante
Efectividad del control	Baja
	Media
	Alta
Solidéz del control	Débil
	Moderado
	Fuerte

Tabla 15. Parámetros de identificación del control operativo en los procesos financieros, 2022, Autoría propia.

La metodología de valoración de los componentes de las matrices de riesgo bruto, riesgo residual y control; se estableció con los siguientes parámetros y ratios como se expresa en las siguientes tablas.

Ratio	Afectación					Total	Resultado
	Cliente externo	Cliente interno	Monetaria	Reputacional	Data		
Nivel de riesgo bruto		1			1	2	Bajo
	1	1			1	3	Moderado
	1	1	1	1		4	Alto
	1	1	1	1	1	5	Extremo

Tabla 16. Ratio del nivel de riesgo bruto, 2022, Autoría propia.

Probabilidad	Valor probabilidad	Impacto	Valor Impacto	Resultado del riesgo bruto	Valor promedio del riesgo
Raro	1	Insignificante	2	Bajo	1,5
Raro	1	Menor	4	Bajo	2,5
Raro	1	Medio	6	Moderado	3,5
Raro	1	Mayor	8	Alto	4,5
Raro	1	Grave	10	Extremo	5,5
Improbable	2	Insignificante	2	Bajo	2
Improbable	2	Menor	4	Bajo	3
Improbable	2	Medio	6	Moderado	4
Improbable	2	Mayor	8	Alto	5
Improbable	2	Grave	10	Extremo	6
Posible	3	Insignificante	2	Bajo	2,5
Posible	3	Menor	4	Moderado	3,5
Posible	3	Medio	6	Alto	4,5
Posible	3	Mayor	8	Extremo	5,5
Posible	3	Grave	10	Extremo	6,5
Probable	4	Insignificante	2	Bajo	3
Probable	4	Menor	4	Moderado	4
Probable	4	Medio	6	Alto	5
Probable	4	Mayor	8	Extremo	6
Probable	4	Grave	10	Extremo	7
Casi seguro	5	Insignificante	2	Moderado	3,5
Casi seguro	5	Menor	4	Alto	4,5
Casi seguro	5	Medio	6	Extremo	5,5
Casi seguro	5	Mayor	8	Extremo	6,5
Casi seguro	5	Grave	10	Extremo	7,5

$$(VP + VI) / 2 = VPR$$

Parámetro	Valoración
Bajo	1,5 - 3
Moderado	3,5 - 4
Alto	4,5 - 5
Extremo	5,5 - 7,5

Tabla 17. Valoración del riesgo bruto, 2022, Autoría propia.

Resultado del riesgo bruto	Valor del riesgo bruto	Controles	Valor del control	Riesgos Residual	Valor del riesgo residual
Bajo	3	Débil	1	Bajo	2
Bajo	3	Moderado	2	Bajo	1
Bajo	3	Fuerte	3	Bajo	0
Moderado	5	Débil	1	Moderado	4
Moderado	5	Moderado	2	Moderado	3
Moderado	5	Fuerte	3	Bajo	2
Alto	7	Débil	1	Alto	6
Alto	7	Moderado	2	Moderado	5
Alto	7	Fuerte	3	Moderado	4
Extremo	10	Débil	1	Extremo	9
Extremo	10	Moderado	2	Extremo	8
Extremo	10	Fuerte	3	Alto	7

(VRB - VC = VRR)

Parámetro	Valoración
Bajo	0 - 2
Moderado	3 - 5
Alto	6 - 7
Extremo	8 - 9

Tabla 18. Valoración del riesgo residual, 2022, Autoría propia.

Importancia	Valor de importancia	Efectividad	Valor de efectividad	Solidez	Valor de solidez	Calificación	Valor del control
Muy importante	3	Baja	1	Débil	1	Débil	5
Muy importante	3	Baja	1	Moderado	2	Moderado	6
Muy importante	3	Baja	1	Fuerte	3	Moderado	7
Muy importante	3	Media	2	Débil	1	Moderado	6
Muy importante	3	Media	2	Moderado	2	Moderado	7
Muy importante	3	Media	2	Fuerte	3	Fuerte	8
Muy importante	3	Alta	3	Débil	1	Moderado	7
Muy importante	3	Alta	3	Moderado	2	Fuerte	8
Muy importante	3	Alta	3	Fuerte	3	Fuerte	9
Importante	2	Baja	1	Débil	1	Débil	4
Importante	2	Baja	1	Moderado	2	Débil	5
Importante	2	Baja	1	Fuerte	3	Moderado	6
Importante	2	Media	2	Débil	1	Débil	5
Importante	2	Media	2	Moderado	2	Moderado	6
Importante	2	Media	2	Fuerte	3	Moderado	7
Importante	2	Alta	3	Débil	1	Moderado	6
Importante	2	Alta	3	Moderado	2	Moderado	7
Importante	2	Alta	3	Fuerte	3	Fuerte	8
Poco importante	1	Baja	1	Débil	1	Débil	3
Poco importante	1	Baja	1	Moderado	2	Débil	4
Poco importante	1	Baja	1	Fuerte	3	Débil	5
Poco importante	1	Media	2	Débil	1	Débil	4
Poco importante	1	Media	2	Moderado	2	Débil	5

(VI + VE + VS = VC)

Poco importante	1	Media	2	Fuerte	3	Moderado	6	Parámetro	Valoración
Poco importante	1	Alta	3	Débil	1	Débil	5	Débil	3 - 5
Poco importante	1	Alta	3	Moderado	2	Moderado	6	Moderado	6 - 7
Poco importante	1	Alta	3	Fuerte	3	Moderado	7	Fuerte	8 - 9

Tabla 19. Valoración del control, 2022, Autoría propia.

Probabilidad de ocurrencia	Valor	Consecuencia	Valor	Total evaluación del riesgo
Raro	1	Insignificante	2	Inferior
Improbable	2	Menor	4	Menor
Posible	3	Medio	6	Importante
Probable	4	Mayor	8	Mayor
Casi seguro	5	Grave	10	Superior

Tabla 20. Valoración de la evaluación del riesgo, 2022, Autoría propia.

Para la construcción de la matriz de identificación del riesgo se incorporó los siguientes parámetros del riesgo bruto, valoración del control y riesgo residual, el mismo que podemos observar en la tabla 15 donde se precisa la información necesaria para el levantamiento del riesgo operativo del objeto de investigación.

Nivel	Subnivel	Descripción	Diagrama de pajarita	Cuestionario	Matriz aplicadas	Componentes de la matriz	Ejemplo académico	Ejemplo básico de pago	Ejemplo avanzado de pago
					Riesgos / Controles	# Proceso			1
					Riesgos	Macroproceso			Agregador de valor / habilitante de apoyo / habilitante de
					Riesgos	Proceso			Unidad requirente
					Riesgos	Subproceso			Fase contractual
Situación		Actividades, procedimientos, objetivos, estrategias, etc.		¿Cuál es la situación?	Riesgos / Controles	Actividad	Estudiante desarrolla un examen final de postgrado on line.	Ejecutar un pago	Gestión contractual
					Riesgos / Controles	Tarea			Verificar los documentos y soportes requeridos conforme a lo
					Riesgos	Critico			No
Prevención		Acciones previas a la materialización del riesgo	Control de prevención	¿Cómo puedo evitar?	Riesgos	Objetivo	Estudios permanentes y lectura.	Conocer de la normativa pública	Gestionar el proceso de pago conforme a la normativa legal vigente.
					Riesgos	Frecuencia de ejecución			Según requerimiento
					Riesgos	Niveles de ejecución			Administrador de contrato u orden de compra
					Riesgos	Niveles de supervisión			Jefe de área
					Riesgos	Entradas (insumos)			Administración de contrato y contrato
					Riesgos	Productos/servicios			Adquisición de bienes obras o servicios
					Riesgos	Medios de entrega			Documento físico y digital
					Riesgos	Afecta a la contabilidad			No
Riesgo		Efecto de incertidumbre de una situación.	Evento de riesgo	¿Cuándo puede ocurrir?	Riesgos / Controles	Descripción del riesgo	Puntaje menor al mínimo de aprobación.	Pago indebido	Generar un pago indebido incumpliendo la normativa legal vigente
Eventos	Fraude interno	Incidentes que se generan en una situación.	Causa	¿Cómo puede ocurrir?	Riesgos / Controles	Tipo de evento	Infidelidad del estudiante.	Dolo al ejecutar un pago	Empleo y Seguridad
	Fraude externo								
	Empleo y seguridad								
	Practicas con clientes productos o negocios							Incumplimiento de la normativa	
	Daños de activos								
	Interrupciones del software								Problemas de telecomunicación y sistemas.
Ejecución de procesos de gestión									
Causa		Razones derivadas del factor.		¿Por qué puede ocurrir?	Riesgos / Controles	Falla	Incumplimiento de estudio e insuficiencia de conocimientos.	No revisar el expediente	Receptar un bien o servicio que no cumpla las especificaciones técnicas o términos de referencias establecidos en el contrato u orden de compra
Factor	Procesos	Condiciones, situaciones o conductas que ponen en riesgo.	Causa	¿Dónde puede ocurrir?	Riesgos	Factor de riesgo	X	X	Personas
	Personas								
	Tecnología								
	Eventos externos								
Probabilidad		Nivel de ocurrencia del riesgo.		¿Puede ocurrir?	Riesgos	Probabilidad			Casi seguro
Consecuencia		Resultado de un evento que afecta una situación. Materialización del riesgo.	Consecuencia	¿Qué puede pasar? ¿Cuál es el impacto?	Riesgos	Consecuencia			Grave
					Riesgos	Detalle consecuencia	Reprobar la materia y extensión de años de estudios.	Responsabilidad administrativa, civil o penal	Sanción con responsabilidad administrativa, civil o penal, incumplimiento con terceros y entidades de control.
Apetito del riesgo		Nivel de riesgo empresarial aceptado o el nivel de exposición en el cumplimiento de objetivos.		¿Cuál es el nivel de riesgo?	Riesgos	Riesgo Bruto			Busca
Control		Medidas aplicadas para controlar el riesgo.	Control de mitigación	¿Cómo puedo mitigarlo?	Riesgos / Controles	Controles	Reforzar conocimiento con autoestudio y verificar hardware y software de conectividad.	Fortalecer el control previo	Crear un comisión de control previo para apoyo con los administradores de contrato u ordenes de compra
					Riesgos	Calificación de controles			Fuerte
Riesgo residual		Nivel de riesgo una vez aplicado los controles existentes.		¿Cuál es el riesgo de hoy?	Riesgos	Riesgo residual			Fomentar
Gestor		Personas o áreas responsables de gestionar el riesgo.		¿Quién es el responsable de gestionar el riesgo?	Riesgos / Controles	Responsable			Coordinador administrativo financiero / administradores de contrato y ordenes de compra
					Controles	Tipo de control			Manual
					Controles	Frecuencia			Cuando se requiera
					Controles	Importancia			Muy Importante
					Controles	Efectividad			Alta
					Controles	Solidez			Fuerte
					Controles	Calificación			Fuerte

Tabla 21. Levantamiento de información del riesgo operativo en los procesos financieros de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.

Para la identificación de la tolerancia del riesgo y el apetito del riesgo operacional, se analizó los diversos procesos, el tipo de riesgo por su gestión en ámbito sustantivo y adjetivo, y un nivel máximo de aceptación del riesgo empresarial, como se expone en la siguiente matriz.

Relevancia monetaria	Tipo de sanción	Valor tipo sanción	Entidad de control	Valor entidad de control	Total ratio	Medición con base a la aplicación de estudio				
						Nivel	Apetito al riesgo	Tolerancia al riesgo	Capacidad al riesgo	Proceso
3	Responsabilidad penal	4	CGE FGE	4	11	Extremo	100%	0%	100%	Adjetivo / Sustantivo
2	Responsabilidad civil	3	CGE	3	8	Alto	95%	5%	100%	
1	Responsabilidad administrativa	2	CGE	2	5	Moderado	90%	10%	100%	
0	Observaciones	1	Otras	1	2	Bajo	85%	15%	100%	

Tabla 22. Matriz de identificación de tolerancia al riesgo y apetito del riesgo, 2022, Autoría propia

Una vez aplicado el levantamiento de información, se generaron las matrices del riesgo y control, el mismo que permitió obtener los siguientes resultados conforme al estudio de investigación en los cuatro subprocesos de tesorería en relación a recaudación y pagos.

Subprocesos		Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo	Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública
Actividades del proceso		38	22	28	30
Áreas intervinientes	Administrativo financiero			4%	
	Financiero	84%	64%	82%	73%
	Coordinación de marketing		27%		
	Gestor externo	16%	9%		3%
	Gerencia general			4%	3%
	Administrador de contrato			11%	
	Fase precontractual				7%
Fase contractual				13%	
Actividades críticas	Si	26%	18%	39%	47%
Frecuencia de ejecución	Según requerimiento	82%	73%	82%	90%
Afectación contable	Si	24%	18%	36%	37%
Tipo de evento	Ejecución de procesos de Gestión	63%	73%	68%	63%
	Empleo y Seguridad	3%	9%	29%	33%
	Interrupciones del Software	3%		4%	3%
	Fraude Interno	21%			
	Prácticas con clientes productos o negocios	5%	18%		
	Fraude Externo	5%			
Factor de riesgo	Personas	89%	100%	96%	93%
	Tecnología	5%		4%	3%
	Procesos	3%			3%
	Eventos Externos	3%			
Interpretación		El subproceso se compone de 38 actividades con un 26% como actividades críticas, posee una participación del 84% del área financiera y el 16% del gestor externo, la persona es el factor del riesgo con el 89% por la falta de ejecución de procesos de gestión del 63% y el fraude interno del 21%; en actividades con una frecuencia según requerimiento del 82%, generando una afectación contable del 24%.	El subproceso se compone de 22 actividades con un 18% como actividades críticas, posee una participación del 64% del área financiera y el 27% de la coordinación de marketing, la persona es el factor del riesgo con el 100% por la falta de ejecución de procesos de gestión del 73% y la práctica con clientes productos o negocios del 18%; en actividades con una frecuencia según requerimiento del 73%, generando una afectación contable del 18%.	El subproceso se compone de 28 actividades con un 39% como actividades críticas, posee una participación del 82% del área financiera y el 11% del administrador de contrato, la persona es el factor del riesgo con el 96% por la falta de ejecución de procesos de gestión del 68% y el empleo y seguridad del 29%; en actividades con una frecuencia según requerimiento del 82%, generando una afectación contable del 36%.	El subproceso se compone de 30 actividades con un 47% como actividades críticas, posee una participación del 73% del área financiera y el 13% de la fase contractual, la persona es el factor del riesgo con el 93% por la falta de ejecución de procesos de gestión del 63% y el empleo y seguridad del 33%; en actividades con una frecuencia según requerimiento del 90%, generando una afectación contable del 37%.

Tabla 23. Matriz de resultados del análisis del riesgo operativo, 2022, Autoría propia.

3.3. Evaluación del riesgo operativo

En la evaluación al riesgo operativo se consideraron los componentes de probabilidad de ocurrencia y el nivel de consecuencias, permitiendo establecer una interpretación de los resultados en los cuatro subprocesos de estudio.

		Subprocesos	Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo	Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública
Evaluación del riesgo operativo	Probabilidad de ocurrencia	Raro	79%	86%	60%	60%
		Improbable	5%	14%	18%	17%
		Posible	11%		18%	23%
		Probable	5%			
		Casi seguro			4%	
	Nivel de consecuencia	Insignificante	8%	5%	4%	3%
		Menor	24%	23%	25%	20%
		Medio	29%	36%	32%	33%
		Mayor	16%	23%	11%	20%
	Grave	24%	14%	29%	23%	
	Interpretación		Como producto de la evaluación del riesgo, se determinó que la probabilidad de ocurrencia del riesgo es probable con un 5%, generando consecuencias graves del 24% en el subproceso, afectando la fuente principal de ingresos con sanciones y glosas desde responsabilidad administrativa, civil por la CGE y sanciones penales por parte de la FGE.	Como producto de la evaluación del riesgo, se determinó que la probabilidad de ocurrencia del riesgo es improbable con un 14%, generando consecuencias graves del 37% en el subproceso, que afecta a la fuente de recaudación de ingresos y gestión comercial con empresas del nicho de mercado turístico, con responsabilidad administrativa y civiles por la CGE y observaciones por parte	Como producto de la evaluación del riesgo, se determinó que la probabilidad de ocurrencia del riesgo es casi seguro con un 22%, generando consecuencias graves del 40% en el subproceso, que afecta a la calidad del gasto con sanciones de índole administrativa y civil emitido por la CGE e incluso con restitución de los recursos de la inadecuada administración de los fondos públicos.	Como producto de la evaluación del riesgo, se determinó que la probabilidad de ocurrencia del riesgo es posible con un 23%, generando consecuencias graves del 43% en el subproceso, provocando un pago irrecuperable, el mismo que será establecido en sanción de responsabilidad administrativa por parte de la CGE y reposición de los rubros ejecutados.

Tabla 24. Matriz de evaluación del riesgo operativo, 2022, Autoría propia.

3.4. Tratamiento del riesgo operativo

El tratamiento al riesgo operativo se lo aplicó en función al diagrama de pareto de los riesgos brutos identificado en los subprocesos con una interpretación y visualización de la relación 80/20 de Pareto que permita obtener un mejor resultado del riesgo bruto identificado, y dando como resultado la representación en un mapa de calor respecto de los diferentes riesgos identificados en los subprocesos:

Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo

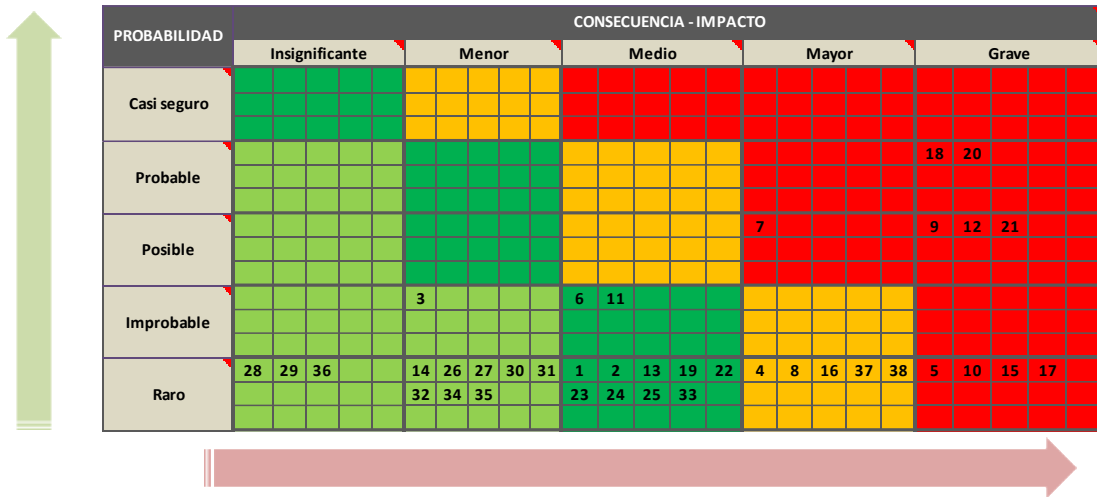


Figura 16. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 1, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos brutos	
Subproceso:	Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo
Actividades evaluadas:	38

Riesgos Brutos		
Extremo	10	10
Alto	5	5
Moderado	11	11
Bajo	12	12
TOTAL	38	38

- Riesgo Bruto Extremo
- Riesgo Bruto Alto
- Riesgo Bruto Moderado
- Riesgo Bruto Bajo



A mayor probabilidad de ocurrencia de riesgos, las consecuencias o el impacto son más graves.

Figura 17. Mapa de riesgos brutos del subproceso 1, 2022, Autoría propia.

Recaudación de boletería por agencias de viajes en la Ciudad Mitad del Mundo

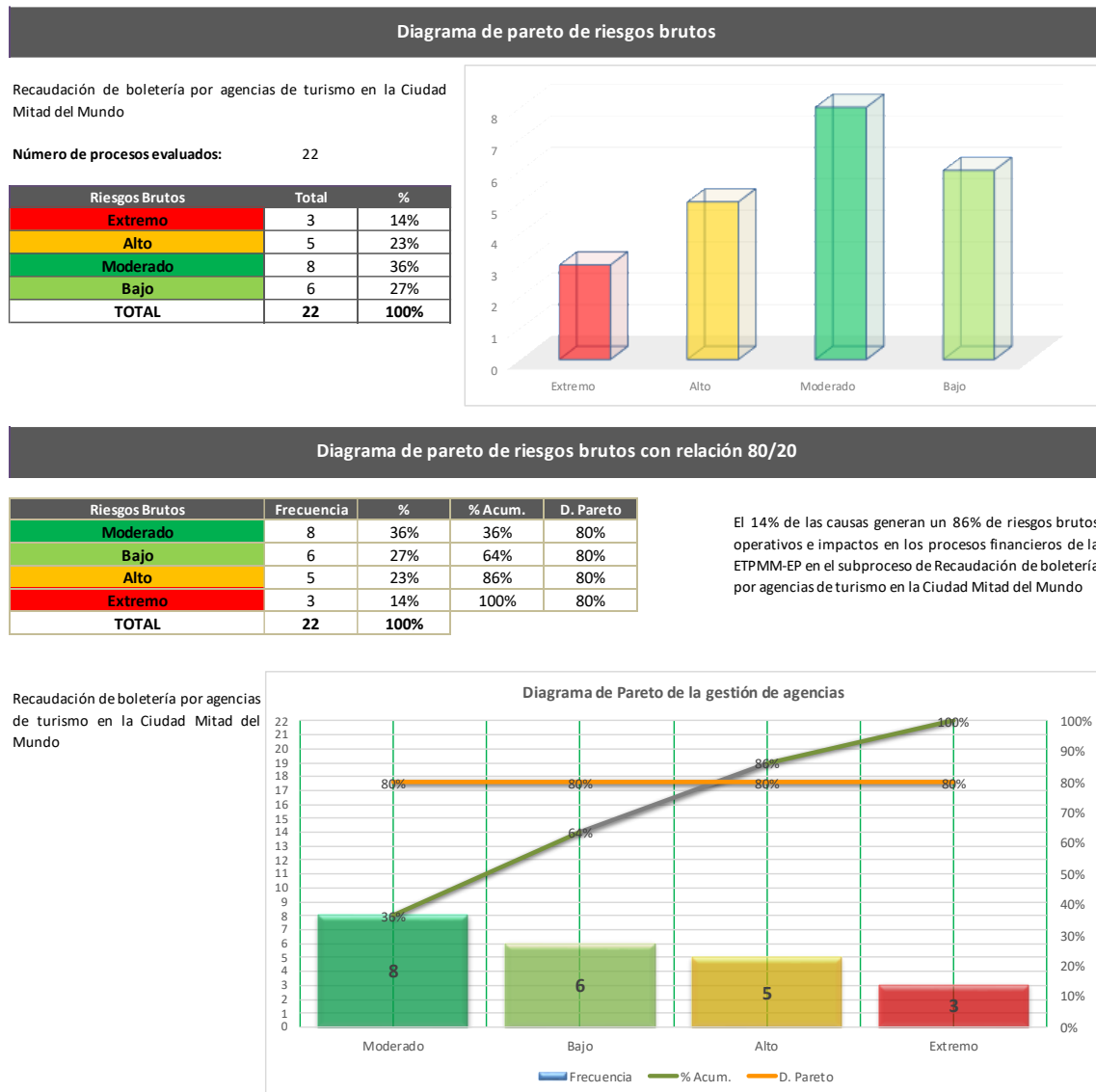
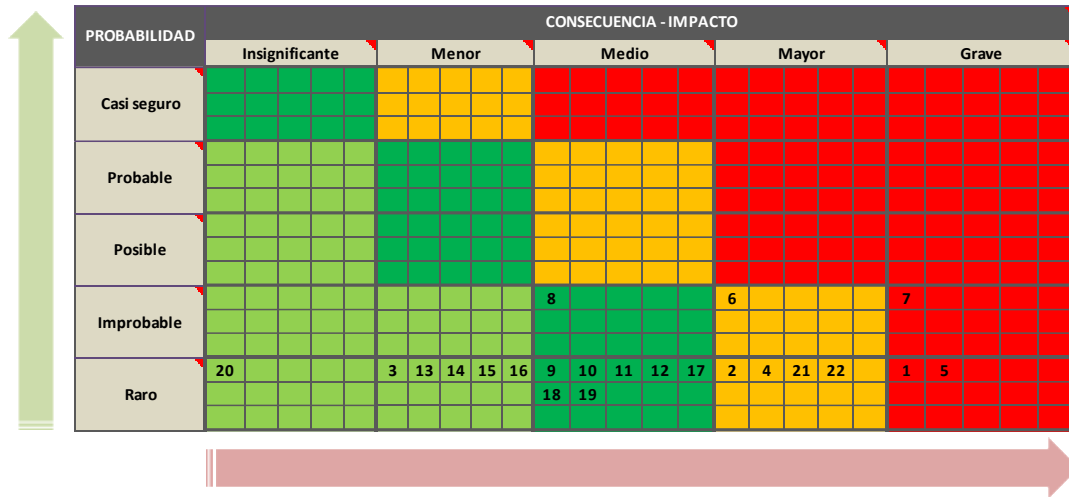


Figura 18. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 2, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos brutos	
Subproceso:	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo
Actividades evaluadas:	22

Riesgos Brutos		
Extremo	3	3
Alto	5	5
Moderado	8	8
Bajo	6	6
TOTAL	22	22

- Riesgo Bruto Extremo
- Riesgo Bruto Alto
- Riesgo Bruto Moderado
- Riesgo Bruto Bajo



A mayor probabilidad de ocurrencia de riesgos, las consecuencias o el impacto son más graves.

Figura 19. Mapa de riesgos brutos del subproceso 2, 2022, Autoría propia.

Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública

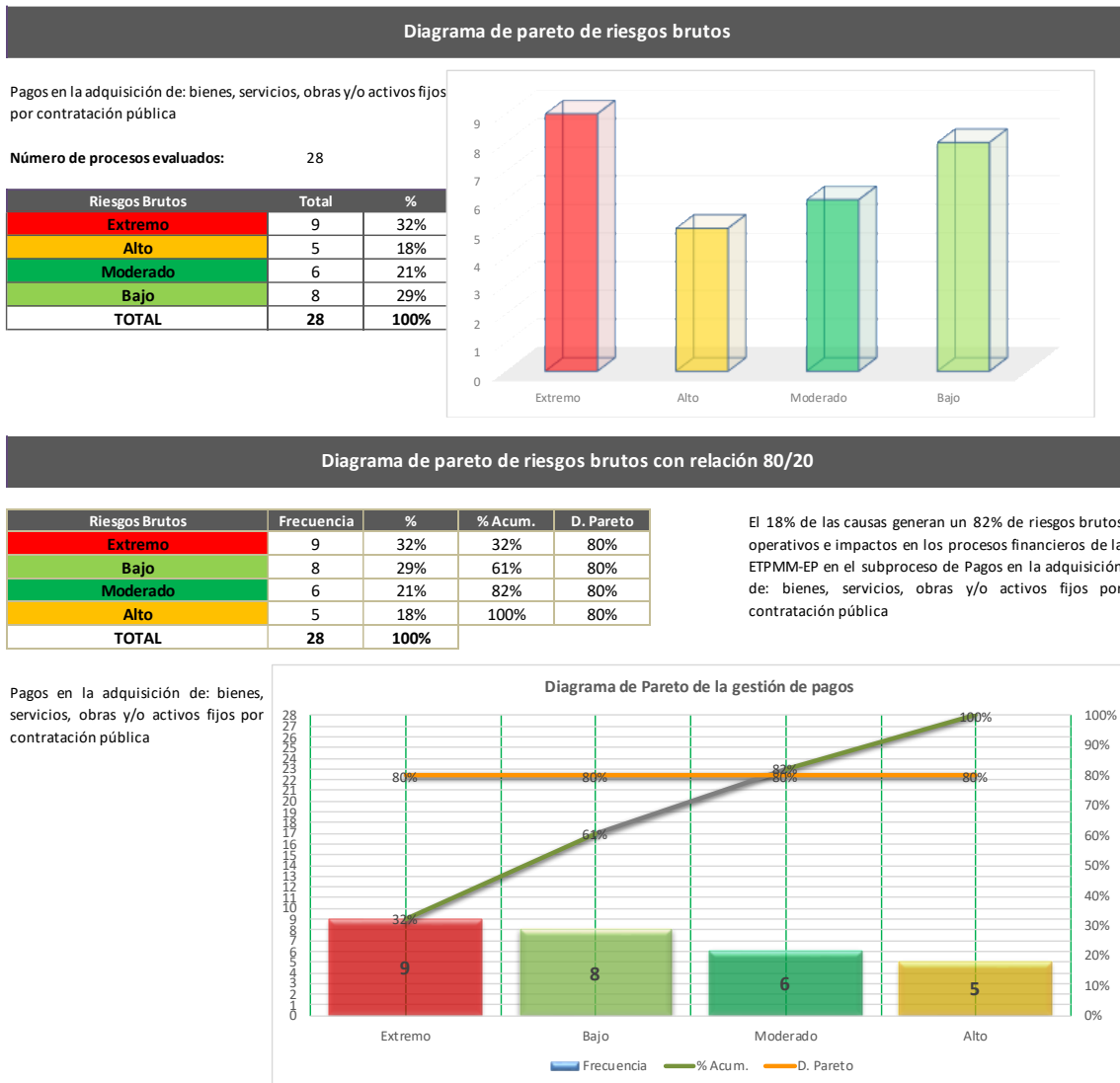
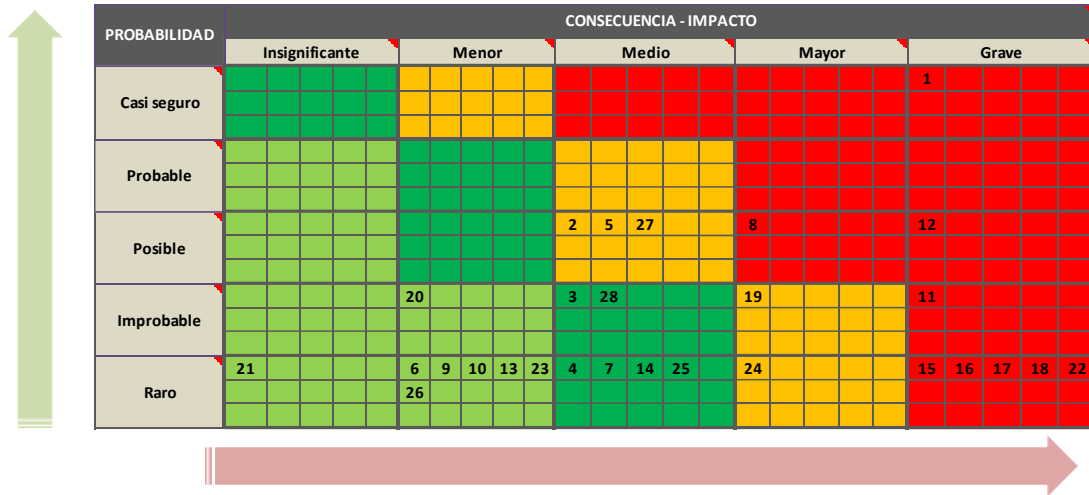


Figura 20. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 3, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos brutos	
Subproceso:	Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública
Actividades evaluadas:	28

Riesgos Brutos		
Extremo	9	9
Alto	5	5
Moderado	6	6
Bajo	8	8
TOTAL	28	28

- Riesgo Bruto Extremo
- Riesgo Bruto Alto
- Riesgo Bruto Moderado
- Riesgo Bruto Bajo



A mayor probabilidad de ocurrencia de riesgos, las consecuencias o el impacto son más graves.

Figura 21. Mapa de riesgos brutos del subproceso 3, 2022, Autoría propia.

Pagos de anticipos por procesos de contratación pública

Diagrama de pareto de riesgos brutos

Pagos de anticipos por procesos de contratación pública

Número de procesos evaluados: 30

Riesgos Brutos	Total	%
Extremo	10	33%
Alto	6	20%
Moderado	7	23%
Bajo	7	23%
TOTAL	30	100%

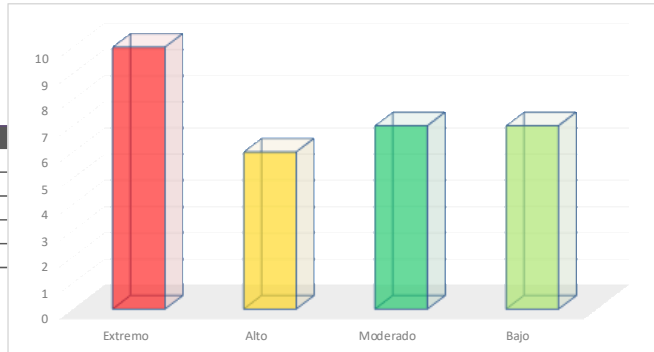


Diagrama de pareto de riesgos brutos con relación 80/20

Riesgos Brutos	Frecuencia	%	% Acum.	D. Pareto
Extremo	10	33%	33%	80%
Moderado	7	23%	57%	80%
Bajo	7	23%	80%	80%
Alto	6	20%	100%	80%
TOTAL	30	100%		

El 20% de las causas generan un 80% de riesgos brutos operativos e impactos en los procesos financieros de la ETPMM-EP en el subproceso de Pagos de anticipos por procesos de contratación pública

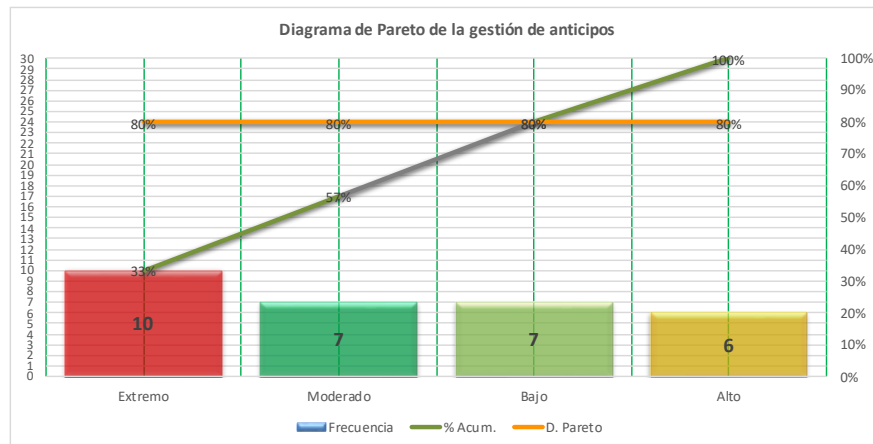
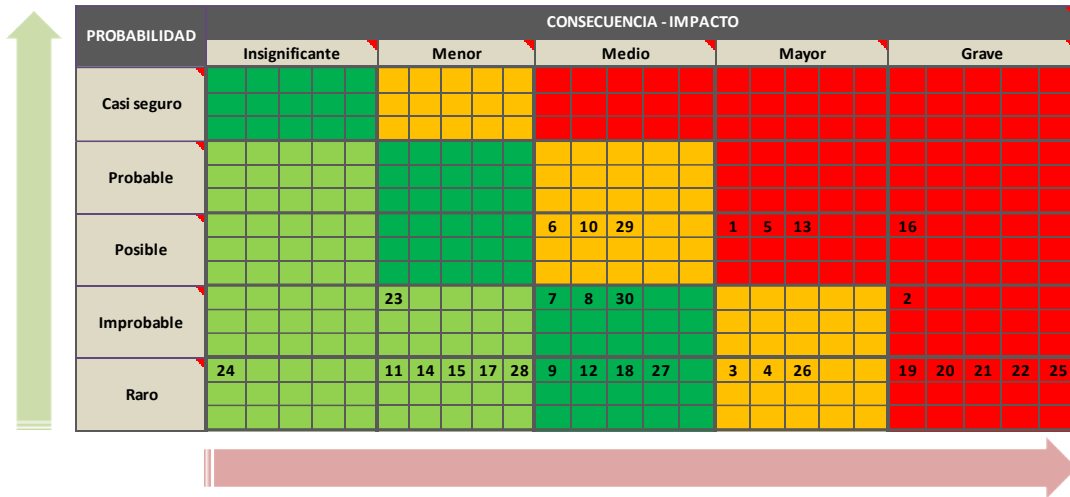


Figura 22. Diagrama de Pareto de los riesgos brutos del subproceso 4, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos brutos	
Subproceso:	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública
Actividades evaluadas:	30

Riesgos Brutos		
Extremo	10	10
Alto	6	6
Moderado	7	7
Bajo	7	7
TOTAL	30	30

Riesgo Bruto Extremo
 Riesgo Bruto Alto
 Riesgo Bruto Moderado
 Riesgo Bruto Bajo



A mayor probabilidad de ocurrencia de riesgos, las consecuencias o el impacto son más graves.

Figura 23. Mapa de riesgos brutos del subproceso 4, 2022, Autoría propia.

3.5. Control del riesgo operativo

Con base a la matriz de riesgos se estableció una matriz de calificación al control, la misma que contiene los siguientes parámetros de medición al nivel de: importancia, efectividad y solidez, que se resume en la siguiente matriz de los cuatro subprocesos de estudio.

Subprocesos		Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo	Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública	
Control del riesgo operativo	Calificación a los controles	Débil	11%		4%	7%
		Fuerte	58%	91%	75%	53%
		Moderado	32%	9%	21%	40%
	Control por nivel de importancia	Importante	8%		46%	37%
		Muy Importante	92%	100%	50%	63%
		Poco importante			4%	
	Control por nivel de efectividad	Alta	47%	14%	71%	50%
		Baja	11%		4%	7%
		Media	42%	86%	25%	43%
	Control por nivel de solidez	Débil	13%		4%	7%
		Fuerte	58%	91%	79%	57%
		Moderado	29%	9%	18%	37%
	Interpretación		La ETPMM-EP en la aplicación de sus controles al riesgo operativo obtiene una calificación fuerte del 58%, otorgando un nivel de muy importante del 92%, los mismos que tienen una efectividad alta del 47% con una solidez de aplicabilidad fuerte del 58%.	La ETPMM-EP en la aplicación de sus controles al riesgo operativo obtiene una calificación fuerte del 91%, otorgando un nivel de muy importante del 100%, los mismos que tienen una efectividad media del 86% con una solidez de aplicabilidad fuerte del 91%.	La ETPMM-EP en la aplicación de sus controles al riesgo operativo obtiene una calificación fuerte del 75%, otorgando un nivel de importancia del 96%, los mismos que tienen una efectividad alta del 71% con una solidez de aplicabilidad fuerte del 79%.	La ETPMM-EP en la aplicación de sus controles al riesgo operativo obtiene una calificación fuerte del 53%, otorgando un nivel de muy importante del 63%, los mismos que tienen una efectividad alta del 50% con una solidez de aplicabilidad fuerte del 57%.

Tabla 25. Matriz de control del riesgo operativo, 2022, Autoría propia.

3.6. Riesgo residual operativo

Una vez identificado los riesgos brutos, se ejecutó el levantamiento de los controles aplicado en la empresa en los subprocesos, en donde una vez que se calificó el control se identificó los riesgos residuales según el siguiente detalle:

Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo

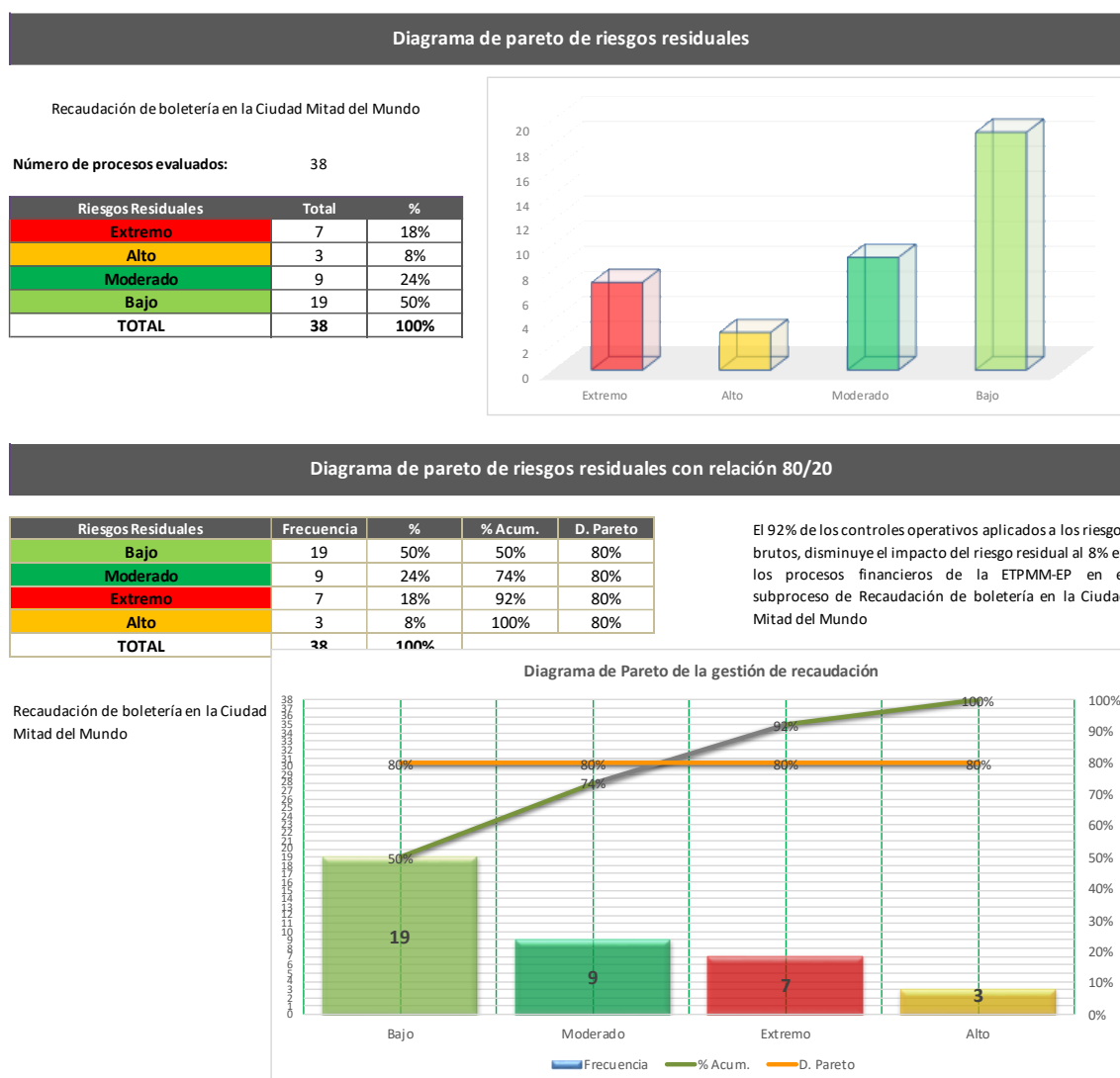


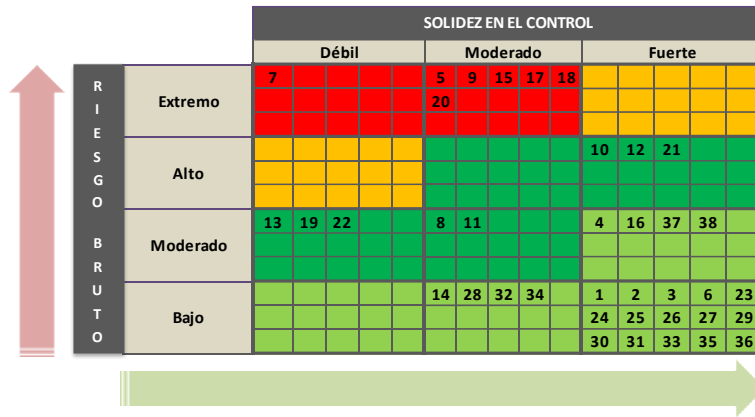
Figura 24. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 1, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos residuales

Subproceso:	Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo
Actividades evaluadas:	38

Riesgos Residuales		
Extremo	7	7
Alto	3	0
Moderado	9	8
Bajo	19	23
TOTAL	38	38

- Riesgo Bruto Extremo
- Riesgo Bruto Alto
- Riesgo Bruto Moderado
- Riesgo Bruto Bajo



A mayor solidez en los controles aplicados, disminuye significativamente el impacto del riesgo residual.

Figura 25. Mapa de riesgos residuales del subproceso 1, 2022, Autoría propia.

Recaudación de boletería por agencias de viajes en la Ciudad Mitad del Mundo

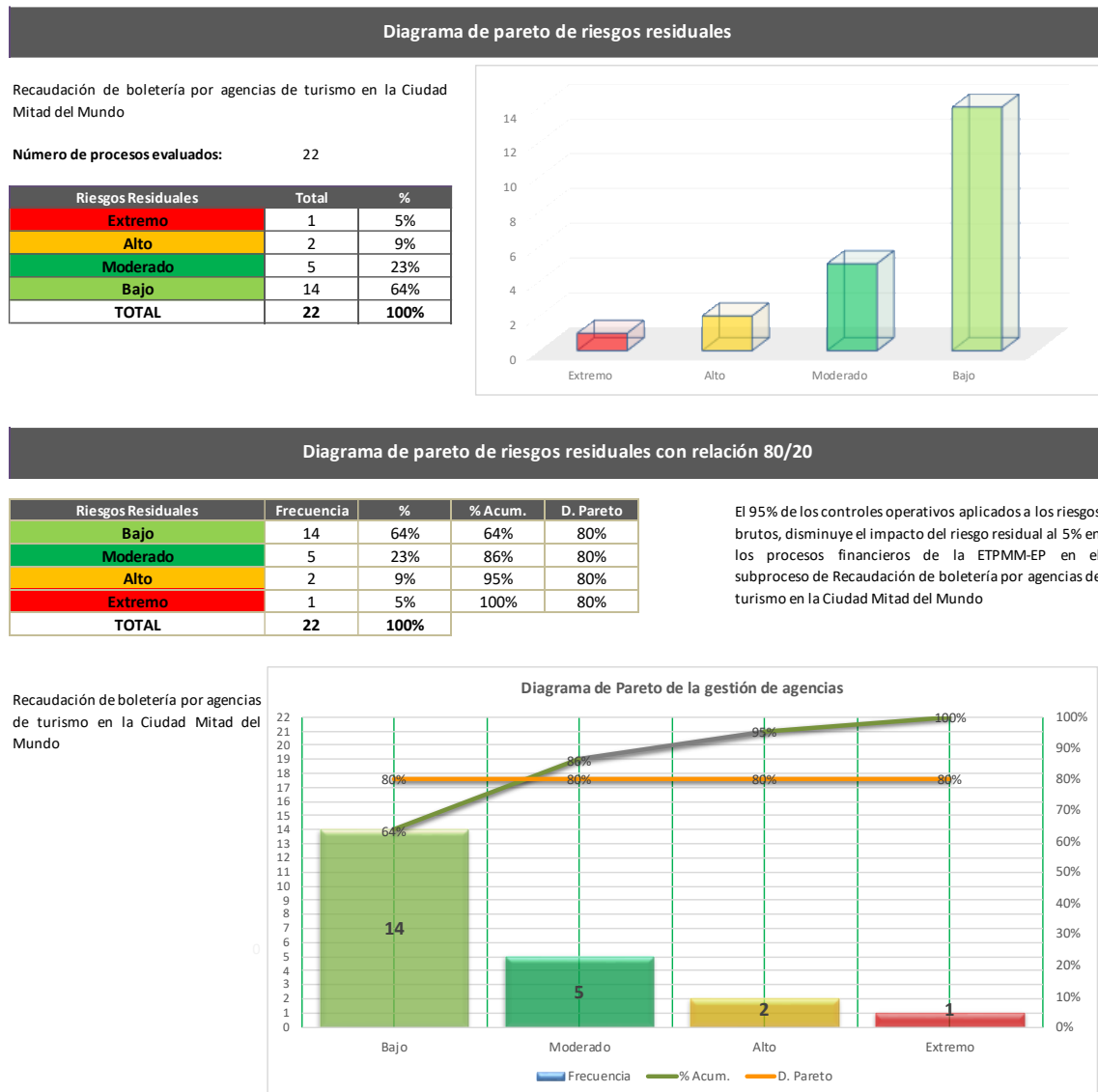


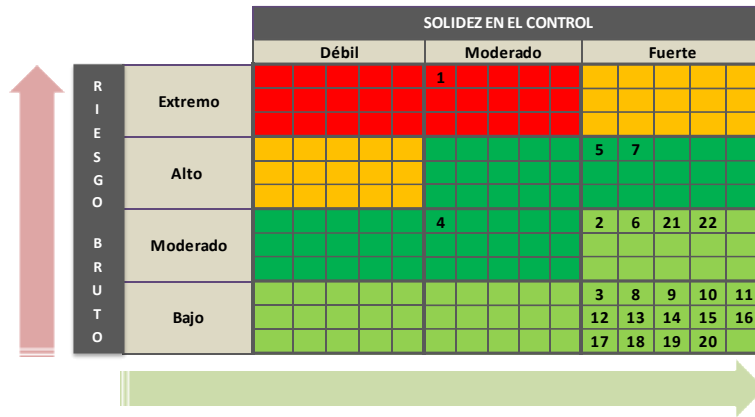
Figura 26. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 2, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos residuales

Subproceso:	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo
Actividades evaluadas:	22

Riesgos Residuales		
Extremo	1	1
Alto	2	0
Moderado	5	3
Bajo	14	18
TOTAL	22	22

 Riesgo Bruto Extremo
 Riesgo Bruto Alto
 Riesgo Bruto Moderado
 Riesgo Bruto Bajo



A mayor solidez en los controles aplicados, disminuye significativamente el impacto del riesgo residual.

Figura 27. Mapa de riesgos residuales del subproceso 2, 2022, Autoría propia.

Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública

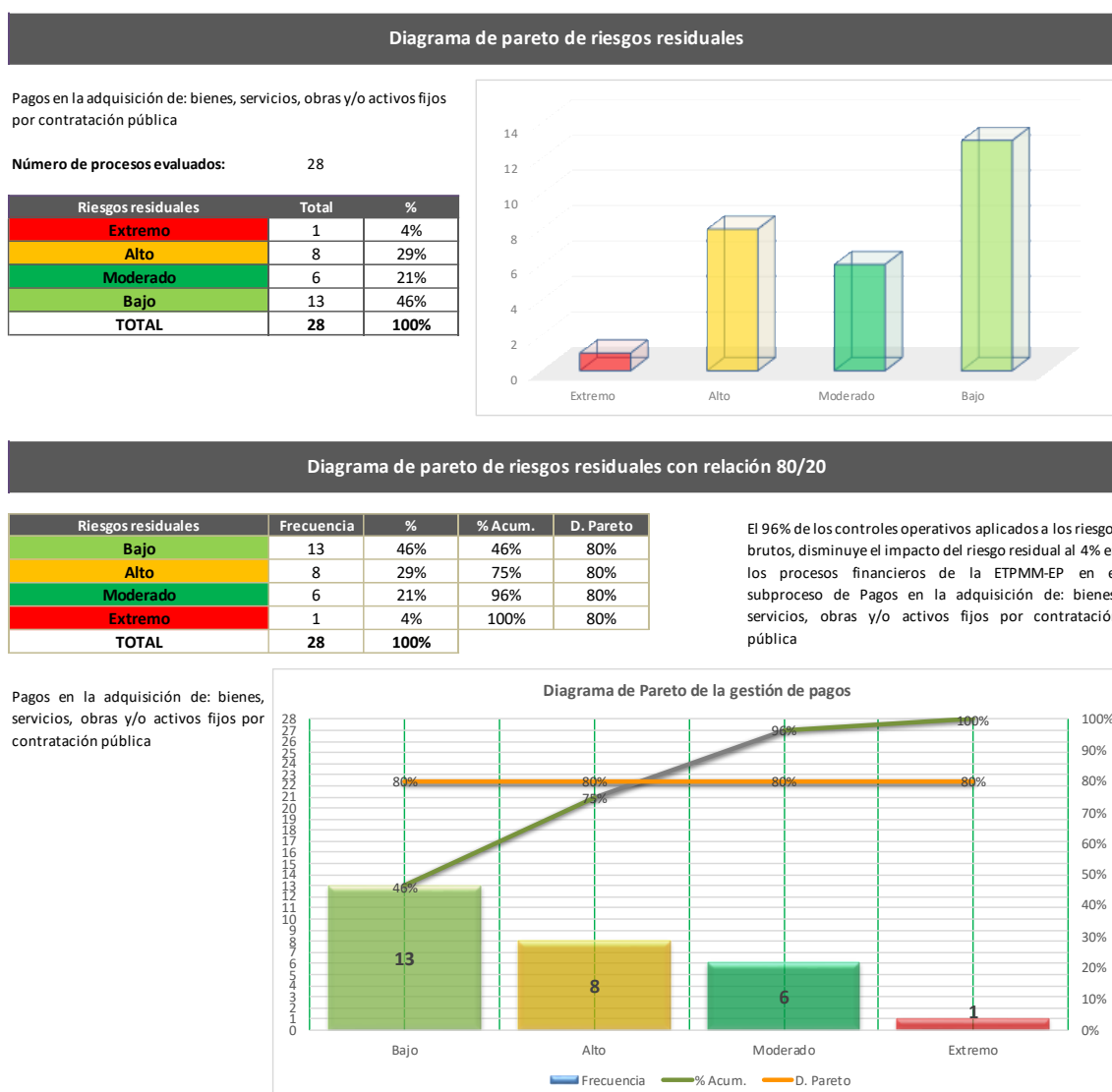
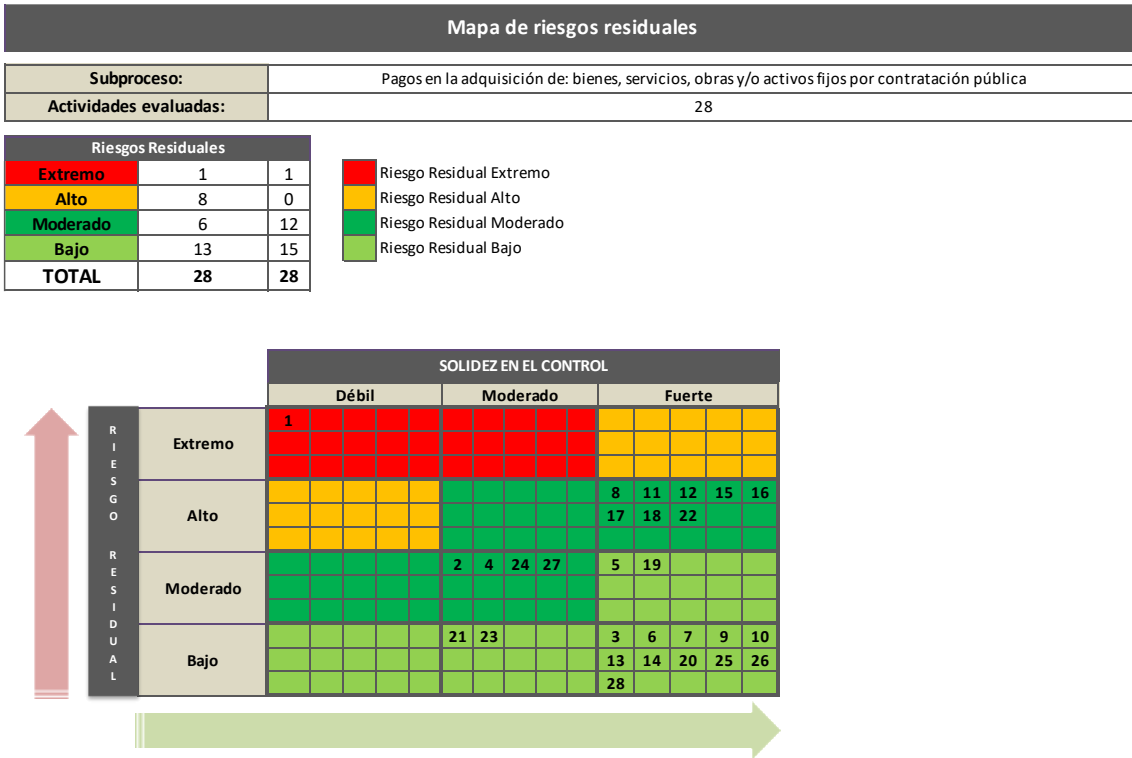


Figura 28. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 3, 2022, Autoría propia.



A mayor solidez en los controles aplicados, disminuye significativamente el impacto del riesgo residual.

Figura 29. Mapa de riesgos residuales del subproceso 3, 2022, Autoría propia.

Pagos de anticipos por procesos de contratación pública

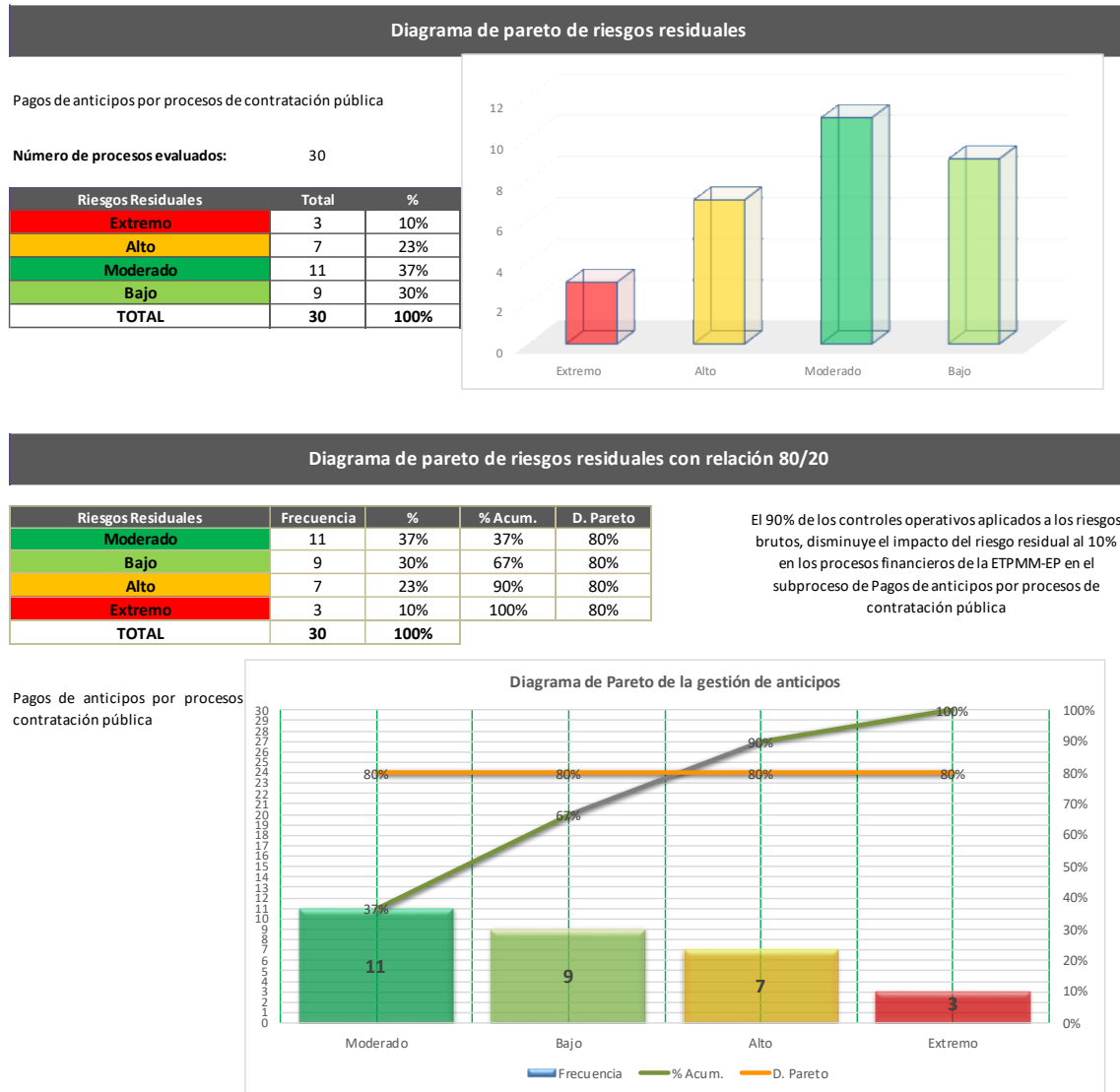


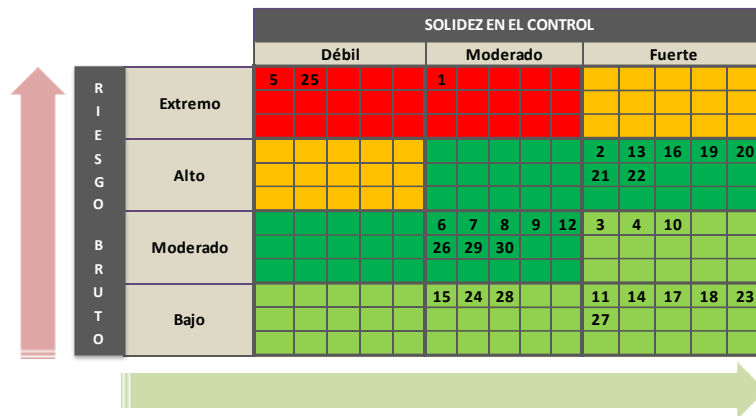
Figura 30. Diagrama de Pareto de los riesgos residuales del subproceso 4, 2022, Autoría propia.

Mapa de riesgos residuales

Subproceso:	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública
Actividades evaluadas:	30

Riesgos Residuales		
Extremo	3	3
Alto	7	0
Moderado	11	15
Bajo	9	12
TOTAL	30	30

- Riesgo Bruto Extremo
- Riesgo Bruto Alto
- Riesgo Bruto Moderado
- Riesgo Bruto Bajo



A mayor solidez en los controles aplicados, disminuye significativamente el impacto del riesgo residual.

Figura 31. Mapa de riesgos residuales del subproceso 4, 2022, Autoría propia.

Subprocesos	Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo	Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública
Porcentaje de apetito:	100%	95%	95%	90%
Apetito al riesgo	<p>La empresa para mitigar el riesgo cuenta con pólizas de seguros de fidelidad y caución, según normativa pública de la Contraloría General del Estado establece en su Acuerdo 006-CG-2018 en el artículo 47, indica que una entidad pública no aportará con más del 60% de la prima de seguros. La empresa hasta el periodo 2022 ha cubierto el valor total de la prima como política interna, lo que representa un apetito del riesgo del 100%, cubriendo el valor total ante cualquier evento con la respectiva garantía. De la misma manera, según el Acuerdo 050-CG-2018 se expide el reglamento de determinación de responsabilidades al sujeto (servidor público o funcionario) aplicando mediante glosas u órdenes de reintegro por perjuicio económico causado al Estado, estableciendo que en caso de generar un perjuicio a una empresa pública mediante un proceso de determinación de responsabilidad en una auditoría, estos perjuicios serán cubiertos por los sujetos actuantes en dicho acto. Por lo tanto en este proceso, la tolerancia al riesgo es del 0% y su apetito al riesgo del 100%. Con una exposición extrema del elevado monto de recaudación que puede ser sancionado por la FGE y CGE con sanciones de hasta responsabilidad penal.</p>	<p>La empresa para generar la recaudación por agencias de turismo establece el compromiso y responsabilidad mediante la suscripción de convenios, en el contiene cláusulas que establece multas o penalidades, y de ser necesario se incorpora el establecimiento de garantías técnicas o de cumplimiento para respaldar los procesos administrativos y no generar perjuicio a los recursos públicos, asimismo; todo proceso de gestión pública se acoge al Acuerdo 050-CG-2018 que expide el reglamento de determinación de responsabilidades al sujeto (servidor público o funcionario) aplicando mediante glosas u órdenes de reintegro por perjuicio económico causado al Estado, estableciendo que en caso de generar un perjuicio a una empresa pública mediante un proceso de determinación de responsabilidad en una auditoría, estos perjuicios serán cubiertos por los sujetos actuantes en dicho acto. Por lo tanto, se identifica que el apetito al riesgo en este subproceso se cubre en un 95% de las garantías que se aplican a los convenios respectivos con una tolerancia al riesgo hasta del 5% debido a la flexibilidad de los convenios que se ejecuten. La exposición es alta por la administración de recursos financieros, puede ser sancionado por la CGE con responsabilidad civil.</p>	<p>En este subproceso el 82% de las actividades son del área financiera, sin embargo; por los fuertes controles aplicados su nivel de riesgo residual es bajo, pero se evidencia que el factor humano en las actividades del Administrador de Contrato el riesgo residual es extremo con controles débiles, quien tiene la responsabilidad de velar por el cabal cumplimiento de contratos u ordenes de compra en la adquisición de bienes o servicios que incorpora según cada caso, garantías de fiel cumplimiento, garantías técnicas y garantías de buen uso del anticipo, sin embargo; los actos generados por un administrador se respaldan en informes de responsabilidad y al acto de buena fe, que en un proceso de auditoría de evidenciarse incumplimiento de sus responsabilidades se aplicarán al Acuerdo 050-CG-2018 que expide el reglamento de determinación de responsabilidades al sujeto (servidor público o funcionario) aplicando mediante glosas u órdenes de reintegro por perjuicio económico causado al Estado, por lo tanto; el nivel de determinación de responsabilidad tendrá relación al nivel efectivo de la auditoría, provocando un apetito al riesgo del 95% y una tolerancia máxima al 5%. El nivel de exposición es alta por la administración de bienes y servicios con sanciones de responsabilidad civil de la CGE.</p>	<p>En este subproceso el 7% de las actividades corresponde al área jurídica en la elaboración y suscripción de un contrato con la determinación adecuada de las garantías que respalden los procesos contractuales, sin embargo; el riesgo residual a pesar de los controles es extremo, lo que puede provocar un perjuicio al momento de efectivizar una garantía por la inobservancia de los plazos, montos y tipo de garantía, proceso sujeto a control previo por la jefatura financiera, no obstante; puede generarse un error provocando un riesgo que a pesar del establecimiento de responsabilidades del Acuerdo 050-CG-2018 que expide el reglamento de determinación de responsabilidades al sujeto (servidor público o funcionario) aplicando mediante glosas u órdenes de reintegro por perjuicio económico causado al Estado, el nivel de tolerancia al riesgo en este subproceso alcanza un 10% y su nivel de apetito al riesgo es del 90% por la aplicación de correcciones o restituciones en los procesos de auditoría. Su nivel de exposición es moderada a la aplicabilidad de sanciones administrativas por la CGE y su gestión se aplica a la documentación de soporte en los procesos de contratación.</p>

Tabla 26. Matriz de interpretación del apetito al riesgo de los subprocesos, 2022, Autoría propia.

Capítulo quinto

Plan de acción de control

1. Metodología de modelo de aplicación propuesto

1.1. Modelo de las tres líneas de defensa para la ETPMM-EP

Una vez analizada la estructura organizacional que ejecuta la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP, se evidencia que la misma no permite identificar claramente los niveles de gestión y operación que deben enmarcarse al modelo empresarial, para ello se hizo una adaptación de los procesos al modelo de las tres líneas de defensa que permita conocer las líneas de gestión y sus relaciones operativas, como propuesta base como lo cita (Anderson y Eubanks 2015) y (The Institute of Internal Auditors 2013).

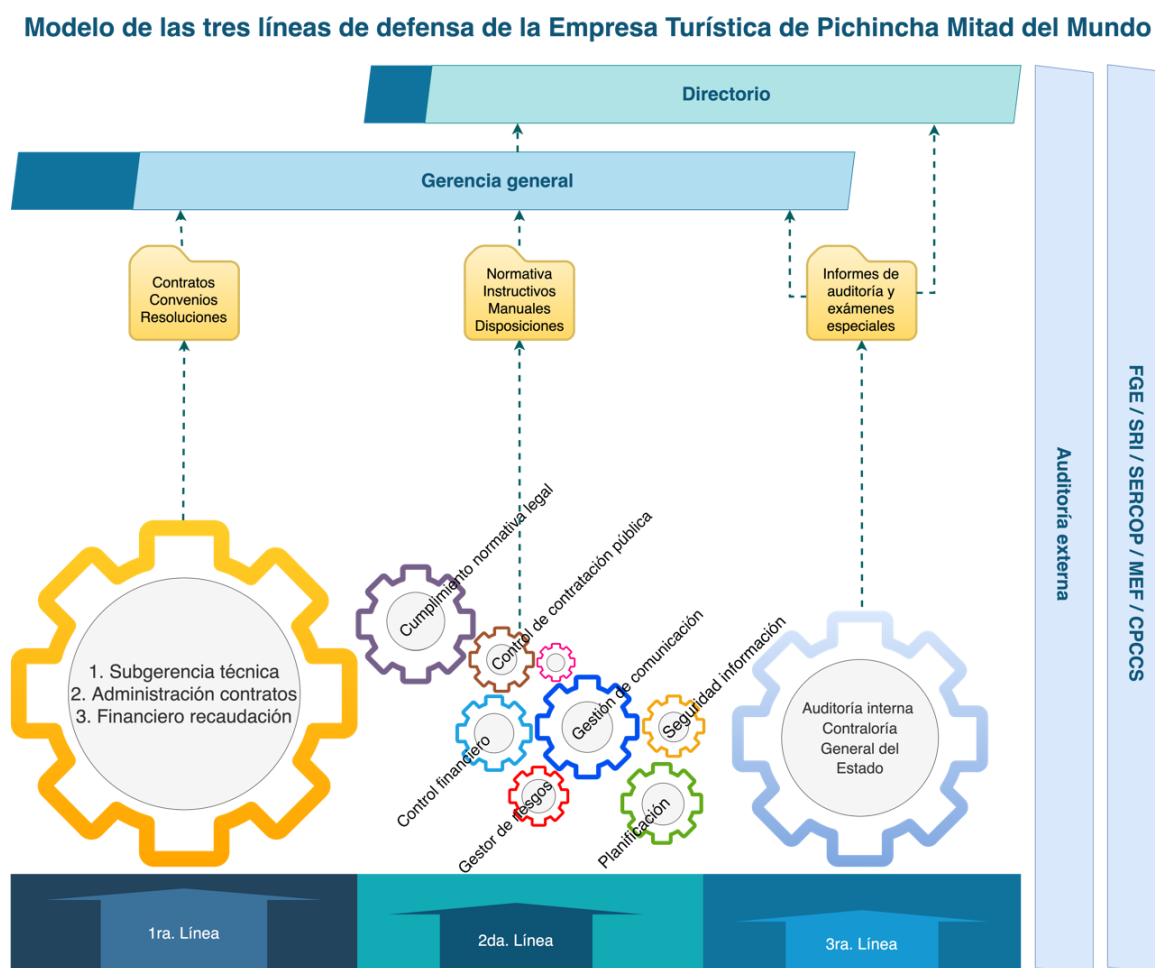


Figura 32. Modelo de las tres líneas de defensa de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.

1.2. Modelo de las tres líneas del IIA para la ETPMM-EP

Para una ampliación del valor de las empresas se analiza el Modelo de las tres líneas del IIA (Fundación Latinoamericana de Auditores Internos 2020) y (Olivares 2020) explica cómo se adaptó el modelo de las tres líneas de defensa del 2013 al Modelo de las tres líneas del Instituto de Auditoría Internos de España de julio 2020 en donde su conceptualización es evitar riesgos eligiéndolos adecuadamente para crear y proteger el valor, en terminología moderna las empresas no solo deben evitar riesgos, una organización debe generar valor por su capacidad de administrar y asumir los riesgos. Este modelo conceptualiza en la empresa: filosofía, enfoque, adaptabilidad, flexibilidad, simplicidad y eficacia, estableciendo responsabilidades, roles y actores empresariales. Este modelo gestiona en la línea 1 a los dueños del proceso, los que día a día sufren riesgos. La línea 2 son las funciones de apoyo o staff que deben sustentar a la línea, y la línea tres corresponde a la gestión independiente de auditoría interna, lo que significa que audita a la línea 1 y 2.

Modelo de las tres líneas del IIA de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo

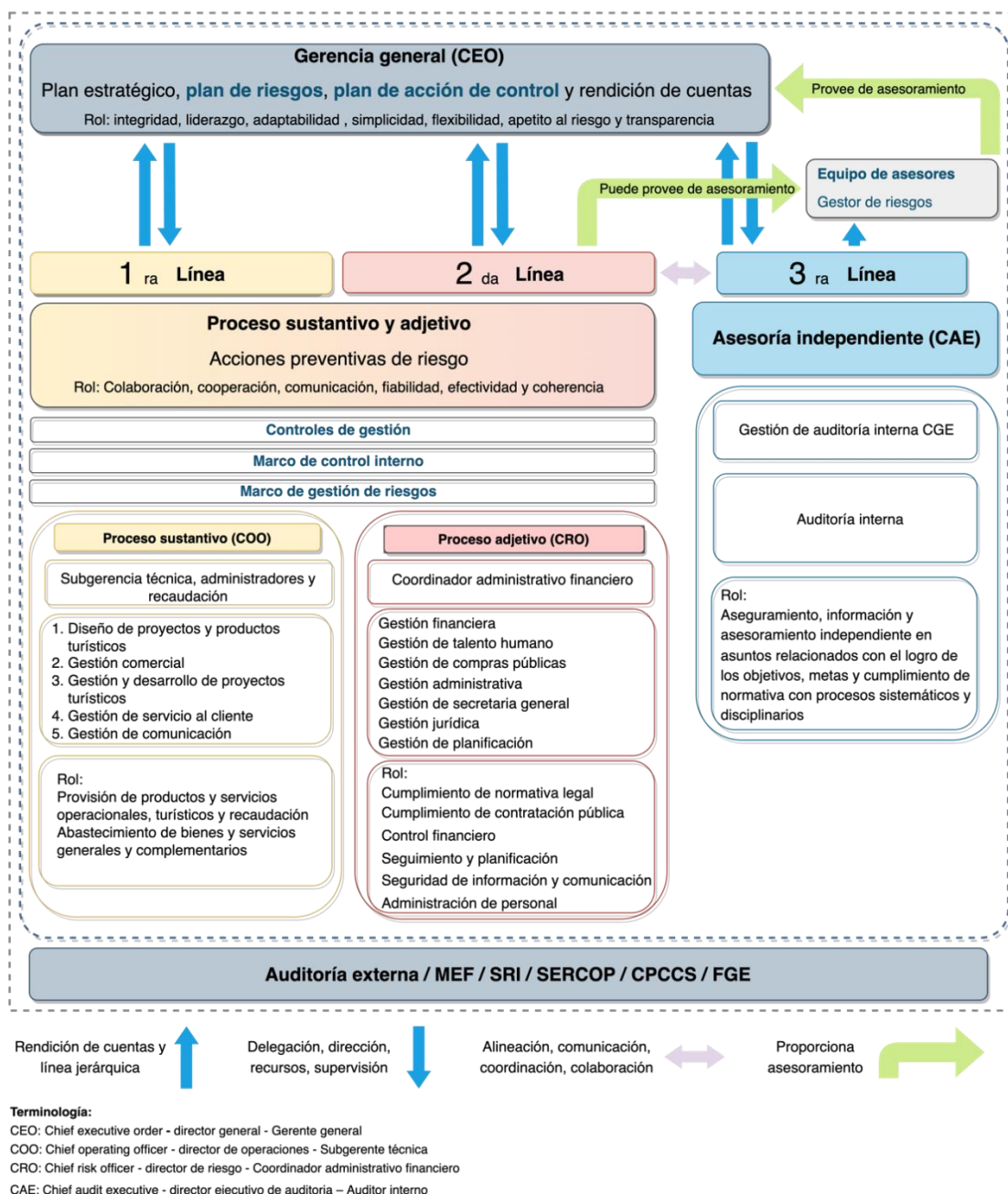


Figura 33. Modelo de las tres líneas de la IIA de la ETPMM-EP, 2022, Autoría propia.

2. Plan de acción de control

Una vez identificado los riesgos brutos, la aplicación de los controles operativos y los riesgos residuales, se genera una propuesta de plan de acción de control para mitigar los riesgos residuales en la ETPMM-EP.

Seguimiento y revisión	Inventario de riesgos	Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo	Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo	Pagos en la adquisición de: bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública	Pagos de anticipos por procesos de contratación pública
	Busca - Riesgo residual	Financiero	Coordinación de marketing	Administrador de contrato	Fase contractual
	Acción de control	1	2	3	4
	Factor de riesgo	Personas	Personas	Personas	Personas
	% del factor de riesgo	89%	100%	96%	93%
	Afectación contable	24%	18%	36%	37%
	Tipo de evento	Ejecución de procesos de Gestión / Fraude Interno	Ejecución de procesos de Gestión / Practicas con clientes productos o negocios	Ejecución de procesos de Gestión / Empleo y Seguridad	Ejecución de procesos de Gestión / Empleo y Seguridad
Apetito del riesgo	100%	95%	95%	90%	
Propuesta de plan de acción de control	Código de actividad a ejecutar	5.2.1	5.2.2	5.2.3	5.2.4
	Objetivo	Fortalecer el procedimiento a nivel normativo y potenciar los sistemas de seguridad con alarmas, cámaras de vigilancia, equipos de monitoreo y equipos de validación de efectivo	Establecer un estudio, plan de negocios y una matriz de calificación para la aplicación de convenios con las agencias turística más idóneas	Fortalecer los procesos de administración de contratos con personal idóneo, calificado que vele por los intereses empresariales bajo el cumplimiento de la ley vigente	Generar contratos en la adquisición de bienes o servicios según las necesidades empresariales en cumplimiento a la normativa legal vigente que garantice una mejor ejecución contractual
	Propietario de la acción	Jefatura financiera	Coordinación de marketing	Administradores de contrato	Coordinación jurídica
	Actividad 1	Implementar un reglamento de recaudación con los niveles de seguridad, responsabilidad, controles, ética y base legal para el personal de boletería y de las áreas interrelacionadas.	Generar un manual de calificación de agencias de viajes con parámetros estrictos de garantía	Capacitar y desarrollar en los servidores públicos la cultura y responsabilidad sobre el cumplimiento de la normativa pública	Fortalecer el equipo jurídico con personal de alto conocimiento en contratación pública
	Dependencia de la actividad 1	Jefatura financiera	Coordinación de marketing	Asesoría jurídica	Jefatura de talento humano
	Actividad 2	Requerir los equipos tecnológicos en hardware y software que permita un mayor nivel de seguridad en el manejo de efectivo e infraestructura	Crear y aprobar un convenio de agencias por un equipo técnico de operaciones, financiero, jurídico y comercial	Fortalecer el control y seguimiento de la ejecución de contratos	Fortalecer la gestión jurídica a través de un asesor que ejecute el control previo en el establecimiento de contratos y demás documentos de índole legal
	Dependencia de la actividad 2	Jefatura financiera	Subgerencia técnica	Jefes de área	Gerencia general
	Actividad 3	Aplicar un adecuado proceso de reclutamiento de personal, capacitar e incentivar la ética, y el sigilo profesional de los recaudadores	Generar un formato de convenio con todas las cláusulas correspondientes que permita garantizar la normativa legal y los intereses empresariales	Establecer un adecuado proceso de reclutamiento y selección de talento humano, que permita contratar personal calificado e idóneo para las actividades de administrador de contrato	Diseñar un proceso y flujo de garantías en relación a los plazos del contrato que permita la viabilidad y la ejecución
	Dependencia de la actividad 3	Jefatura de talento humano	Asesoría jurídica	Jefatura de talento humano	Jefatura de planificación
	Actividad 4	Fortalecer y mantener las garantías de caución y de responsabilidad administrativa que permita mitigar el riesgo en caso de hurto o robo	Aplicar los procesos de control previo y notificación de incumplimiento a las máximas autoridades periódicamente respecto de los convenios con agencias de turismo	Generar una unidad de control previo para asesoría y apoyo a la gestión de los administradores de contrato	Generar un repositorio y sistema de gestión documental digital que permita el acceso, control y utilidad de la información en las diversas fases de contratación pública
	Dependencia de la actividad 4	Jefatura administrativa	Jefatura financiera	Coordinación administrativa financiera	Jefatura administrativa
	Responsable del control preventivo	Coordinación administrativa financiera	Subgerencia técnica	Jefes de área	Asesoría jurídica
	Autoridad aprobador del control	Coordinación administrativa financiera	Gerencia general	Gerencia general	Gerencia general
	Recursos requeridos	Monetarios, infraestructura, tecnológicos y personal	Personas	Monetarios y personal	Monetarios, tecnológicos y personal
	Fecha de inicio	N/A	N/A	N/A	N/A
Fecha de finalización	N/A	N/A	N/A	N/A	
Valor en la capacidad de asumir y administrar los riesgos	Genera mayor rentabilidad	↑ 1,61%	↑ 0,01%		
	Genera optimización de gasto			↓ 1,59%	↓ 1,37%
	Previene	Consultorías de procesos	Consultorías de negociación	Consultorías de procesos	Consultorías de procesos
	Aplica COBIT	Si	Si	Si	Si
	Evade	Sanciones y glosas	Sanciones y glosas	Sanciones y glosas	Sanciones y glosas
	Genera normativa interna	Si	Si	Si	Si
	Fortalece la gestión de personal	Si	Si	Si	Si
	Proceso estratégico	Mejorar el nicho de mercado del cliente externo	Amplia el nicho de mercado del cliente externo	Fortalece la calidad del gasto	Gestión oportuna de pagos
Perfecciona el conocimiento del recurso humano	↑ 7%	↑ 5%	↑ 28%	↑ 4%	
Adapta al Modelo de las 3 líneas IIA	Si	Si	Si	Si	

Tabla 27. Propuesta del plan de acción de control empresarial, 2022, Autoría propia.

3. Resultados de las acciones propuestas del plan de acción de control

- a) Fortalece los procesos de administración de personal en tópicos de reclutamiento, selección, capacitación y empoderamiento ético y profesional, en todos los procesos sustantivos y adjetivos de la empresa.
- b) Empoderamiento del factor humano en eventos relacionados a: ejecución de procesos de gestión, prácticas con clientes, productos o negocios, empleo y seguridad y fraude interno.
- c) Repotencia el equipamiento de hardware y software, automatizando los procesos con resultados: efectivos, oportunos, eficaces; que contribuya a la gestión del factor humano en atención al cliente externo las 24 horas y los 365 días del año en los procesos de recaudación.
- d) Promueve la creación y establecimiento de normativa interna en los procesos agregadores y no agregadores de valor, que apalanque y fortalezca la ley expresa vigente a través de: resoluciones, reglamentos, instructivos, manuales, etc.
- e) Fortalece el cumplimiento de la normativa legal; con la aplicación del control previo y control posterior en los procesos empresariales, generando información oportuna y de calidad para las entidades de control: en procura de evitar errores por acción u omisión.
- f) Genera mayor rentabilidad en los procesos de recaudación; mejora los canales de comunicaciones, empatía con el cliente externo, compromiso del factor humano, y optimización de los recursos materiales.
- g) Optimiza los recursos financieros y de tiempo; con una adecuada gestión, asignación de responsabilidades y evita reprocesos mediante el Modelo de las tres líneas de la IIA con la creación de un área de asesoría gerencial.
- h) Las acciones de control deben ser permanentes, con la asignación de responsabilidades de ejecución, aprobación, control y retroalimentación.
- i) Incentiva a la contratación permanente de garantías que permita mitigar el riesgo financiero por mal uso de los recursos públicos sea tipo de eventos de fraude interno y/o externo en los diversos procesos de gestión empresarial.
- j) Establecimiento de un plan de acción por cada subproceso identificado, compuesto por un objetivo, actividades, responsable ejecutor, responsable de control, y los recursos requeridos según tabla 27. Datos que pueden ser aplicados en un Diagrama de Gantt.

Capítulo sexto

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Se determinó el riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo – EP, a través de una metodología cualitativa con juicios de expertos y especialistas con base a los fundamentos y el modelo de gestión del riesgo según la Norma ISO 31000 - 2018, y demás soportes de la gestión del riesgo operacional.

Se identificó, analizó y determinó la fundamentación conceptual sobre el Riesgo Operativo, desde los principios básicos y generales que permita demostrar que el objeto de estudio esta apalancado con bases científicas y de investigación.

Se estableció el marco teórico de la gestión del riesgo; identificando el modelo de gestión y la teoría necesaria para la aplicabilidad en el objeto de estudio, y se conoció la naturaleza organizacional de la ETPMM-EP, para la aplicación del Enterprise Risk Management.

Se determinó el impacto del riesgo operativo en los procesos financieros de cuatro subprocesos del área de tesorería, dos corresponden a las fuentes de ingresos: Recaudación de boletería en la Ciudad Mitad del Mundo y Recaudación de boletería por agencias de turismo en la Ciudad Mitad del Mundo; y dos corresponden a la salida de recursos financieros de la empresa que se consolidan en: Pagos en la adquisición de bienes, servicios, obras y/o activos fijos por contratación pública, y Pagos de anticipos por procesos de contratación pública.

Se determinó una propuesta de un plan de acción de control del riesgo; que se compone con un Modelo de las tres líneas de la IIA y un conjunto de cuatro líneas de acción con sus respectivos objetivos y la valoración del plan propuesto, dando valor a la

capacidad de asumir y administrar los riesgos en los procesos financieros de la ETPMM-EP.

Aplicada la gestión del riesgo operativo en los procesos financieros de la ETPMM-EP se obtuvo los siguientes resultados:

- El alcance de estudio del riesgo operativo en el área financiera es del 33% que corresponde al subproceso de tesorería.
- Se identificó que el área de tesorería es la más relevante por ser la fuente primaria de recaudación y la fuente final de pagos, la misma que representa una gestión operativa en el flujo de efectivo por las entradas y salidas de recursos económicos de la empresa y su alto nivel de impacto en la gestión financiera empresarial.
- Se identificó que el 76% promedio posee actividades relacionadas al área financiera en los cuatro subprocesos de estudio.
- El 33% promedio de los subprocesos analizados contiene actividades críticas en la empresa.
- Las actividades que se desarrollan en la empresa corresponden a un 82% promedio de una frecuencia de ejecución por requerimiento empresarial.
- De las 118 actividades investigadas en los cuatro subprocesos financieros se identificó que el 29% promedio tiene una afectación contable.
- En los subprocesos se identificó que los tipos de eventos corresponden a un 67% promedio por ejecución de procesos de gestión, un 18% promedio a empleo y seguridad, un 6% promedio en relación a las prácticas con clientes productos o negocios y un 5% promedio a fraude interno.
- El factor de riesgo de los subprocesos financieros corresponde a las personas con un 95% promedio y a un 3% promedio en relación a la tecnología.
- La probabilidad de ocurrencia de un riesgo operativo en los subprocesos financieros es un 15% promedio.
- El 33% promedio genera consecuencias de nivel medio respecto del riesgo operativo en los procesos financieros.
- Se determinó que el 69% promedio de los controles aplicados en la empresa poseen una tendencia fuerte.
- La empresa considera muy importante la aplicación de controles con un 76% promedio en los subprocesos financieros.

- Se identificó una efectividad media del 49% promedio de los controles aplicados y una efectividad alta del 46% promedio en los subprocesos de la jefatura financiera.
- La solidez es muy fuerte respecto de los controles aplicados en la empresa con un 71% promedio de los subprocesos financieros.
- La empresa establece un apetito del riesgo con un 95% promedio de los subprocesos financieros, por su ámbito de operación, controles aplicados, y procesos de identificación de responsabilidades sin afectar los recursos públicos.

2. Recomendaciones

Se sugiere que la ETPMM-EP revise, analice y considere la utilización de esta investigación, que le permita conocer los riesgos operativos en los procesos financieros de los subprocesos de tesorería; para minimizar las consecuencias en bien de una adecuada administración pública, preservar y utilizar de forma efectiva los recursos económicos y fortalecer los procesos de respuesta ante las entidades de control, gestión apalancada en la norma 300 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Fortalecer los procesos internos de la ETPMM-EP con el análisis de los riesgos operativos en los subprocesos del área financiera de presupuesto y contabilidad, y la valoración de otros niveles de gestión vulnerables, que le permitirá dar un valor empresarial, por su capacidad de asumir; administrar y de respuesta ante los riesgos empresariales.

Obras citadas

- Abella Rubio, Ramón. 2006. “COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio”. *Estrategia Financiera* 225: 20–24.
- Anderson, Douglas, y Gina Eubanks. 2015. “Modelo de las tres líneas de defensa”. julio. https://lafilai.org/documentos/COSO_2015-3LOD-Thought-Paper-FULL_r3_ES.pdf.
- Buendía, Diego. 2018. “Codificación de las Normas de la SB / Libro uno - Sistema Financiero”. *Superintendencia de Bancos*. enero 19. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/codificacion-de-normas-de-la-sb-libro-uno-sistema-financiero/>.
- Burki, Talha Khan. 2022. “Omicron Variant and Booster COVID-19 Vaccines”. *The Lancet Respiratory Medicine* 10 (2). Elsevier: 17. doi:10.1016/S2213-2600(21)00559-2.
- Cabanilla, Enrique, Walter Ocaña, Carlos Garrido, y Edison Molina. 2021. “La nueva realidad del turismo post COVID 19”. *Serie Territorios en Debate - Segunda Etapa - N° 14 Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19*, 135.
- Carrillo-Maldonado, Paul, María Cecilia Deza, y Segundo Camino-Mogro. 2020. “Una radiografía a las empresas ecuatorianas antes del COVID-19”. *X-pedientes Económicos* 4 (9): 83–117.
- CIP, Ecuador. 2020. “Repositorio de documentos Emergencia COVID-19 Ecuador | CIP - Cámara de Industrias y Producción”. mayo. <https://www.cip.org.ec/2020/09/30/repositorio-de-documentos-emergencia-covid-19-ecuador/>.
- Ciudad Mitad del Mundo. 2018. “Atractivos Turísticos”. <http://www.mitaddelmundo.gob.ec/es/attractivos-turisticos>.
- Contraloría General del Estado. 2022. “Consulta de Informes Aprobados”. Entidades de Control. *Consulta de Informes Aprobados*. abril 16. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=67827&tipo=inf>.
- Cuero, Cesar. 2020. “La Pandemia del COVID-19 [The COVID-19 Pandemic]”. *Revista Médica de Panamá* 40 (1). doi:10.37980/im.journal.rmdp.2020872.
- Dimitris N, Chorafas. 2004. *Operational Risk Control with Basel II*. First published 2004.

- London: Great Britain. https://evandinavirtual.uasb.edu.ec/pluginfile.php/531446/mod_folder/content/0/8.%20Bibliograf%C3%ADa%20de%20apoyo/Butterworth-%20Operational%20Risk%20Control%20with%20Basel%20II%20-%20Basic%20Principles%20and%20Capital%20Requirements.pdf?forcedownload=1.
- EC. 2002. *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Suplemento del Registro Oficial No. 595. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=53&tipo=nor>.
- . 2004. *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Registro Oficial Suplemento No. 463. <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/normativa-tributaria-legislacion-nacional>.
- . 2008a. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Registro Oficial Suplemento No. 395. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/cat_normativas/losncp.
- . 2008b. *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Registro Oficial No. 449. <https://www.gob.ec/regulaciones/constitucion-republica-ecuador-2008>.
- . 2009a. *Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP*. Registro Oficial Suplemento No. 48. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>.
- . 2009b. *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*. Registro Oficial Suplemento No. 87. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=53&tipo=nor>.
- . 2010. *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Segundo Suplemento del Registro Oficial No.306. <https://www.gob.ec/regulaciones/codigo-organico-planificacion-finanzas-publicas>.
- . 2016. *Expedir la codificación y actualización de las resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública*. Resolución Nro. RE-SERCOP-2016-0000072. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/normativa/nor_res_ext/resolucionsercopno072-2016.
- . 2020a. *Decreto Presidencial No. 1017*. Decreto Presidencial No. 1017.

- https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf.
- . 2020b. *Ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas*. Suplemento al Registro Oficial No. 253. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/13240-suplemento-al-registro-oficial-no-253>.
- . 2020c. *Gaceta oficial Nro. 30-2019-2023 Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha*. Ordenanza-12-CPP-2019-2023. http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio_paginas/ver_documento_r.php?re=1481.
- . 2021. *Resolución No. 03-DIR-ETPMM-EP-2021 Empresa Turística Pichincha Mitad del Mundo EP*. Resolución Nro. 003-DIR-ETPMM-EP-2021. PDF. mitaddelmundo.gob.ec/transparencia/2022/abril/Estructura%20org%C3%A1nica%20y%20estatuto%20org%C3%A1nico.pdf.
- . 2022. *Resolución de COE Nacional de 17 de marzo de 2022 – Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias*. Resolución de COE Nacional de 17 de marzo de 2022. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resolucion-de-coe-nacional-de-17-de-marzo-de-2022/>.
- ETPMM-EP. 2020. “Plan de Mitigación de Impacto Económico – Social frente al “COVID-19””. Presentación, Quito, junio.
- Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. 2020. “El modelo de las tres líneas del IIA 2020 ‘Una actualización de las tres líneas de defensa’ – La FLAI”. julio 20. <https://laflai.org/el-modelo-de-las-tres-lineas-del-iaa-2020-una-actualizacion-de-las-tres-lineas-de-defensa/>.
- González, Luis Humberto Ustáriz. 2004. “Corporate governance Evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo acuerdo de Basilea”. *Vniversitas*, n° 107. Pontificia Universidad Javeriana: 137–77.
- Huertas, Shirley. 2008. “Dirección de responsabilidad integral Versión: 01 ECP-DRI-I-007 Uso de la matriz de valoración de riesgo - RAM Fecha divulgación: 31 de marzo de 2008 Página 1 de 13”. *ECOPETROL*, marzo. https://www.academia.edu/32399224/DIRECCCI%C3%93N_DE_RESPONSABILIDAD_INTEGRAL_Versi%C3%B3n_01_ECP_DRI_I_007_USO_DE_LA

MATRIZ_DE_VALORACION_DE_RIESGOS_RAM_Fecha_divulgacion_31_de_marzo_de_2008_Pagina_1_de_13.

- ISO Tools Excellence. 2016. “Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones”. ISO Tools. https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf?utm_campaign=ISO%2031000&utm_medium=email&_hsmi=25816197&_hsenc=p2ANqtz-8KNeFIDsusXFe2dNfyHCdyNLjWEQ2TVAmqmsHJnlCUMmk7szkl-U6vDYUMv7byxzf3IAwWr74ESBR675185ZaR6Fg1fQ&utm_content=25816197&utm_source=hs_automation.
- . 2018. “Principales cambios de la norma ISO 31000:2018 de Gestión de Riesgos”. *Principales cambios de la norma ISO 31000:2018 de Gestión de Riesgos*. <https://www.isotools.org/2018/06/06/principales-cambios-norma-iso-310002018-gestion-riesgos/>.
- KPMG’s, Basel Initiative. 2004. “BASILEA II: Una mirada más cercana Administración del Riesgo Operacional”. abril. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TxZe9xQ2od8J:www.riesgooperacional.com/docs/11%2520bolfin%252520abril_04.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-b-d.
- Laski, Julian Pablo. 2006. “El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina”. *Revista Gestión y Estrategia*, n° 30: 9–24. doi:10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2006n30/Laski.
- Llugsha, Victor, y Sheyla Camacho. 2021. “Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19”. *Serie Territorios en Debate - Segunda Etapa - N° 14 Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19*, 7.
- Mejía Matute, Silvia, y Luis Pinos Luzuriaga. 2020. “Vista de Sostenibilidad de las finanzas públicas en la economía ecuatoriana 2001 – 2019”. Educación. *Boletín de Coyuntura*. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/920/868>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2020. “Finanza para todos”. *Finanza para todos*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/PDF-interactivo-.pdf>.
- . 2022. “Nueva Normativa Técnica del SINFIP – Ministerio de Economía y

- Finanzas”. Estatal. agosto 10. <https://www.finanzas.gob.ec/nueva-normativa-tecnica-del-sinifip/>.
- Moeller, Robert R. 2011. *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. John Wiley & Sons.
- MSP. 2022. “Ecuador ocupa el quinto puesto de vacunación COVID-19 entre 38 países de América y el Caribe – Ministerio de Salud Pública”. *Ministerio de Salud Pública*. febrero 12. <https://www.salud.gob.ec/ecuador-ocupa-el-quinto-puesto-de-vacunacion-covid-19-entre-38-paises-de-america-y-el-caribe/>.
- Olivares, Esteban. 2020. “Modelo de tres líneas aplicado a la Gestión del Riesgo Operacional”. Privada Riesgos Operacionales. *SoftExpert*. octubre 14. <https://www.softexpert.com/pt-br/video/>.
- Oviedo, María Soledad, y Fernanda Olivo. 2021. “Tendencias del turismo post covid-19 Una reflexión para Ecuador”. *Serie Territorios en Debate - Segunda Etapa - N° 14 Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19*, 25.
- Patrimonio Cultural, Ecuador. 2022. “Patrimonios Mundiales – Instituto Nacional de Patrimonio Cultural”. Patrimonios Mundiales. <https://www.patrimoniocultural.gob.ec/patrimonios-mundiales/>.
- Ríos, Luz Stella Flórez. 2008. “Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX”. *Ecos de economía* 12 (27). Universidad EAFIT: 145–68.
- Rivas Díaz, Jorge Pablo, Raúl Callejas Cárcamo, y Diego Nava Velázquez. 2020. “Perspectivas del Turismo en el marco de la pandemia COVID-19”. En *Perspectivas del Turismo en el marco de la pandemia COVID-19*, Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, II:607–22. México: Coeditores. <http://ru.iiec.unam.mx/5135/>.
- TAFE NSW. 2021. “Manual de gestión de riesgos empresariales (ERM)”. TAFE NSW.
- The Institute of Internal Auditors. 2013. “Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control”. enero. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/93/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>.
- Villegas-Chiroque, Miguel. 2020. “Pandemia de COVID-19: pelea o huye”. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque* 6 (1).
- Zambrano, Carmen D. Andrade, y Leo Ruperti León. 2016. “Una mirada Republica de

Ecuador”. *Dominio de las Ciencias* 2 (3). Polo de Capacitación, Investigación y
Publicación (POCAIP): 55–66.

Anexos

Anexo 1: Codificación de las Normas de la Superintendencia de Bancos

Categoría de Tipo de Eventos (Nivel 1)	Definición	Categoría (Nivel 2)	Ejemplos de actividades (Nivel 3)
Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa	Actividades no autorizadas	i) Operaciones no reveladas intencionalmente; ii) Operaciones no autorizadas con pérdidas monetarias; y iii) Valoración errónea intencional de posiciones
		Hurto y fraude	i) Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor Hurto / extorsión / malversación / robo; ii) Apropiación indebida de activos; iii) Destrucción dolosa de activos; iv) Falsificación; v) Utilización de cheques sin fondos; vi) Contrabando; vii) Apropiación de cuentas, de identidad, etc.; viii) Incumplimiento / evasión intencional de impuestos; ix) Soborno / cohecho; y x) Abuso de información privilegiada
Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero	Hurto y fraude	i) Hurto/ robo; ii) Falsificación; y iii) Utilización de cheques sin fondos
		Seguridad de los sistemas	i) Daños por ataques informáticos; y ii) Robo de información con pérdidas monetarias
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la discriminación	Relaciones laborales	i) Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos; y ii) Organización laboral
		Higiene y seguridad en el trabajo	i) Imposibilidad en general (resbalones, caídas, etc.); ii) Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo; y iii) Indemnización a los trabajadores
		Diversidad y discriminación	Todo tipo de discriminación
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	Pérdidas derivadas de interrupción en los negocios o por fallas en los sistemas	Sistemas	i) Hardware; ii) Software; iii) Telecomunicaciones; y iv) Interrupción / incidencias en el suministro
Daños a activos materiales	Pérdidas derivadas por daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros eventos	Desastres y otros acontecimientos	i) Pérdidas por desastres naturales; ii) Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)

Clientes, productos y prácticas empresariales	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto	Adecuación, divulgación de información y confianza	<ul style="list-style-type: none"> i) Abusos de confianza / incumplimiento de pautas; ii) Apropiamiento / divulgación de información; ii) Violación de la privacidad de clientes minoristas; iii) Quebrantamiento de privacidad; iv) Ventas agresivas; v) Pérdidas de cuentas; vi) Mal uso de información confidencial; y vii) Responsabilidad del prestamista
		Prácticas empresariales o de mercado impropias	<ul style="list-style-type: none"> i) Prácticas anti-competencia; ii) Prácticas impropias comerciales y de mercado; iii) Manipulación del mercado; iv) Comercialización de información privilegiada a favor de la empresa; v) Actividades no autorizadas; y vi) Lavado de dinero
		Productos defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> i) Defectos del producto; y ii) Error de modelo
		Selección, patrocinio y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> i) Fallida investigación a clientes según los protocolos; y ii) Superación de los límites de exposición frente a clientes
		Actividades de asesoramiento	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> i) Comunicación defectuosa; ii) Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga; iii) Incumplimiento de plazos o de responsabilidades; iv) Ejecución errónea de modelos / sistemas; v) Error contable / atribución a entidades erróneas; vi) Errores en otras tareas; vii) Fallo en la entrega; viii) Fallo en la gestión del colateral; y ix) Mantenimiento de datos de referencia
		Seguimiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> i) Incumplimiento en la obligación reportar; y ii) Inexactitud de informes externos (incurriendo en pérdidas)
		Aceptación de clientes y documentación	<ul style="list-style-type: none"> i) Extravío de autorizaciones / rechazos de clientes; y ii) Documentos jurídicos inexistentes / incompletos
		Gestión de cuentas de clientes	<ul style="list-style-type: none"> i) Acceso no autorizado a cuentas; ii) Registros incorrectos de clientes (incurriendo en pérdidas); y iii) Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia
		Contrapartes comerciales	<ul style="list-style-type: none"> i) Fallos con contrapartes no-clientes; y ii) Otros litigios con contrapartes distintas de clientes
		Distribuidores y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> i) Subcontratación; y ii) Litigios con distribuidores

Tabla de Tipos de eventos de riesgos operativos de Autoría propia.

Anexo 2: Contraloría General del Estado

Código	Norma	Concepto
100	Normas generales	
100-01	Control interno	Responsabilidad del Estado y de empresas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
100-02	Objetivos del control interno	Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
100-03	Responsables del control interno	Máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias, énfasis en materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno, con apoyo de auditoría interna.
100-04	Rendición de cuentas	Proceso post para exposición y procurar la mejora continua.
200	Ambiente de control	Circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno. El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales. Ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.
200-01	Integridad y valores éticos	La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.
200-02	Administración estratégica	Establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.
200-03	Políticas y prácticas de talento humano	El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es

		responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.
200-04	Estructura organizativa	Crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.
200-05	Delegación de autoridad	La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.
200-06	Competencia profesional	La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.
200-07	Coordinación de acciones organizacionales	La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.
300	Evaluación del riesgo	La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.
300-01	Identificación de riesgos	Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Es fundamental que las instituciones identifiquen los riesgos relevantes en el cumplimiento de sus objetivos. La identificación del riesgo es un proceso interactivo e integrado a la estrategia y planificación, aplicándose un mapa de riesgos con los factores internos y externos, especificación del punto clave institucional, objetivos generales y específicos, vinculación con terceros y amenazas. La evaluación del riesgo debe tener un proceso permanente para identificar el cambio de: política gubernamental, industria y de economía para aplicar acciones que sean necesarias. Los controles de riesgos deben ser revisados constantemente para la fiabilidad y validez del mapa de riesgos con respuestas efectivas, y el control sea efectivo y se ajuste al riesgo.
300-02	Plan de mitigación de riesgos	Toda entidad o persona jurídica que disponga de recursos pública elaborará un plan de mitigación de riesgos que identifique, valore y determine el impacto del riesgo a los objetivos, el que incorporará aun estrategia de gestión con el proceso e implementación debe incluir: objetivos, metas, responsabilidad de áreas, conocimientos técnicos, proceso de evaluación con las áreas de riesgo, indicadores de gestión, procedimiento de la estrategia, lineamientos de monitoreo, definición de reportes e informes y el nivel de comunicación.

300-03	Valoración de los riesgos	La valoración es la respuesta de suficiente información del riesgo, estimación de probabilidad de ocurrencia, y determinar el riesgo al que está expuesto los objetivos de la entidad. Su valoración debe ser desde la probabilidad que es la probabilidad de ocurrencia y el impacto que es el efecto ante la ocurrencia, mediante el estudio de hechos pasados, información y comparación. El riesgo se podrá valorar por métodos cuantitativos y cualitativos, sobre todos en las áreas de alto riesgo como: administración de dinero en efectivo, rotación de personal, creación de servicios, implementación de tecnologías, etc.
300-04	Respuesta al riesgo	La gerencia de cada institución identificarán las respuestas al riesgo, considerando la probabilidad e impacto en relación a: la tolerancia al riesgo y su relación costo / beneficio: La respuesta debe responder a: evitar, reducir, compartir y aceptar. A partir de cada respuesta seleccionada se medirá el riesgo sobre su base residual debido a la incertidumbre inherente y limitaciones de cada acción.
400	Actividades de control	
401	Generales	
401-01	Separación de funciones y rotación de labores	Es la rotación de funciones para generar independencia, evitar funciones incompatibles y disminuir los riesgos de errores o de acciones. Asimismo, evitar reprocesos y desperdicios con procesos más eficientes.
401-02	Autorización y aprobación de transacciones y operaciones	La máxima autoridad por escrito define los procedimientos, procesos y controles de las operaciones administrativas y financieras para que se ejecuten únicamente gestiones válidas, en conocimiento de la responsabilidad que representa.
401-03	Supervisión	Se aplicará supervisión de las operaciones para el cumplimiento de los procedimientos y normativa relacionados a los objetivos institucionales.
402	Administración financiera - presupuesto	
402-01	Responsabilidad del control	Es el cumplimiento del ciclo presupuestario público en cada una de sus fases con la asignación de responsables con los respectivos controles.
402-02	Control previo al compromiso	Es la fase de revisión de los hechos financieros que contengan razonabilidad, legalidad y disponibilidad de recursos para el cumplimiento de una obligación.
402-03	Control previo al devengado	Es la fase de revisión previo a la aceptación de una obligación o reconocimiento de un derecho, una vez aceptado la prestación de un bien o servicio.
402-04	Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados	Es determinar el resultado mediante el análisis y medición de los avances financieros en un periodo de tiempo en función a los techos establecidos en cada institución.
403	Administración financiera – tesorería	
403-01	Determinación y recaudación de los ingresos	La máxima autoridad y el responsable del proceso determinarán las fuentes de ingresos y el establecimiento del proceso de recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.
403-02	Constancia documental de la recaudación	Es el resultado del establecimiento de documentos o comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado, para constancia de recaudaciones.
403-04	Verificación de los ingresos	Si la entidad dispone de cajas recaudadoras, aplicará una verificación diaria, para comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a través de un control de transferencias. La verificación se aplicará por una persona ajena al proceso de recaudación y su registro contable. Este procesos de ser evaluado permanentemente para medir la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos.

403-05	Medidas de protección de las recaudaciones	Se debe establecer medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales. Para garantizar dicho proceso se debe guardar caución de los recaudadores según el grado de responsabilidad.
403-06	Cuentas corrientes bancarias	Todos los ingresos que reciba una institución pública debe aplicar a una cuenta única que es debidamente autorizada por el ente rector de las finanzas públicas.
403-07	Conciliaciones bancarias	Es el aseguramiento de los saldos de la cuentas contables y las cuentas bancarias sean coherentes con las realización de dicho proceso de forma periódica.
403-08	Control previo al pago	Es la fase de control de legalidad, razonabilidad, coherencia, depuración para efectuar el pago por la prestación de bienes o servicios, bajo disponibilidad de flujo de caja, documentación fiable, sin variación de propiedad y existencias de obligaciones relacionadas pendientes.
403-09	Pagos a beneficiarios	Los pagos se ejecutarán desde la cuenta única en función a la programación de pago y flujo de efectivo mediante mecanismos electrónicos por transferencia.
403-10	Cumplimiento de obligaciones	Las obligaciones contraídas serán autorizadas conforme a las políticas establecidas, para mantener un adecuado control, con base a los indicadores de vencimiento, para su pago oportuno sin la generación de multas, intereses o recargos.
403-11	Utilización del flujo de caja en la programación financiera	Es la definición del flujo de caja, conforme a la programación de disponibilidades de efectivo y en relación al presupuesto anual, estas acciones deben tener previsión, gestión control y evaluación de las entradas y salidas de fondos.
403-13	Transferencia de fondos por medios electrónicos	Todo pago se aplicará por transferencia con uso de medios electrónicos, con fundamento a los documentos que aseguren su validez y confiabilidad, proceso que permite agilizar la gestión financiera.
404	Administración financiera - deuda pública	No aplica al objeto de estudio.
405	Administración financiera - contabilidad gubernamental	
405-01	Aplicación de los principios y normas técnicas de contabilidad Gubernamental	Se aplicará con base a la norma técnica de contabilidad, registrando hechos económicos que generes recursos monetarios u obligaciones de salida de recursos, que dicha información garantice la fiabilidad, razonabilidad y oportunidad de los estados financieros.
405-02	Organización del sistema de contabilidad gubernamental	Define y establece un sistema de contabilidad bajo la normativa vigente, que permita satisfacer la necesidad de información financiera con la entrega de reportes y estado financieros de forma oportuna y que permita tomar decisiones en función real de los hechos y operaciones.
405-03	Integración contable de las operaciones financieras	Integra y coordina las acciones que debe contener un Sistema de Administración Financiera, el mismo que debe contener los subsistemas de Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, y los clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas vigentes.
405-04	Documentación de respaldo y su archivo	Es la evidencia documental suficiente, pertinente y legal de las operaciones, las mismas que estarán sujetas de verificación para procesos de auditoría interna o externa.
405-05	Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de la información financiera	El hecho económico debe registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información sea relevante y útil para la institución permitiendo un control y toma de decisiones, se debe incorporar en libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares. No se anticiparán o postergarán los registros de los hechos económicos, ni se contabilizarán en cuentas diferentes a las establecidas en el catálogo general por ningún tipo de concepto.

405-06	Conciliación de los saldos de las cuentas	Es la verificación de la situación reflejada en los registros contables. Representan pruebas cruzadas de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa, y otorga confiabilidad de la información financiera permitiendo detectar diferencias para la razonabilidad de ajustes o regulaciones según el caso.
405-07	Formularios y documentos	Son los documentos para utilización con base a un contenido con un original y copias y restricción de firmantes de aprobación, permitiendo el manejo de recursos materiales o financieros que soportan una operación a nivel técnico o administrativo y para mayor control serán preimpresos y prenumerados.
405-08	Anticipos de fondos	Son recursos financieros entregados en calidad de anticipos para cubrir gastos específicos con figura de recuperación, serán controlados y comprometidos a nivel de presupuesto para posteriormente rendir cuentas de aquellos y deben estar soportados en garantías.
405-09	Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo	El manejo de valores en efectivo serán sujetos de control de arqueos, sorpresivos a los recaudadores o custodios de valores, de forma periódica, para confirmar su existencia física y comprobación de igualdad de saldos contables, estos procesos serán documentados para control y registro.
405-10	Análisis y confirmación de saldos	Es la comprobación que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y sus saldos correspondan a operaciones efectivamente ejecutadas, debe ser aplicado mensualmente o cada cierre de ejercicio fiscal, a cargo de manejo de cobranzas o el jefe que determine morosidad, gestiones de recuperación, derechos y antigüedad de saldos de cuentas.
405-11	Conciliación y constatación	Un servidore diferente del registro y manejo del mayor auxiliar o general de anticipos de fondos y cuentas por cobrar se encargará la conciliación entre estos registros, para verificar saldos auxiliares y contables, para determinar operaciones y registros de contabilidad. Para aquello se realizarán constataciones físicas sorpresivas en sus diversos procesos que demuestre legalidad con documentos de respaldo que garantice integridad y existencia física.
406	Administración financiera - administración de bienes	No aplica al objeto de estudio.
407	Administración del talento humano	No aplica al objeto de estudio.
408	Administración de proyectos	No aplica al objeto de estudio.
409	Gestión ambiental	No aplica al objeto de estudio.
410	Tecnología de la información	No aplica al objeto de estudio.
500	Información y comunicación	No aplica al objeto de estudio.
500-01	Controles sobre sistemas de información	Los sistemas de información tendrán controles para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. Según cada entidad serán sistemas manuales o automatizados, que permita registrar procesos, resumir o informar de las operaciones con un adecuado control de la información de integridad o confiabilidad.
500-02	Canales de comunicación abiertos	La entidad definirá una comunicación abierta que sea segura, oportuna y correcta a nivel interno y externo, generando interacciones entre las diversas áreas y funciones de una entidad.
600	Seguimiento	Las autoridades de cada entidad, deberá establecer procedimientos de seguimiento continuo y evaluaciones periódicas para medir la eficiencia o eficacia del control interno, mediante un proceso dinámico.
600-01	Seguimiento continuo o en operación	Consiste permanentemente un seguimiento al ambiente interno y externo, que permita tomas correctivos o controles a las actividades, planes u objetivos institucionales, el mismo que puede ser aplicado a los procesos, personas, recursos, etc.

600-02 Evaluaciones periódicas	Proceso de autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, con los bases a los planes, normativa y procesos, para prevenir o corregir cualquier desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de un objetivo. Será necesario una aplicación de análisis FODA respecto del sistema de control interno.
--------------------------------	---

Tabla de Normas de Control Interno de la CGE de Autoría propia.