

ANÁLISIS DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CUENCA-ECUADOR

ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE RISKS IN THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT CUENCA-ECUADOR

Edwin Vásquez Erazo

edwin.vasquez@utc.edu.ec.

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

Rocío Espinoza Gavilánez

ddespinoza@utn.edu.ec

Universidad Técnica del Norte, Ibarra-Ecuador

Jessica Paola Moyano

paola.reino@hotmail.com

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca-Ecuador

Giovanny Yauri Santos

gheoland@hotmail.com

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca-Ecuador

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los riesgos administrativos a los que se encuentra expuesto el Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad Cuenca (GADC), que impiden el cumplimiento de los objetivos Institucionales, con la finalidad de realizar un control interno a fin de proporcionar una seguridad razonable, para realizar las operaciones administrativas con eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Se realiza un enfoque

Recibido: 5 de marzo de 2020 revisión aceptada: 20 de mayo de 2020

Correspondiente al autor: ddespinoza@utn.edu.ec

de preponderancia en relación con los conflictos administrativos y sus principales connotaciones y aplicaciones en la estructura de las entidades públicas, para generar los resultados óptimos tomando en cuenta factores claves que por lo general no se enfocan en la actividad y que en la mayoría de los casos repercuten enormemente en la consecución de objetivos. Se aplica el modelo COSO y la metodología ISO que contribuye para la identificación de riesgos en las organizaciones, posteriormente se proponen soluciones que luego se pueden especificar y tratar para conseguir una reducción de problemas, finalmente se realizó un análisis de acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo de campo, donde se obtuvo que: la empresa municipal tiene riesgos de autoridad, riesgos de estructura organizacional y riesgo de medición de resultados, determinando además la posibilidad de ocurrencia e impacto, de tal manera que se pueda definir las estrategias y acciones necesarias para enfrentarlos de la mejor manera, contribuyendo a la consecución de los objetivos propuestos en la institución, aportando elementos que contribuyan con el éxito municipal y el aporte científico en la gestión de riesgos administrativos

Palabras claves: Riesgos Administrativos, Gobierno Autónomo Descentralizado, ISO.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the administrative risks to which the Decentralized Autonomous Government of the city of Cuenca (GADC) is exposed, which prevent compliance with the Institutional objectives, in order to carry out internal control in order to provide a reasonable security, to carry out administrative operations with efficiency, effectiveness, economy and transparency. A preponderance approach is taken in relation to administrative conflicts and their main connotations and applications in the structure of public entities, to generate optimal results taking into account key factors that generally do not focus on the activity and that in the Most cases have a huge impact on the achievement of objectives. The COSO model and the ISO methodology that contributes to the identification of risks in organizations are applied, later solutions are proposed that can then be specified and treated to achieve a reduction in problems, finally an analysis was performed according to the results obtained from the field work, where it was obtained that: the municipal company has risks of authority, risks of organizational structure and risk of measurement of results, also determining the possibility of occurrence and impact, so that the necessary strategies and actions can be defined to face them in the best way, contributing to the achievement of the objectives proposed in the institution, providing elements that contribute to municipal success and scientific contribution in the management of administrative risks.

Keywords: Administrative Risks, Decentralized Autonomous Government, ISO.

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos es indispensable para cualquier tipo de empresa, ayuda a conocer, analizar y valorar los elementos que pueden poner en peligro a la organización, es clave para diseñar medidas y estrategias que ayuden a minimizar o prevenir esos riesgos.

En la actualidad las instituciones públicas y privadas, tienen problemas en cuanto a la dirección de sus actividades, en la estructura organizacional, y sobre todo en el cumplimiento de sus objetivos administrativo por lo tanto, es necesario tomar medidas para controlar la gestión administrativa; tomando en cuenta que "si se puede medir, se puede evaluar y si se puede evaluar se puede controlar" debido a que los problemas administrativos son poco detectables y cuando se lo hace se tiene un nivel avanzado de afectación a la institución.

Los riesgos administrativos están considerados dentro del campo del control interno de las estrategias organizacionales, estos pretenden realizar el hallazgo de problemas con el propósito de atenuar su impacto, logrando resultados preventivos; con la finalidad de plantear soluciones creativas para la eficiencia de la institución (Marino, 2002)

Desde la perspectiva administrativa, se relacionan los riesgos con todos los componentes de la institución; estos dependen de las funciones que se realizan en cada departamento y su objetivo individual para luego sumarse al general. Por lo cual los riesgos forman parte vital en cada uno de los procesos porque, al final repercuten en toda la organización. En el caso específico de la Dirección de Control Municipal, según el análisis de riesgos administrativos realizado,

donde presentan algunos problemas tales como, ausencia de autoridad, estructura organizacional, medición de resultados, que afecta a la funcionalidad de otras direcciones perjudicando el servicio ofrecido a la ciudadanía.

En torno a esto, para que las organizaciones territoriales cumplan con sus objetivos, estas deben gestionar de la mejor manera todos y cada uno de los procesos, con directrices que aporten a la prevención de dificultades, y allí es cuando entra en acción el estudio y aplicación de los riesgos administrativos, para detectar los problemas y conseguir el desarrollo normal y planificado de las actividades.

En el proceso de investigación de riesgos administrativos, se considera de manera especial la aplicación de metodología de identificación y análisis de riesgos como COSO y las ISO 31000, con la finalidad de identificar los nudos críticos que afectan el normal desenvolvimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD).

La gestión de riesgos (Barrera, 2010): es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, para lo cual es preciso analizar el nivel de riesgo con el que cuenta la entidad, tomando en consideración la probabilidad de ocurrencia y el impacto de un evento negativo o positivo, e identificando el tipo de riesgo para poder evaluar el posible daño y adoptar medidas necesarias para evitar pérdidas significativas.

Se debe tomar en cuenta, que la estabilidad de la empresa depende de la forma en la que se maneje el riesgo, siempre y cuando este se gestione en criterio a la estrategia corporativa,

para denotar los tipos de dificultades a las cuales se enfrenta las entidades.

Por otra parte, la gestión de riesgo es una parte integral de las buenas prácticas de administración y un elemento esencial de la buena dirección corporativa. Por ello se dice que la administración del riesgo forma parte del Buen Gobierno Corporativo. (Veiga, 2015).

La importancia de gestionar los riesgos permite determinar los posibles amenazas a los cuales se encuentran expuestas las empresas, contando como herramienta de identificación los sistemas de información institucionales, que tengan como objetivo identificar procesos o actividades de riesgos que puedan afectar a las operaciones diarias de la empresa traduciéndose en pérdidas, por ende se debe tomar en cuenta la responsabilidad y convicciones con los que cuentan los directores para la toma de decisiones, respecto a mitigar el riesgo y el control de las empresas que se encuentran bajo su responsabilidad, por lo tanto la mejor gestión es contar con un mapa de riesgos que permitirá identificar con claridad los riesgos que afecta a la institución, para luego cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado con su ocurrencia, proporcionando de esta manera información valiosa para la empresa integrada sobre la exposición global de la compañía, así como también, resúmenes del valor económico total de los riesgos asumidos en un momento dado mediante herramientas para explorar estas fuentes de riesgo.

Para consolidar un plan de riesgos se debe tener en cuenta el contexto del entorno

comercial que lo rodea, y así determinar una estrategia de mercado más adecuada. La valoración de riesgos es el punto de partida para encontrar las causas y efectos que den origen al planteamiento de estrategias para reducir el efecto del riesgo que afecta a la organización.

METODOLOGIA

Dentro del análisis realizado en el GAD Municipal se emplearon dos tipos de modelos y/o metodologías de riesgos administrativos la ISO 31000 y el análisis del Coso II.

ISO 31000: Es una Norma Internacional para la Gestión de Riesgos que nos indican las buenas prácticas de la administración de riesgos, muestra cuales son válidas para la identificación, cuantificación y cualificación, para obtener un resultado económico y/o que hay que combinar por apoyo, búsqueda o análisis de escenarios. (ISO 31000, 2009).

La metodología ISO, Guide,(2009) ayuda a conocer los riesgos administrativos que afectan al cumplimiento de los objetivos institucionales, en función a las diferentes actividades que realizan y que son transmitidos a la gerencia de riesgos, por otro lado, también se puede identificar varios riesgos, mediante un mapa que utiliza colores del semáforo para caracterizar los riesgos y luego saber cuáles de ellos afectan a la actividad que realiza la compañía, estos pueden ser cualitativos o cuantitativos para realizar el análisis.

La aplicación de las ISO 31000 es un compromiso que se lo realiza desde la alta dirección, eso supone una estructura de soporte e implementación de la gestión

de riesgos, por lo que se debe realizar un organigrama específico de gestión en el que exista un comité de administración de la empresa y una unidad de riesgo para la ejecución, debe contar con responsable dentro de cada una de las funciones claves de la organización, en el análisis del riesgo se debe identificar, considerar y establecer cuáles son los más importantes, con esto se evalúa y se toma decisiones que debería ser un estudio costo-beneficio para eliminar, reducir o aceptar esos riesgos.(Rodríguez, 2018)

Es necesario comunicar a la dirección afectada, realizar las consultas oportunas, proponer el seguimiento y revisión del riesgo detectado. Esta metodología de gestión de riesgos supone una mejoría continua en los procesos que se implementa en la empresa. (Barbat Barbat, 2014)

COSO II ERM: Es un modelo de control mediante el cual una organización plantea las estrategias el riesgo y a la vez aprovechar las oportunidades que se relacionan con el cumplimiento de sus objetivos, siendo este proceso ejecutado por el personal de la entidad. (Enciclopedia, 2019)

La metodología COSO es una herramienta que permita ayudar a los gerentes y funcionarios administrativos de organizaciones de cualquier tipo, a administrar de manera más eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, denotando que la gestión de riesgos administrativos permitirá que la dirección tome decisiones oportunas de una manera eficaz, y administrando los riesgos y oportunidades asociados, con la finalidad de generar más valor.

La herramienta COSO ERM ayuda a la identificación y análisis de riesgos conformando una base de datos para determinar la probabilidad y el impacto de ocurrencia y aportando mecanismos de cómo deberían ser manejados los riesgos, debido a que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y operativas continuarán cambiando. Es necesario utilizar mecanismos para identificar y tratar con los riesgos especiales asociados con el cambio. (Coso II, 2015).

Coso II Erm. (s.f.). Enterprise Risk Management.

En base a lo planteado anteriormente, se analizará y se escogerá la mejor decisión dependiendo de los factores que se encuentran en el entorno de la empresa.

Para la selección de la metodología se consideraron los factores que identifiquen, eviten y prevengan la mayor cantidad de riesgos, pues los resultados ayudaran a una mejor administración de recursos y se podrá cubrir imprevistos, mejorar el aumento de la rentabilidad entre otros aspectos. Es así que en esta investigación se aplicaron las metodologías de COSO e ISO 31000, porque cumplen de mejor manera los requisitos para enfocar los riesgos de la institución con mayor eficiencia. (Sánchez y Taboada, 2015)

Explicación Teórica del Modelo.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) elabora una norma que aborda la Gestión de Riesgos de forma global, dando origen en el año 2009 a la norma ISO 31000. Siendo una norma aplicable a cualquier tipo de empresa, ya sea privada o pública,

con la noción de la implementación de un Sistema de Gestión del Riesgo para reducir los obstáculos que impiden la consecución de sus objetivos, buscando proporcionar bases sólidas para tomar decisiones sobre si los riesgos son aceptables y, si es necesario, obtener información confiable sobre cómo pueden ser tratados.

La norma ISO 31000 permite la integración del Sistema de Gestión de Riesgos a la estrategia de cada organización, así como a sus procesos, políticas y cultura, buscando su continuidad y permanencia en el tiempo, de esta manera, beneficia mediante toma de decisiones a las operaciones, procesos, funciones, proyectos, servicios y activos que tengan lugar en las empresas. (ISO 31000, 2009)

La definición de riesgo según ISO 31000 es la posibilidad de un efecto sobre los objetivos.

La norma ISO 31000, incluye a los principios del riesgo como factor clave del éxito en el diseño, implementación, operación, mantenimiento y mejora de un sistema de decisión de riesgos.

El principio de mayor importancia es la generación de valor. Es el corazón del Sistema de Gestión, alrededor del cual se desarrollan el resto de principios.

En función a este planteamiento, se articulan los demás principios de la siguiente forma;

- El Sistema de Gestión de Riesgos debe ser integrado, y no aislado del resto de procesos de la organización.
- Debe ser estructurado, con resultados comparables entre periodos, y tangibles, de manera que se pueda medir su desempeño.
- También, debe ser adaptado, es decir, que se pueda ajustar al contexto de la organización y estar íntimamente relacionado con los objetivos.
- Ser inclusivo e involucrar a cada una de las partes interesadas, considerando los diferentes puntos de vista o percepciones que puedan tener.
- Tiene que ser dinámico y con capacidad para responder a los cambios.
- El SG debe basarse en la mejor información disponible y, a poder ser, a tiempo real, oportuna y clara.
- Los factores humanos y culturales deben ser considerados, ya que el SG está desarrollado por personas.
- Y, evidentemente, debe incluir la mejora continua.

El tratamiento del riesgo se ocupa entonces de cambiar la magnitud y la probabilidad de consecuencias, tanto positivas como negativas, para lograr un aumento neto en el beneficio. Los controles son los resultados del tratamiento de los riesgos, cuyo propósito es modificar el riesgo, permitiendo entender la afectación de los objetivos dentro de las empresas. (ISO 31000, 2009).

Proceso de Aplicación del modelo

Establecer el contexto: En esta etapa, se califican los riesgos, determinando si son de contexto interno o externo. Se entiende por contexto externo, aquel riesgo que se deriva de factores culturales, sociales, políticos, jurídicos, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos, o relativos a la competencia.

Mientras que el riesgo de control interno, está relacionado con el capital, el tiempo, el recurso humano, los procesos, la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, la estrategia, los procesos de toma de decisiones, etc.

El enfoque: ayuda a mejorar la definición de los riesgos en su organización, sincronizándolo con los objetivos que se desea alcanzar. Esto es de vital importancia, porque si se comete un error aquí, se perderá el trabajo en el resto de los pasos subsiguientes. Por lo tanto, Es el enfoque del contexto, el que define las metas, los objetivos, las actividades, las responsabilidades y los métodos a seguir.

Identificación de Riesgos: En este paso, se toman los riesgos específicos, con la finalidad de reconocerlos, describirlos para obtener una lista completa de ellos y de los eventos que los pueden generar, aumentar, acelerar, o, por el contrario, reducir o retardar.

Sobre algunos de esos eventos, la organización puede o no tener control, de sus causas y sus consecuencias. Lo importante es contar con un registro detallado de estos riesgos, sobre

los que ya se conoce su contexto y el enfoque con que se puede gestionarlos.

Análisis de riesgos: En este punto, se evalúan las causas y las fuentes de riesgos, sus consecuencias, negativas y positivas – que pueden existir –, y las probabilidades de que se produzcan tales consecuencias. El análisis tiene como objetivo fundamental, entender la probabilidad real de que el riesgo ocurra, y el impacto que tendrá en caso de suceder.

Evaluación de riesgos: La evaluación ayuda a tomar decisiones, sobre la base obtenida del análisis. Si el análisis arroja una probabilidad de un 90%, por ejemplo, definitivamente el riesgo es inminente y de alto impacto. Es preciso generar acciones inmediatas para prevenir ese riesgo o minimizar su impacto. Esto conduce al siguiente paso.

Tratamiento de los riesgos: Este es el paso en el que se toman decisiones. Es el momento de actuar, y emprender acciones que modifiquen el riesgo. ¿Qué es modificar un riesgo?: Aliviarlo, prevenirlo, eliminarlo, cambiar su rumbo...

Comunicación y consulta: Este tiene una característica especial. Es continuo e iterativo. Resulta de la obtención de información, mediante la participación en diferentes espacios – dialogo, foros, debates – con las partes interesadas.

Monitoreo: Se trata de un proceso continuo de verificación, supervisión y observación crítica, que pretende identificar cambios en la situación que pudiesen generar nuevos

riesgos, o afectar la eficacia del plan de Gestión de Riesgos.

Análisis crítico: El análisis crítico es la actividad llevada a cabo para determinar la idoneidad, adecuación y eficacia del plan de Gestión de Riesgos. Más que una evaluación de resultados, es una evaluación al plan en sí mismo, señalando las mejoras sucesivas o, por el contrario, sus falencias. (Libro-ISO-31000-Gestión-Riesgos-Organizaciones).

Caracterización de la empresa y/o negocio;

El presente trabajo se desarrolla sobre la investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca en donde se analiza el proceso institucional de Control Municipal que se encuentra dentro de la **Coordinación General de Planificación y Gobernanza**, encargado de coordinar la articulación de la planificación del territorio, planificación estratégica institucional, plurianual y de los programas y proyectos de los diferentes procesos del GAD y de la Corporación Municipal. Estará a cargo del Coordinador o Coordinadora General de Planificación y Gobernanza. (Estructura Organizacional, 2015)

Coordinará, resolverá y responderá de acuerdo a las atribuciones y delegaciones de la Máxima Autoridad, los temas inherentes a los siguientes procesos institucionales del GAD municipal:

- Planificación Territorial
- Avalúos y Catastros

- Control Municipal
- Áreas Históricas y Patrimoniales
- Participación y Gobernabilidad
- Gestión de Movilidad
- Equidad Social y de Género

Nombre: Dirección de Control Municipal del Cantón Cuenca

Número de Trabajadores:

En la actualidad se encuentran laborando 103 funcionarios entre en los que constan contratos con nombramiento y contratos de servicios ocasionales.

El registro municipal obligatorio para el ejercicio de actividades económicas en el cantón Cuenca, lo pueden realizar los propietarios, representantes legales o interesados, el trámite se lo realiza en la secretaria del departamento de Control Urbanístico de la Dirección de Control Municipal, para adquirir el permiso es necesario los siguientes requisitos:

- Copia del RUC o RISE
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación.
- Copia de la Carta de Pago del Predio Urbano o Rústico.
- Copia de la Carta de Pago de la Planilla de Luz, para predios fuera del límite urbano
- Dependiendo de la actividad que se pretenda obtener la autorización, a más de justificar las construcciones existentes en el predio. De ser el caso, y en construcciones existentes en la cual

se vaya a emplazar la misma, se requerirá un levantamiento arquitectónico del local donde funciona la actividad con firma de responsabilidad de un profesional en la arquitectura. Para el caso de predios en los cuales no se disponga de construcciones o áreas para el desarrollo de la actividad, se requerirá la aprobación de un proyecto arquitectónico y el correspondiente permiso de construcción, con el auspicio de un profesional arquitecto.

Una vez ingresada la documentación se coordina con el señor Inspector o con el Técnico a fin de proceder con la inspección respectiva; una vez autorizado se hace el ingreso por ventanilla el Técnico aprueba, se emite el pago respectivo; y, luego se entrega el Registro Municipal Obligatorio.

En caso de que el inspector requiera inspeccionar el local, se deberá traer la hoja entregada por el inspector.

El costo del permiso de funcionamiento se calcula según la actividad que tenga el contribuyente; el mismo que se acerca a la Tesorería Municipal y cancela el valor que se le indique.

Instrumento de recolección de datos

Con la finalidad de aplicar los instrumentos, se realiza un análisis de los diferentes procesos que se realiza en la unidad de análisis y de esa manera identificar los riesgos administrativos a los que se encuentra expuesto cada uno de ellos.

Departamento o proceso: Subproceso de uso de suelo

Actividad: Registro municipal obligatorio: Este trámite informa sobre la posibilidad de emplazar cualquier tipo de actividad diferente a la vivienda, es decir se califica el Uso de Suelo, en cumplimiento de las normas y ordenanzas especificadas para cada Sector de Planeamiento, así como los planes de actuación urbanística correspondientes. En este Departamento es el punto de inicio para saber si la actividad puede o no emplazarse en algún sector y cumplir con las exigencias previo a su funcionamiento.

El levantamiento del proceso se lo describe a continuación:

Proceso de registro municipal obligatorio

- Ingreso de trámite en ventanilla, Se realiza la atención al cliente y se comprueban el cumplimiento de los requisitos establecidos
- Asignación del trámite al encargado del sector, En esta ventanilla se desarrollan las actividades correspondientes al Arquitecto encargado
- Coordinación con el técnico inspector, compuesto por el arquitecto encargado del proceso.
- Inspección del local objeto del permiso, se lo realiza con el acompañamiento del técnico y los usuarios solicitantes del servicio.
- Aprobación del permiso, en esta etapa se otorga el permiso para la realización del proceso solicitado, por medio del técnico y el arquitecto responsable.

- Entrega de certificado a ventanilla, En este proceso se encuentran involucrados el arquitecto y el servicio al cliente.
- Entrega de certificado a usuario, En el proceso de cierre del servicio se ven involucrados el servicio de atención al cliente y el usuario.

Este proceso fue sometido a la identificación de riesgos administrativos, dónde se obtuvieron los siguientes resultados, los mismos que se representan en la matriz de riesgos:

Resultados

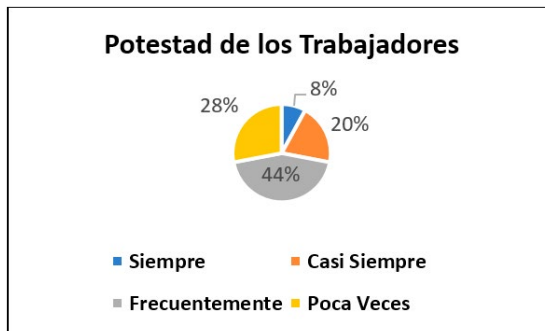
Para validar el instrumento de recolección de datos se aplicó el estadístico Alfa de Conbrach, en el cual se pudo obtener la fiabilidad del instrumento de recolección de datos:

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Conbrach	Número de elementos
0,846	10

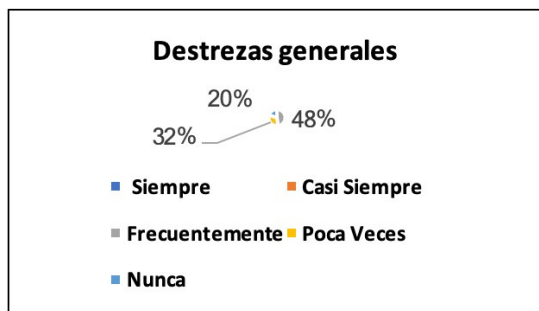
En el alfa de Cronbach la fiabilidad del test indica que, si es el P, valor se encuentra en la escala de 0.7 a 1 existe fiabilidad del instrumento. En la prueba realizada se puede observar que el Alfa de Cronbach corresponde a 0.846. Por lo tanto, existe confianza en cuestionario estipulado y se lo puede aplicar.

De la aplicación de los métodos mencionados COSO ERM (Enterprise Risk Management) e ISO 31000 en el GAD Cuenca, se

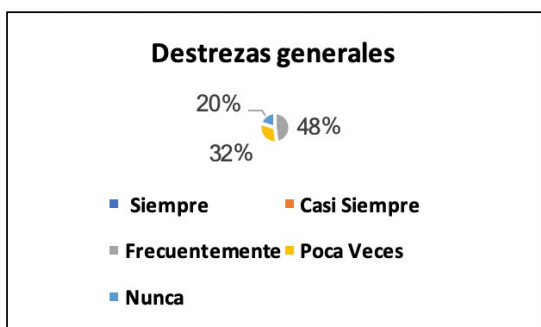
han obtenido los siguientes resultados importantes:



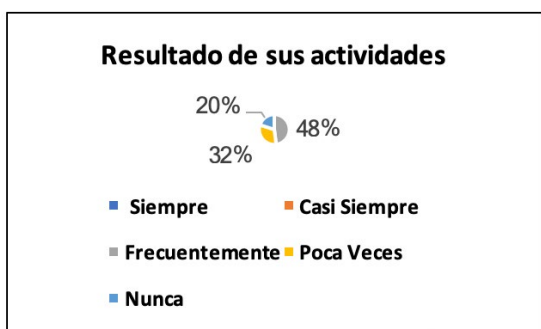
En el análisis realizado el 44% del personal se encuentra inseguro de una participación de potestad mientras que el 28% indica que, muy pocas veces tiene participación dentro de la empresa dando a verificar que solo tienen personas autoritarias quienes ordenan sin darles autoridad de aportar en la toma de decisiones dentro de la institución.



El 56% de los empleados, manifiesta tener frecuentemente un conocimiento de destrezas para realizar las actividades, mientras que el 4% de los trabajadores menciona que nunca tiene destrezas. Se debe tomar en cuenta las capacidades y destrezas de los trabajadores en el momento de contratarlos, con la finalidad de que el trabajo sea más efectivo.



El personal dentro de la entidad municipal el 36% menciona que tienen conocimiento frecuente sobre el manual orgánico funcional, pero está dentro de un intervalo de inseguridad. En la cual no asegura su entendimiento en el manual.



El 48% de los empleados del departamento de dirección y control municipal indicaron que frecuentemente tienen conocimientos del resultado de las actividades desarrolladas dentro de la institución siendo una parte primordial para las entidades dar a conocer los desempeños laborales para su autoevaluación y mejorar su capacidad laboral.

La norma ISO 31000 es una herramienta que establece una serie de principios para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos en las empresas. Esta normativa, puede aplicarse a cualquier tipo de organización independiente de su tamaño,

razón social, mercado, fuente de capital, espectro comercial o forma de financiación.

No especifica ningún área o sector en concreto.

Los riesgos pueden definirse por su naturaleza. Es la forma más práctica a la hora de clasificarlos, según este contexto se ha clasificado los riesgos en:

- Riesgo de dirección
- Riesgo de autoridad
- Riesgo de disponibilidad
- Riesgo de estructura organizacional
- Riesgo de medición de resultados
- Riesgo de planeación estratégica
- Riesgo de estructura organizacional
- Riesgo operativo
- Riesgo de incumplimiento

Estos riesgos fueron ubicados en la matriz de identificación de riesgos, para de detectar la exposición que tiene el GAD Cuenca, y cómo estos afectan al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Las instituciones públicas en su accionar, son consideradas globalmente como entes de gestión Administrativa y Financiera, proyectados a la mejora constante en los procesos para brindar un servicio de calidad a la sociedad; en este sentido, el Control Interno representa la columna vertebral de estos, y refleja la necesidad de poder evaluarlos constantemente para tomar decisiones que contribuyan con el logro de los objetivos institucionales planteados. (Bolaños & Pérez, 2014)

Aplicación de la matriz de riesgos.

La matriz de riesgos, es una herramienta muy sencilla pero de gran utilidad, mediante la aplicación de un cuestionario a los trabajadores de la Institución se identifican los riesgos más significativos inherentes a las actividades de la institución, es un instrumento que representa el estado de situación de la empresa, mediante la utilización de colores: Verde, el riesgo es menor y la incidencia en los resultados de la empresa es baja, Amarillo, el riesgo afecta medianamente a la institución y Rojo, existe un peligro eminente. Con la aplicación de este instrumento se puede realizar un diagnóstico objetivo y global de la institución. (ISOTools, 2015)

En cuanto al proceso se realizaron las siguientes actividades: a) identificación de los procesos, b) aplicación del instrumento, c) valoración de los resultados d) definición de estrategias y e) Representación de la matriz riesgos.

La verdadera utilidad de la matriz de riesgos esta en que ofrece la posibilidad de tener una idea global de los riesgos de la empresa en un solo cuadro y mediante la validación que se realiza en dos sentidos la probabilidad de que el riesgo se materialice y la probabilidad de que ocurra, por esta razón la matriz se representa en forma de tabla no muy compleja.

La valoración del riesgo se realiza de acuerdo al impacto y la probabilidad, datos que son ubicado en la matriz de priorización.

Impacto, es la forma en la cual el riesgo podría afectar en la consecución de los resultados de la institución. Alta (3), media (2), baja (1)

Probabilidad, es la frecuencia con la que podría presentarse el riesgo Alta (3), media (2), Baja (1)

El valor del riesgo, resulta de la multiplicación de los valores asignados tanto al impacto como la probabilidad $VR=I*P$. Para cada riesgo detectado en los procesos administrativos se debe estimar el riesgo en los dos componentes indicados.

La evaluación es un proceso continuo, que permite identificar el estado en el que la institución se encuentra. Es responsabilidad de la gerencia la tolerancia al riesgo, es decir se debe determinar hasta donde tiene capacidad la empresa de aceptar el riesgo, Alta, Media, o Baja

A continuación, se presentan los resultados encontrados en el GADC, ubicados en la Matriz:

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS – MIR									
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD CUENCA									
PARÁMETRO	DIMENSIONES	Tipo de Riesgo	Descripción	Probabilidad			Impacto		
				Bajo 1	Medio 2	Alto 3	Bajo 1	Medio 2	Alto 3
ORGÁNICO FUNCIONAL	ATRIBUCIONES	Riesgo de dirección	1. ¿Conoce usted de las atribuciones de su departamento?	1			1		
		Riesgo de autoridad	2. ¿con que frecuencia aplica usted la potestad que tiene?			3			3
	RESPONSABILIDADES	Riesgo de disponibilidad	1. ¿Conoce usted todas las responsabilidades de su puesto?		2			2	
		Riesgo de estructura organizacional	2. ¿le dieron a conocer el documento de Orgánico funcional de procesos?		2				3
	PRODUCTOS Y SERVICIOS	Riesgo de medición de resultados	1. ¿Conoce cuál es el resultado de sus actividades y atribuciones?			3			3
	MISIÓN DE PUESTO	Riesgo de planeación estratégica	1. ¿Tiene conocimiento de la misión específica de su puesto de trabajo?	1				2	
MANUAL DE PUESTOS	ACTIVIDADES	Riesgo de gestión de procesos	1. ¿Conoce todas las actividades que debe cumplir y que están estipuladas en el manual de puestos?		2			2	
		Riesgo Operativo	2. ¿Sabe usted en qué momento del proceso debe realizar las actividades de su puesto?		2				3
	Riesgo de incumplimiento	1. ¿Conoce usted las destrezas específicas de su puesto?	1				2		
	Riesgo de la estructura organizacional	2. ¿Conoce usted las destrezas generales de su puesto?			3				3
			TOTAL	3	4	3	1	4	5

Fuente: Identificación de Riesgos GAD Cuenca

ARTÍCULO CIENTÍFICO: Análisis de riesgos administrativos en el gobierno autónomo descentralizado Cuenca-Ecuador

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS - MIR						
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD CUENCA						
PARÁMETRO	DIMENSIONES	Tipo de Riesgo	EV	Tratar/ ESTRAT	Tiempo	Políticas
			MR	SMART		
ORGÁNICO FUNCIONAL	ATRIBUCIONES	Riesgo de dirección	1	Definir funciones en los departamentos para evitar duplicidad de funciones	Corto tiempo 1 mese	Enfatizar en el conocimiento del manual orgánico funcional.
		Riesgo de autoridad	9	Tomar decisiones que beneficien a la sociedad	Corto tiempo 2 meses	Controlar que las disposiciones sean cumplidas por los empleados
	RESPONSABILIDADES	Riesgo de disponibilidad	4	Realizar un análisis de puestos con sus deberes y responsabilidades	Corto tiempo mensual	Facilidad de obtención del manual orgánico funcional
		Riesgo de estructura organizacional	6	Socialización del Orgánico funcional a los empleados de toda la institución.	Corto tiempo 1 mese	Inducir a todo empleado nuevo el Orgánico funcional de la institución
	PRODUCTOS Y SERVICIOS	Riesgo de medición de resultados	9	Establecer indicadores de gestión que puedan ser evaluados y mejorados	Corto a partir del próximo mes y de manera indefinida	Contar con un gráfico general de los procesos y productos ofrecidos
	MISIÓN DE PUESTO	Riesgo de planeación estratégica	2	Definir los objetivos estratégicos de la Institución	Corto plazo a partir del nuevo periodo administrativo	Trabajar con objetivos Smart
	ACTIVIDADES	Riesgo de gestión de procesos	4	Definir actividades y tareas	Corto plazo a partir del nuevo periodo administrativo	El manual de funciones debe establecer las actividades
		Riesgo Operativo	6	Determinar los indicadores de gestión	Corto plazo a partir del nuevo periodo administrativo	Cada proceso debe generar indicadores
		Riesgo de incumplimiento	2	Establecer metas reales en cada proceso	Corto plazo próximo mes	El manual de funciones debe estipular las metas de cada proceso
		Riesgo de la estructura organizacional	9	Realizar una estructura más flexible y dinámica	Corto plazo próximo mes	Eliminar burocracia

Una vez aplicada la matriz de riesgos se pueden evidenciar los resultados obtenidos.

Es importante poner énfasis en el cumplimiento del Control Interno; el cual se implanta, para direccionar la consecución de la misión, visión y los objetivos, logrando una administración correcta y transparente de los recursos, garantizando así la preservación del medio ambiente, la salud humana, la integridad física y mental de todos los servidores y trabajadores

De manera particular en el GAD Cuenca, se puede evidenciar que los principales riesgos que están afectando la consecución de los objetivos son:

Riesgo de Autoridad. La valoración obtenida en la matriz refleja: Probabilidad 3, Impacto 3, lo que da una valoración de 9, considerando como un riesgo alto.

Una administración con un riesgo de autoridad alto, puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanezca oculto hasta que los resultados se hacen evidentes. Para ello en la matriz de Objetivos se propone, Tomar decisiones acertadas y que ellos trabajadores cumplan con tales disposiciones.

Riesgo de Medición de Resultados. De la matriz de riesgos se puede obtener Probabilidad 3, Impacto 3, dando una ponderación de 9 lo que representa un riesgo alto.

Esto demuestra la posibilidad de incurrir en pérdidas originadas por la falta de medición de los resultados en los procesos y/o controles por parte de la alta dirección de los empleados. Para ello en la matriz de objetivos se establece realizar indicadores de gestión y establecer mecanismos de control en cada proceso.

Riesgo de estructura organizacional. Se puede evidenciar en la matriz de riesgos que los datos encontrados fueron de probabilidad 3, Impacto 3, lo que da como resultado una valoración de 9, por lo tanto, es un riesgo alto.

La estructura organizacional es la parte fundamental de las instituciones, pero cuando estas tienen un crecimiento, es necesario adecuar la estructura a las necesidades del entorno para que sea más efectiva. En la matriz de objetivos se plantea realizar una estructura más flexible para eliminar burocracia y conseguir la eficacia en el servicio.

Finalmente se puede decir que la implementación de una metodología de administración de riesgos en el GAD Cuenca, genera mayor posibilidad de alcanzar los objetivos, propiciar un enfoque de servicio de manera que permita tener menos sorpresas y crisis, sobre todo brindar la posibilidad de poder evaluarse para mejorar.

Se hace necesario establecer mayor enfoque interno para implementar la posibilidad de cambios y una mejor toma de decisiones que coadyuven a lograr los objetivos institucionales.

DISCUSIÓN

La Dirección de Control Municipal de la ciudad de Cuenca cuenta con los documentos organizacionales requeridos por toda institución para su buen funcionamiento, incluyendo su normativa por ser una institución pública y sus manuales correspondientes de las actividades y puestos que se requieren para sus objetivos.

En el nivel de dirección, la institución no cuenta con procesos internos de gestión de riesgos que contribuyan con la detección

oportuna de elementos que afecten el buen desenvolvimiento de la organización, para identificarlos y así poder mitigar los inconvenientes en los procesos desarrollados.

Las responsabilidades de cada puesto están definidas en la estructura de la entidad a través de documentos, sin embargo, el desconocimiento por parte del equipo de trabajo influye al momento de realizar las actividades porque se deslindan responsabilidades en las actividades.

La gestión de los colaboradores se enfatiza en resultados individuales y no se tiene en cuenta los resultados globales, el objetivo de cada producto que da la institución, se ve acentuado en las personas que entregan los servicios finales al usuario y no un conjunto de actividades en equipo.

Las destrezas están implícitas en las personas que realizan las actividades, pero no se tiene una perspectiva ponderada de las fundamentales para aplicar en los procesos de sus puestos de trabajo, dando como consecuencia espontánea, de acuerdo con la situación presentada.

Bibliografía

- Barbat Barbat, H. A. (2014). Metodología par la evaluación del desempeño de la gestión de riesgos. Centro Internacional de Métodos Numéricos en Ingeniería.
- Barrera, Soriano (2010) Concepto de Riesgos Financieros (2017), Recuperado <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/riesgo-financiero/30/11/2017>
- Becerra, Duque y Luna (2016). Administración de Riesgo. San Juan de Colon. Instituto Universitario de Tecnología Agroindustrial PNF Informática.
- Bolaños, Robaina, Pérez y Arias (2014) Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgo. La Habana. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Coso II (2015), Erm. (s.f.). Enterprise Risk Management.
- Enciclopedia de Conceptos (2019). "Riesgo". Recuperado de: <https://concepto.de/riesgo/>

- Estructura Organizacional, (2015) del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca. www.cuenca.gov.ec
- ISO 31000-2009. (Genera International Standards Organisation, 2009). Risk Management-Principles and Guidelines.
- ISO Guide 73. (Geneva: International Standards Organisation, 2009). Risk Management-Vocabulary.
- ISOTools, Excellenec, (2015), La matriz de riesgo, Plataforma tecnológica para la gestión de la Excelencia.
- Marino, J. M. (2002). Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo. Anales de la Universidad Metropolitana.
- Rodriguez, D. (2018). ISO 31000/2018, Norma Internacional sobre Gestión del Riesgo. ISO 31000/2018, Norma Internacional sobre Gestión del Riesgo.
- Sánchez y Taboada (2015). Diseño Y Propuesta De Un Sistema De Control Interno Administrativo –Financiero Basado En El Modelo Coso Erm, Para Mejorar La Identificación Y Análisis De Riesgos, Aplicado Al Grupo Corporativo Mary Carmen, Cantón Ambato, Provincia De Tungurahua. Latacunga. Universidad de la Fuerzas Armadas.
- Veiga, J. F.-C. (2015). La gestión financiera de la empresa. ESIC Editorial