



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS-CONTADOR
PÚBLICO-AUDITOR**

**TEMA: ANÁLISIS DE LOS RIESGOS FINANCIEROS Y
OPERATIVOS EN LAS UNIVERSIDADES DE POSGRADO-
CASO DE ESTUDIO FLACSO SEDE ECUADOR**

**AUTOR(AS): ANALUISA CAMPAÑA, DENISSE NATHALY
BADILLO MOLINA , MAYRA ALEJANDRA**

DIRECTOR: PAZMIÑO ARROYO, HENRY HOMERO

SANGOLQUI

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL
COMERCIO**

CARRERA DE FINANCIAS Y AUDITORIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “*ANÁLISIS DE LOS RIESGOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES DE POSGRADO. CASO DE ESTUDIO: FLACSO SEDE ECUADOR*” realizado por las señoritas *ANALUISA CAMPAÑA DENISSE NATHALY* y *BADILLO MOLINA MAYRA ALEJANDRA*, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las señoritas *ANALUISA CAMPAÑA DENISSE NATHALY* y *BADILLO MOLINA MAYRA ALEJANDRA* para que lo sustente públicamente.

Quito, 19 de octubre del 2016

HENRY HOMERO PAZMIÑO ARROYO
Director



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE FINANCIAS Y AUDITORIA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo *ANALUISA CAMPAÑA DENISSE NATHALY* con cédula de identidad N° 1726750498 y *BADILLO MOLINA MAYRA ALEJANDRA*, con cédula de identidad N° 1721365664, declaro que este trabajo de titulación “*ANÁLISIS DE LOS RIESGOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES DE POSGRADO. CASO DE ESTUDIO: FLACSO SEDE ECUADOR*” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Quito, 19 octubre del 2016

DENISSE NATHALY ANALUISA CAMPAÑA
C.C: 1726750498

MAYRA ALEJANDRA BADILLO MOLINA
CC: 1721365664



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE FINANCIAS Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANALUISA CAMPAÑA DENISSE NATHALY** y **BADILLO MOLINA MAYRA ALEJANDRA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LOS RIESGOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES DE POSGRADO. CASO DE ESTUDIO: FLACSO SEDE ECUADOR**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Quito, 19 de octubre del 2016

DENISSE NATHALY ANALUISA CAMPAÑA
C.C: 1726750498

MAYRA ALEJANDRA BADILLO MOLINA
C.C: 1721365664

DEDICATORIA

A Dios, por haber guiado nuestro camino a lo largo de nuestra carrera universitaria y por haber permitido concluir un ciclo de nuestras vidas.

A nuestros padres que con sus consejos y apoyo incondicional nos han enseñado la humildad y la perseverancia para alcanzar nuestros objetivos y las metas que nos proponemos.

A nuestros hermanos, que amamos con todo nuestro corazón, los cuales son nuestro motor para seguir adelante y enseñarles que con constancia y dedicación todo es posible.

Denisse Nathaly Analuisa Campaña

Mayra Alejandra Badillo Molina

AGRADECIMIENTOS

A Dios por siempre guiar nuestro camino y protegernos en las circunstancias más adversas.

A nuestra familia por enseñarnos la unión y siempre estar junto a nosotros demostrándonos su amor y su cariño todo el tiempo.

A nuestra querida empresa TPConsulting que con su comprensión y reto profesional nos brindó la facilidad y oportunidad de concluir nuestra meta propuesta.

Y finalmente a nuestros amigos entrañables quienes nos han demostrado el valor de una verdadera amistad al estar en todo momento y el disfrutar estos 5 años de carrera universitaria.

Denisse Nathaly Analuisa Campaña

Mayra Alejandra Badillo Molina

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	8
1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Teorías de soporte.	8
1.1.1. Teoría Financiera.	8
1.1.2. Teoría Administrativa.	10
1.1.3. Teoría Organizacional.....	14
1.2. MARCO REFERENCIAL	16
1.3. MARCO CONCEPTUAL.....	19
1.3.1. Gestión del Riesgo.	19
1.3.2. Riesgos.....	19
1.3.3. Riesgo Operativo.....	20
1.3.4. Control Interno.....	21
1.3.5. COSO ERM	22
1.3.6. Contabilidad.....	27
1.3.7. Presupuesto	28
1.3.8. Tesorería.....	29
1.3.9. Bienes de Larga Duración.....	30
1.3.10. Recursos Humanos.....	31
CAPITULO II	33
2. MARCO METODOLÓGICO.....	33
2.1 Enfoque de la Investigación	33
2.1.1 Tipología de la Investigación.....	34

2.1.2	Procedimiento para recolección de datos y análisis de datos.....	34
2.1.3	Metodología del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).....	36
RESULTADOS III.....		48
3.	Identificación de FLACSO	48
3.1	Misión:.....	49
3.2	Visión	49
3.3	Mapa de Procesos.....	52
3.4	Procesos de los Departamentos Financieros y Administrativo	52
3.5	Análisis de los Riesgos Financieros	53
3.6	Riesgos Operativos.....	55
3.6.1	Tesorería.....	77
3.6.2	Presupuesto	108
3.6.3	Talento Humano.....	137
3.6.4	Adquisiciones.....	157
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES IV		180
4.	Conclusiones	180
4.1	Recomendaciones.....	181
5.	BIBLIOGRAFÍA	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo	38
Tabla 2 Matriz Metodología RAMEF para priorizar Eventos	39
Tabla 3 Escala de Prioridades	40
Tabla 4 Escala de Impacto	40
Tabla 5 Escala de Detección	41
Tabla 6 Escala de Probabilidades.....	44
Tabla 7 Escala de Impacto	45
Tabla 8 Unidades de los departamentos.....	53
Tabla 9 Cuestionario de control interno Unidad de Tesorería	56
Tabla 10 Cuestionario de control interno a la Unidad de Contabilidad.....	59
Tabla 11 Cuestionario de control interno a la Unidad de Presupuesto	62
Tabla 12 Cuestionario de control interno a la Unidad de Talento Humano.....	65
Tabla 13 Cuestionario de control interno en la Unidad de Seguridad y Mantenimiento	68
Tabla 14 Cuestionario de control interno de la Unidad de Bienes y Bodega	71
Tabla 15 Cuestionario de control interno a la Unidad de Adquisiciones.....	74
Tabla 16 Porcentaje de riesgo inherente	76
Tabla 17 Procedimientos Unidad de Tesorería	77
Tabla 18 Identificación de Eventos de la Unidad de Tesorería	79
Tabla 19 Matriz de Priorización de Eventos de la Unidad de Tesorería.....	81
Tabla 20 Diagrama de Pareto Unidad de Tesorería	82
Tabla 21 Eventos priorizados de la Unidad de Tesorería	83
Tabla 22 Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Tesorería	84
Tabla 23 Causas Únicas de la Unidad de Tesorería.....	85
Tabla 24 Tabla de la Matriz de Riesgos de la Unidad de Tesorería	88
Tabla 25 Matriz de Respuesta a los Riesgos de la Unidad de Tesorería.....	105
Tabla 26 Acciones de Control de la Unidad de Tesorería	107
Tabla 27 Procedimientos de la Unidad de Presupuesto	108
Tabla 28 Identificación de Eventos del Proceso de la Unidad de Presupuesto.....	109
Tabla 29 Priorización de Eventos de la Unidad de Presupuesto.....	110

Tabla 30 Diagrama de Pareto Unida de Presupuesto	112
Tabla 31 Eventos priorizados de la Unidad de Presupuesto	113
Tabla 32 Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Presupuesto	115
Tabla 33 Causas Únicas de la Unidad de Presupuesto.....	116
Tabla 34 Matriz de Riesgo Unidad de Presupuesto	119
Tabla 35 Respuesta a los Riesgos de la Unidad de Presupuesto.....	135
Tabla 36 Matriz de Actividades de Control de la Unidad de Presupuesto.....	136
Tabla 37 Procedimientos de la Unidad de Talento Humano.....	137
Tabla 38 Identificación de Eventos del Proceso de la Unidad de Presupuesto.....	138
Tabla 39 Priorización de Eventos de la Unidad de Talento Humano	139
Tabla 40 Diagrama de Pareto de la Unidad de Talento Humano.....	140
Tabla 41 Eventos Priorizados Unidad de Talento Humano	141
Tabla 42 Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Talento Humano.....	142
Tabla 43 Causas Únicas de la Unidad de Talento Humano	143
Tabla 44 Matriz de Riesgo de la Unidad de Talento Humano	145
Tabla 45 Matriz de respuesta al riesgo de la Unidad de Talento Humano	155
Tabla 46 Matriz de Actividades de Control de la Unidad de Talento Humano	156
Tabla 47 Procedimientos de la Unidad de Talento Humano.....	157
Tabla 48 Matriz de Identificación de Eventos de la Unidad de Adquisiciones	158
Tabla 49 Matriz de Priorización de Riesgo Unidad de Adquisiciones	159
Tabla 50 Diagrama de Pareto Unidad de Adquisiciones	160
Tabla 51 Eventos Priorizaciones de la Unidad de Adquisiciones.....	161
Tabla 52 Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Adquisiciones.....	161
Tabla 53 Causas Únicas de la Unidad de Adquisiciones	162
Tabla 55 Matriz de respuesta al riesgo de la Unidad de Adquisiciones	178
Tabla 56 Matriz de Actividades de Control de la Unidad de Adquisiciones	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis de Riesgos.....	18
Figura 2: División del riesgo operacional	20
Figura 3: Cubo Coso ERM.....	27
Figura 4: Matriz de Medición del Riesgo Inherente	35
Figura 5: Símbolo del Diagrama de Flujo.....	38
Figura 6: Árbol de Problemas	43
Figura 7: Mapa de Riesgo	46
Figura 8: Sedes, programas y proyectos	48
Figura 9: Departamentos FLACSO.....	49
Figura 10: Organigrama FLACSO.....	51
Figura 11: Mapa de Procesos.....	52
Figura 12: Clasificación de Ingresos.....	54
Figura 13 Diagrama de Pareto Unida de Tesorería.....	83
Figura 14 Árbol de Problemas Unidad de Tesorería.....	86
Figura 15: Árbol de Problemas	87
Figura 16: Flujograma de Facturación y Recaudación de Ingresos	89
Figura 17 Flujograma de Facturación y Recaudación de Ingresos	90
Figura 18: Flujograma de Cartera y Cobranzas (Atención al Cliente).....	91
Figura 19: Flujograma de Cartera y Cobranzas	92
Figura 20: Flujograma de Cartera y Cobranzas	93
Figura 21: Flujogramas Pagos.....	94
Figura 22: Flujogramas Pagos.....	95
Figura 23: Flujogramas Inversiones.....	96
Figura 24: Flujogramas Inversiones.....	97
Figura 25: Flujogramas Inversiones.....	98
Figura 26: Flujogramas Disponibilidades	99
Figura 27: Flujograma Disponibilidades.....	100
Figura 28: Flujogramas Disponibilidades	101
Figura 29: Flujograma Matriculación	102

Figura 30: Flujogramas Matriculación.....	103
Figura 31 Mapa de Riesgo de la Unidad de Tesorería.....	104
Figura 32 Diagrama de Pareto Unidad de Presupuesto.....	113
Figura 33: Árbol de Problemas Unidad de Presupuesto	117
Figura 34 Árbol de Problemas	118
Figura 35: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria	120
Figura 36: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria	121
Figura 37: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria	122
Figura 38: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria	123
Figura 39: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria	124
Figura 40: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria	125
Figura 41: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria	126
Figura 42: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria	127
Figura 43: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria	128
Figura 44: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria	129
Figura 45: Flujograma Seguimiento y Análisis Presupuestario.....	130
Figura 46:Flujograma Seguimiento y Análisis Presupuestario.....	131
Figura 47: Flujograma de Liquidación Presupuestaria	132
Figura 48: Flujograma de Liquidación Presupuestaria	133
Figura 49 Mapa de Riesgo Unidad de Presupuesto	134
Figura 50: Diagrama de Pareto Unidad de Talento Humano.....	141
Figura 51 Árbol de Problemas de la Unidad de Talento Humano	144
Figura 52: Flujograma Nómina.....	146
Figura 53: Flujograma de Nómina	147
Figura 54: Flujograma de Nómina	148
Figura 55: Flujograma de Nómina	149
Figura 56: Flujograma de Obligaciones con Terceros y Órganos de Control.....	150
Figura 57: Flujograma de Obligaciones con Terceros y Órganos de Control.....	151
Figura 58: Flujograma de Capacitación del personal administrativo y de apoyo	152
Figura 59: Flujograma de Capacitación del personal administrativo y de apoyo	153

Figura 60: Matriz de Riesgo.....	154
Figura 61: Diagrama de Pareto de la Unidad de Adquisiciones	160
Figura 62 Árbol de Problemas	163
Figura 63: Flujograma Contratación Plan Anual de Compras	165
Figura 64: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU	166
Figura 65: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU	167
Figura 66: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU	168
Figura 67: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU	169
Figura 68: Contratación lista corta.....	170
Figura 69: Contratación lista corta.....	171
Figura 70: Contratación lista corta.....	172
Figura 71: Contratación lista corta.....	173
Figura 72: Contratación directa. Contratación de hasta 31 SBU	174
Figura 73: Contratación directa. Contratación de hasta 31 SBU	175
Figura 74 Matriz de Riesgo.....	176

RESUMEN

El país atraviesa por una considerable disminución en su economía debido a las constantes variaciones que ha sufrido el precio del petróleo, el cual constituye la fuente principal de los ingresos del Presupuesto General del Estado. Una reestructuración de la política de financiación afecta la recaudación de impuestos y por lo tanto la distribución de los recursos destinados a la educación, este hecho impacta en los ingresos que puede percibir FLACSO sede Ecuador y podría perjudicar la forma en que se realiza la investigación y la docencia, y por ende la dinamización de los centros, programas, contrataciones, becas y demás procesos llevados a cabo dentro de la universidad. Según COSO ERM la incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor, un análisis de riesgos permite a la dirección tratar eficazmente sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad para alcanzar sus objetivos y determinar las áreas más susceptibles a desviaciones por cambios en sus procesos. El principal reto al que se enfrenta FLACSO sede Ecuador es determinar los riesgos que podrían derivarse de no contar con una metodología que permita identificar los posibles eventos que impactarían su gestión al no contar con los desembolsos presupuestados para el normal desarrollo de sus actividades.

Palabras clave:

- ✓ **COSO ERM**
- ✓ **RIESGO FINANCIEROS**
- ✓ **RIESGO OPERATIVO**
- ✓ **PROCESOS HABILITANTES**
- ✓ **GESTIÓN DE RIESGOS**

ABSTRACT

The country is experiencing a significant decline in its economy due to the constant changes that have hit the price of oil, which is the main source of revenue of the General Budget. A restructuring of the funding policy affects tax collection and therefore the distribution of resources for education, this fact affects the income you can receive FLACSO Ecuador and could harm the way research is conducted and teaching, and therefore the revitalization of the centers, programs, contracts, grants and other processes carried out within the university. According to COSO ERM uncertainty involves risks and opportunities and has the potential to erode or enhance the value, risk analysis allows management to effectively address their risks and opportunities, thus improving the ability to achieve its objectives and determine the most susceptible areas deviations due to changes in its processes. The main challenge facing FLACSO Ecuador is to determine the risks that could arise from not having a methodology to identify potential events that would affect their management by not having disbursements budgeted for the normal development of their activities.

Keywords:

- ✓ **COSO ERM**
- ✓ **FINANCIAL RISKS**
- ✓ **OPERATIONAL RISK**
- ✓ **ENABLING PROCESSES**
- ✓ **RISK MANAGEMENT**

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador en los últimos años ha duplicado las inversiones en el sector de la educación, es por esta razón que en la actualidad se invierte el 2.00% de PIB, con el propósito de reactivar el aparato productivo y así lograr un cambio en la matriz productiva. Según René Ramírez Secretario del SENECYT se han otorgado un total de 10.600 becas para apoyar a las estudiantes.

El Ecuador tiene tres universidades especializadas en estudios de cuarto nivel que son la Universidad Andina Simón Bolívar (ANDINA), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Instituto de Altos Estudios del Ecuador (IAEN), cabe señalar que las dos primeras universidades son privadas, pero se manejan por tratados internacionales y la última opera como institución pública. El gobierno en lo que va el año 2016 manifestó que la asignación del presupuesto para estas tres universidades fue de la siguiente manera: FLACSO (USD 15.4 millones); ANDINA (USD 17 millones) e IAEN (USD 4 millones).

Tanto la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales como la Universidad Andina Simón Bolívar tienen firmado tratados internacionales las cuales están contempladas en la Constitución de 2008 en el capítulo segundo artículo 417 en donde establece “Los tratados internacionales ratificados por el Ecuador se sujetarán a lo establecido en la Constitución. En el caso de los tratados y otros instrumentos internacionales de derechos humanos se aplicarán los principios pro ser humano, de no restricción de derechos, de aplicabilidad directa y de cláusula abierta establecidos en la Constitución” (p. 185). En el Mandato Segundo emitido por la Asamblea Nacional en el año 2008 estableció el ámbito de aplicación en cuanto a las remuneraciones y salarios que se pagan a diferentes entidades públicas en el cual establece lo siguiente:

Artículo 2.- Ámbito de aplicación.- El presente Mandato será de aplicación inmediata y obligatoria en las siguientes entidades:

j) Las universidades y escuelas politécnicas públicas y, las entidades educativas públicas de cualquier nivel;

q) En general, las demás instituciones, organismos, entidades, unidades ejecutoras, programas y proyectos que se financian con el cincuenta por ciento (50%) o más con recursos del Estado.

A su vez la Ley Organica de Educación Superior, emitida en octubre del 2010 en la séptima disposiciones general establece lo siguiente:

Las instituciones de educación superior que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales y que reciben recursos del Estado ecuatoriano, continuarán haciéndolo; se regirán por estos instrumentos en lo relacionado a la designación de sus primeras autoridades que deberán cumplir los mismos requisitos que esta Ley establece para ser rector universitario, sin perjuicio de la obligatoriedad de observar las disposiciones contenidas en esta Ley, los reglamentos y las resoluciones del Consejo de Educación Superior, del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Se reconoce el carácter público de aquellas instituciones de educación superior creadas mediante acuerdos o convenios internacionales del Estado ecuatoriano con otros Estados, que a la entrada en vigencia de la presente ley funcionen en el país.

Las universidades establecidas según el Modus Vivendi celebrado entre el Gobierno del Ecuador y la Santa Sede se regulan por los términos de este Acuerdo y la presente Ley. Por lo que concierne a la designación o elección de las autoridades y órganos de gobierno, y al nombramiento de los docentes clérigos, estas universidades se regirán por lo que determinan sus estatutos, de acuerdo a sus principios y características, observando los períodos y requisitos exigidos en esta Ley.

Con lo mencionado anteriormente FLACSO y ADINA como toda institución pública deben realizar rendiciones de cuentas anuales sobre los montos asignados por el Estado, los cual debe estar publicados en sus páginas web como transparencia, según la Constitución en su artículo 81 donde habla que se “garantizará el derecho a acceder a las fuentes de información como mecanismos para ejercer la participación democrática respecto al manejo de la cosa pública y la rendición de cuentas a las que están sujetas todos los funcionarios del Estado y demás entidades obligadas por esta ley.”

Para el 2016 la situación de FLACSO y ANDINA se ha tornado crítica debido a que el Estado no ha realizado en lo que va del año las aportaciones respectivas para el funcionamiento normal de las universidades, y además la incertidumbre de una reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior, preocupa a estas dos entidades la continuidad de los posgrados públicos en el Ecuador.

Que el Estado no haya realizado las respectivas aportaciones ocasionó que las Universidades prioricen gastos los cuales según el diario Expreso en julio de 2016 en su artículo manifestó que:

La FLACSO, por ejemplo, suspendió la construcción de una torre de oficinas. El proyecto tenía un presupuesto de 9 millones: ahora ese dinero se utiliza para pagar sueldos y becas. “Decidimos priorizar los pagos, pero el dinero se nos acaba este mes”, dijo a EXPRESO, Juan Ponce, director de la institución.

Las jornadas de clases no se han alterado. Se restringieron gastos para investigación, viajes de docentes a congresos internacionales y publicaciones de libros. Y, “en caso de que no se reanuden las transferencias, se vería comprometido el inicio de una nueva convocatoria para maestrías. Sería irresponsable iniciar una convocatoria si no tenemos fondos”, dijo.

En la Andina, la situación es menos apremiante porque tienen un fondo de reserva. No descartan, sin embargo, futuros recortes y suspender algunas obras. “No sabemos hasta cuándo nos pueda durar las reservas, pero ojalá la sensatez y el derecho prime y nos quitemos de encima lo político”, señaló Jaime Breilh, rector encargado.

Para la presente investigación se trató de realizar un análisis de riesgos a las tres universidades de posgrado que radican en la ciudad de Quito tendiendo como prioridad y caso de estudio a la FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES-FLACSO. Para lo cual primero se determinó si en sus páginas web tenían la pestaña de transparencia, en donde se pública la rendición de cuentas anual, encontramos que la Universidad Andina Simón Bolívar no contaban con dicha pestaña y al no contar con esta información se descartó de la investigación. Posteriormente para las universidades que contaban con rendición de cuentas se procedió a enviar un oficio dirigido en el caso de FLACSO al Director Juan Ponce (Anexo 1) y en el IAEN a la Rectora Analía Minpegiapa (Anexo 2).

En el caso del oficio enviado hacia el IAEN la contestación por parte de la rectora del instituto fue una negativa.

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) con memorando No 19-16SF emitido por la Subdirectora Financiera Encargada dirigida al director Juan Ponce para la autorización del ingreso para la utilización de la información de FLACSO, en la cual el director acepta para que se realice la investigación en su prestigiosa universidad.

JUSTIFICACIÓN

Con la finalidad de tener una ley que rijan las entidades del sector público por medio de normas y procedimientos se expidió en 1977 la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control. La LOAFYC como es conocida en la actualidad, fue creada dentro de un enfoque sistemático de los diferentes componentes de la Administración Financiera. En el capítulo 3 del título VII, se señalaron los parámetros fundamentales para que la Contraloría General del Estado formule las normas técnicas de control interno, como parte de las normas secundarias de los sistemas de contabilidad y de control.

La Contraloría General del Estado en el mismo año bajo el acuerdo 000971, remitió las primeras Normas Técnicas de Control Interno. Mientras que en el ámbito internacional debido a malas prácticas empresariales y años de crisis anteriores se crea la Comisión Nacional sobre información Fraudulenta conocida como la Comisión Treadway, la cual en el año 1992 publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno. (AEC, 2016)

Según la Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo en ese mismo año, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI, aprobó la guía para las normas de control interno del sector público, concebido para visualizar el diseño, implantación y evaluación del control interno en las entidades fiscalizadoras superiores. Esta guía fue actualizada en distintos eventos internacionales, siendo la última reforma en el año 2004, luego del XVII Congreso Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, INCOSAI, realizado en Budapest. (Dirección de Investigación Técnica, 2002)

La Contraloría General del Estado para el año 2002 emite las *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos* con el propósito de mejorar la

administración pública en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales.

Según la norma 300-01 los responsables de identificar los riesgos y de gestionarlos para que no puedan afectar a la consecución de los objetivos institucionales son los directivos de la entidad. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar. (Contraloría General del Estado- Ecuador, 2009)

El mapa de riesgos otorga a las organizaciones una visión global de los eventos de riesgos que pueden afectar la consecución de sus objetivos planteados y establece las bases para su correcto tratamiento, al no contar con procesos actualizados para identificar posibles eventos negativos la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador se encuentra expuesta a que una variación de factores externos o internos afecten su gestión.

Debido a lo planteado anteriormente y la incertidumbre generada sobre el futuro de la universidades de posgrado en el país realizar una actualización del mapa de riesgos permitirá a FLACSO contar con información oportuna para la toma de decisiones, así como sintetizar el valor económico de los riesgos asumidos y facilitar la exploración de las fuentes de riesgo.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los riesgos financieros y operativos a través de una matriz de riesgos a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador la cual le permita establecer los puntos críticos para la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Determinar las teorías de soporte, investigaciones y los diferentes conceptos que ayuden a la sustentación de la investigación a realizarse.
- ✓ Realizar un análisis de los diferentes riesgos financiero y operativo que afecten a la consecución de los objetivos del departamento financiero y administrativo.
- ✓ Elaborar una matriz de riesgos con las áreas de cada departamento en las cuales su riesgo inherente sea mayor, estableciendo riesgos y respuestas a los mismos.

HIPÓTESIS

- ✓ Los riesgos operativos y financieros dificultan la gestión de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Teorías de soporte.

1.1.1. Teoría Financiera.

Según Flórez Ríos en su artículo Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX (2008) asegura lo siguiente:

El conocimiento financiero en su acepción más general, tiene sus raíces en la economía pero orientado al manejo de la incertidumbre y el riesgo con miras a alcanzar un mayor valor agregado para la empresa y sus inversionistas. Desde su aparición a comienzos del siglo XX, ha pasado por una serie de enfoques que han orientado la estructuración actual de una disciplina autónoma, madura, y con un alto grado de solidez en cuanto tiene que ver con la correspondencia de muchos de sus modelos con la realidad, jugando un papel preponderante tanto para la interpretación de la realidad económica como para la toma de decisiones a nivel corporativo. Como lo diría García Fierro (1990. p.166), "múltiples son los factores que han contribuido al desarrollo teórico de las finanzas: el capitalismo moderno que se caracteriza por la presencia de grandes monopolios con altos niveles de concentración de la producción en todo el mundo y, el predominio del capital financiero. Las fluctuaciones económicas y el desarrollo científico-técnico que han permitido que las finanzas evolucionen desde una esfera descriptiva a otra donde el análisis se convierte en su esencia, teniendo como base los desarrollos microeconómicos de equilibrio de mercado así como los métodos matemáticos y la revolución electrónica que ha facilitado la labor de comprobación empírica de muchos modelos". La evolución del conocimiento financiero, ha sido tratada por varias Autoras entre los cuales se destacan García Fierro (1990), Solomón (1964), Van

Horne (1993), Weston y Copeland (1996), Emery y Finnerty (2000) quienes coinciden en desarrollar los enfoques descriptivo, tradicional y moderno para la comprensión del avance teórico de las finanzas.

Según Flórez en el año 2008 describe el enfoque de valuación neutral al riesgos de la siguiente manera:

El carácter científico de las finanzas modernas, viene dado por su preocupación ante riesgo y la incertidumbre en un contexto globalizado, donde la economía y los negocios están continuamente amenazados por factores que hacen más volátiles sus principales indicadores de gestión. Las actuales discusiones teóricas, continúan girando en torno a las finanzas de mercado y las finanzas corporativas, pero en este caso, más enfocadas a la identificación, modelación y gestión del riesgo a través de instrumentos que ofrezcan una mayor predicción en la corriente de ingresos futuros, así como a la valoración bajo condiciones flexibles entre otras.

El futuro es incierto y las decisiones que se tomen con antelación, conllevarán mayor o menor riesgo y el grado de este siempre será inversamente proporcional a la rentabilidad esperada por los inversionistas (individuales o institucionales). Por ello el arriesgado asumirá riesgos que lo puedan sacar del mercado o por el contrario, disparar en sus ganancias; mientras que el conservador difícilmente saldrá del mercado pero crecerá lentamente en sus resultados. Esta relación inversa entre la variable riesgo y rendimiento, ha generado una serie de métodos y modelos que tratan de explicar esa realidad y a la vez ofrecer los instrumentos necesarios para que al ser aplicados, funcionen adecuadamente en el sentido de lograr unos resultados beneficiosos con niveles de riesgo manejable. El riesgo financiero tiene como causas la incertidumbre y la falta de estabilidad en las diferentes variables que lo configuran tales como: las tasas de cambio, las tasas de interés, los precios de los commodities (materias primas básicas)

y materiales, los precios de los activos financieros, el riesgo país, los mercados, la competencia y en resumen, un mayor riesgo en el conjunto de operaciones financieras y comerciales. Lo anterior, genera un perfil de riesgo para la empresa que la lleva a tratar de preverlo e intentar evitarlo o ante la ineficacia de las previsiones, tratar de protegerse, con esto ya no se trata de evitar el riesgo lo cual es imposible, sino más bien "gestionarlo".

1.1.2. Teoría Administrativa.

Según García (2010) sobre la evolución de la teoría administrativa estableció lo siguiente:

Frederick Winslow Taylor tuvo una gran influencia en las prácticas administrativas de las siguientes décadas. Aun en nuestros días, los principios administrativos taylorianos forman parte del pensamiento administrativo, principalmente en las fábricas y en las operaciones industriales. Resulta un tanto sorprendente, y Taylor fue el primer sorprendido, que las críticas contra la administración científica no tuvieran más detractores entre los mismos administradores, que en definitiva eran los perjudicados al tener que cambiar todos sus hábitos de trabajo. Las resistencias más fuertes provinieron de los trabajadores y sobre todo de los líderes sindicales. Las principales críticas al enfoque clásico de la Administración según Taylor se centraron en cuatro puntos:

- Su concepción ingenieril de la administración, centrada en la tarea, que veía al trabajador como un complemento de la máquina.
- Su extremo racionalismo a la hora de concebir la Administración.
- El enfoque de sistema cerrado donde se considera la organización de forma aislada y sin consideraciones al entorno.
- La ausencia de trabajos experimentales que apoyaran las hipótesis que planteaba su teoría.

Henry Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Estableció los 14 principios de la administración. Chiavetano en el año establece en su libro los siguientes principios:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. **Disciplina:** depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección:** establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal:** debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización
9. **Jerarquía o cadena escalar:** línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. **Orden:** debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. es el orden material y humano.
11. **Equidad:** amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

12. **Estabilidad del personal:** la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** la armonía y la unión entre las personas constituye grandes fortalezas para la organización.

Maximilian Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo. Sin embargo no sólo estudió la administración de una sola organización, sino que se interesó por la estructura económica y política de la sociedad. Sus ideas acerca de la organización burocrática fueron únicamente una parte de su teoría social total. El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal.

La escuela neoclásica de Maynard, Alford y Bangs trabajaron los temas específicos definiéndolos dentro de un marco de administración general, dentro del cual desarrollaron una serie de principios de dirección, estudiaron temas relacionados con el personal, y desarrollaron sistemas presupuestarios, de costos y esquemas remunerativos y de participación en las utilidades. También profundizaron el análisis de tipos organizacionales diversos a través de su representación en organigramas y desarrollaron los manuales de funciones que fueron de enorme ayuda en el proceso de estandarización de tareas y operaciones que signó la época. Fueron pioneros en el desarrollo de sistemas de planeamiento,

que si bien estaban orientados básicamente a lo fabril, sirvieron como base a desarrollos futuros en todo el ámbito de la organización. (Narváez, 2010)

Según García (2010) describe el enfoque de contingencia de la administración de la siguiente manera.

La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas.

Para la Teoría de Contingencias, “el ambiente es todo aquello que envuelve a una organización” (Chiavenato. 2010. p. 14), es el contexto en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables. (Hall. 1982. p.199) propone como medio para analizar el ambiente como variable independiente una división en dos segmentos:

- Por un lado el ambiente general, que es común para todas las empresas y que afecta a las mismas directa o indirectamente y en el que están

incluidas las condiciones legales, políticas, económicas, demográficas ecológicas o culturales.

- Y por otro lado el ambiente de la tarea, que es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización, el ambiente particular que además está constituido por los proveedores, los clientes o usuarios, los competidores y las entidades reguladoras. Cuando una organización escoge su producto o servicio y cuando elige el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea (Chaveniatio, 1990)

1.1.3. Teoría Organizacional

Richard Daft en su libro publicado en el año 2011 determina la evolución de la teoría y el diseño organizacional.

Es un macro examen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. La teoría organizacional se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas. Un nuevo enfoque para los estudios organizacionales se conoce como mesoteoría. La mayor parte de la investigación organizacional y muchos cursos de administración se especializan en el comportamiento o la teoría organizacional. La mesoteoría (meso significa “entre”) se ocupa de la integración de los niveles micro y macro del análisis. Los individuos y grupos afectan la organización y ésta, a su vez, influye en ellos. Para pertenecer a las organizaciones, gerentes y empleados deben entender varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, es probable que las investigaciones demuestren que la diversidad en los empleados mejora la innovación. Para facilitar esta última, los administradores deben entender de qué manera la estructura y el contexto (teoría organizacional) están

relacionados con las interacciones entre los diversos empleados (comportamiento organizacional) para fomentar la innovación, porque el micro y el macro variables participan en las innovaciones.

Por su parte, la teoría organizacional es directamente relevante a las preocupaciones de los niveles gerenciales alto y medio, y en parte relevante a la gerencia en niveles más bajos. Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño organizacionales. La gerencia de nivel medio se ocupa de los principales departamentos, como marketing o investigación, y debe decidir de qué manera el departamento se relaciona con el resto de la organización. Los gerentes de nivel medio deben diseñar sus departamentos para ajustarlos a la tecnología de la unidad de trabajo y manejar los asuntos de poder y política, el conflicto entre grupos y los sistemas de información y control, cada uno de los cuales forma parte de la teoría organizacional. Ésta se ocupa sólo en parte de los empleados que manejan máquinas, proporcionan datos, imparten clases y venden bienes. La teoría organizacional se hace cargo del panorama general de la organización y sus principales departamentos.

En la investigación realizada por Ramío en 2010 determina una relación entre la teoría de la organización y la administración pública que sector privado por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente se acepta que sus zonas más operativas puedan y deban nutrirse de los conocimientos, herramientas y avances de la teoría organizativa. Estos dos principios, necesidad de una disciplina propia y la permeabilidad hacia las proyecciones organizativas en los sectores más operativos son reconocidos por la mayoría de los estudiosos de las Administraciones públicas. Pero este posicionamiento no es un obstáculo para abordar desde otro prisma las posibles relaciones que se puedan establecer entre la Teoría de la Organización y la Administración pública. (p. 22)

1.2. MARCO REFERENCIAL

Según Luchilo en el 2010 determina lo siguiente en la investigación realizada:

En los países que tienen los sistemas de apoyo a la formación de posgrado más amplios y mejor establecidos, la mayor parte de las becas es sostenida por el presupuesto público, con recursos fiscales. En los de menor porte, a menudo los préstamos de los organismos multilaterales de crédito son los que financian los programas de becas. A menudo también, los programas de financiamiento externo en ciencia y tecnología del BID o del Banco Mundial en los países de mayor desarrollo relativo de la región comprenden fondos para financiamiento de la formación de posgrado.

Dada la cantidad de universidades y las insuficiencias de información, es posible que el total de becas esté subestimado. Además, las becas que se otorgan pueden ser de muy diverso tipo, desde becas análogas a las otorgadas por los Consejos de Investigación hasta exenciones de matrícula o reducción de aranceles de los posgrados. Otros organismos nacionales o provinciales de ciencia y tecnología también financian becas, a menudo orientadas a capacitar a su propio personal. En el caso mexicano, el PROMEP –que depende de la Secretaría de Educación Pública– financia un importante número de becas de posgrado para los docentes universitarios.

Según Lvovich en el 2010 en su investigación concluye lo siguientes:

Debido a que cada Universidad decide sobre el establecimiento de su sistema de becas académicas y sus características, no resultan uniformes los destinatarios de estas becas, ya que mientras en algunas Universidades éstas se dirigen a los graduados, en otras están pensadas para apoyar la posgraduación de los profesores y en otros casos buscan apoyar a la vez a ambos sectores. Tampoco resultan uniformes los estipendios de las becas,

ya que mientras en algunos casos están dirigidas a permitir la dedicación exclusiva a la investigación y el posgrado, en otros resultan claramente insuficientes para esa finalidad. A la vez, existen becas que sólo sufragan gastos de matrículas de posgrados y de movilidad. En contraste, una serie de mecanismos y procedimientos resultan homogéneos para la totalidad de las becas de posgrado otorgadas por las Universidades Nacionales. Su asignación corresponde a los organismos de ciencia y técnica o a comités de expertos, y depende de la evaluación de los méritos académicos de los postulantes y de la consideración de la calidad y factibilidad de sus planes de trabajo y en todos los casos se exige a los becarios la presentación de informes de avance y finales.

Según Jaramillo Salazar en el año 2010 afirma que:

El financiamiento ha sido variable en el tiempo y no ha logrado consolidar su estabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo. Como se observa hay un crecimiento hasta 1996 que de alguna manera está asociado a los créditos del BID. A partir de 2001 al 2007 el crecimiento relativo del financiamiento de ciencia, tecnología e innovación está en gran parte soportado por los recursos del Sena, ley 344 de 1996¹³ y al fondo de investigación en salud constituido mediante la ley 643 del 2001 que señala que el 7% de los recursos provenientes de juegos de azar, con excepción de algunos casos, debe ser dedicado a la investigación en salud. De esta manera puede señalarse que los programas de Colciencias referidos al desarrollo industrial y de calidad y al programa nacional de ciencia y tecnología de la salud, son los que en gran medida han soportado el crecimiento reciente. El 2008 presenta un crecimiento importante en los recursos de Colciencias, más allá de los fondos de destinación específica mencionados. Esta política hace parte de la estrategia del gobierno nacional de asignar \$550.000 millones hasta el 2010 para el fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Franco Rodriguez en el año 2016 en su investigación determinó los riesgos potenciales en la Universidad de Esmeraldas:

Posibles Riesgos	Causas Probables
Pérdidas o desviaciones del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuado control y seguimiento del presupuesto ▪ Inadecuado ordenamiento del gasto ▪ Inclusión de gastos no autorizados
Manejos contables inadecuados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento ▪ Fraudes ▪ Falta de conciliación entre las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería
Demora en los trámites financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos inadecuados ▪ Falta de autorizaciones
Inadecuada elaboración del presupuesto de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorrecta distribución de ingresos y gastos
Colocación inadecuada de recursos financieros en inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisión desacertada del comité de inversiones ▪ Omisión de medidas preventivas para la inversión pública
Inadecuadas políticas y procedimientos para la recuperación de carteras morosas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se dispone de mecanismos de cobro para recuperación de cartera morosa
La información financiera no refleja la realidad de la institución en términos de relevancia, pertinencia, confiabilidad y oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de mecanismos que permitan agilizar el ingreso de información al sistema ▪ Inadecuada selección y capacitación de los funcionarios que operan el sistema ▪ Lentitud en el manejo de información desde las distintas dependencias de la institución

Figura 1: Análisis de Riesgos
Adaptado: (Franco Rodriguez, 2016)

La investigación realizada por parte de Román Vasquez en el año 2014 determina:

La gestión de riesgos es fundamental en el mundo globalizado y competitivo de la actualidad, ya que fomenta un mayor análisis a las acciones que una organización realiza, un control más efectivo y especialmente la formulación de estrategias para mitigar dicho riesgo, dando como resultado que los altos ejecutivos de una empresa no actúen

correctivamente sino de forma pro activa. El objetivo es que, a través de la evaluación del riesgo, se detecten posibles eventualidades negativas y que, aunque no se puedan evitar, su impacto sea menor al esperado.

Del análisis realizado, la mejor puntuación del grupo objeto de estudio fue obtenida por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con calificación AA, seguida por la Universidad de Otavalo, con calificación BB, y la Universidad Uniandes, con calificación CCC. Estos datos, deberían informar la gestión de estas IES. Por otro lado, se debería realizar este tipo de análisis en todas las otras instituciones (públicas y privadas del país), ya que están sujetas a las mismas presiones y riesgos que las tres instituciones estudiadas.

Se sugiere implementar una metodología para verificar el riesgo financiero de todas las universidades, tomando en cuenta los cambios de normativa vigentes que pueden incidir en su posición financiera.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

1.3.1. Gestión del Riesgo.

“Se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdida y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse” (Ginebra. 2016. p. 2)

1.3.2. Riesgos

Según Vilorio, N. (2005). “Se entiende por riesgo la causa probable de que no se consigan los objetivos organizacionales. La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que identifiquen, analicen y disminuyan los correspondientes. En una organización se pueden distinguir dos tipos de riesgos: El riesgo inherente y el riesgo de control”.

- 1.3.2.1. **Riesgos Inherentes.** “El riesgo inherente se relaciona con la actividad propia de la organización, es decir, las que por sí mismas pueden ocasionar conflictos e incidir en la posibilidad de continuar con la premisa de Negocio en Marcha” (Norka, 2005)
- 1.3.2.2. **Riesgo de Control.** “Se relaciona con las alteraciones organizacionales que pueden suceder por efectos del funcionamiento del control interno” (Norka, 2005)

1.3.3. Riesgo Operativo.

“Posibilidad de incurrir en las pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de un acontecimiento externo.” (SARO. 2011. p. 8)

Los partícipes para que se ocasionen los riesgos operativos son los siguientes:

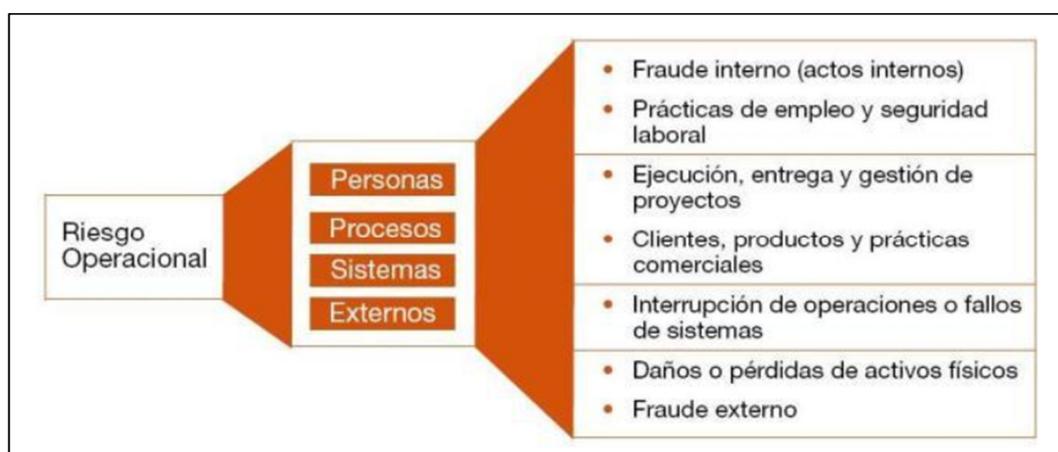


Figura 2: División del riesgo operacional

Fuente: (Boletín de Asesoría Comercial, 2015)

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador en su Libro 1 de Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero en el Título X de la Gestión y Administración de Riesgos, Capítulo V de la Gestión del Riesgo Operativo en la Sección I Ámbito, Definiciones y Alcances, indica las siguientes definiciones.

- 1.3.3.1. **Procesos.** “Deben constar con procesos definidos de conformidad con las estrategias y las políticas adoptadas, (SBS. 2005. p. 630), las cuales se agrupan de la siguiente manera:
- Procesos gobernantes o estratégicos;
 - Procesos productivos, fundamentales u operativos;
 - Procesos habilitantes, de soporte o de apoyo;
- 1.3.3.2. **Personas.** “Se debe dar el ambiente apropiado de la gestión del riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano.” (SBS. 2005. p. 631)
- 1.3.3.3. **Tecnologías de la Información.** “Deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable”. (SBS. 2005. p. 632)
- 1.3.3.4. **Eventos externos.** “Las instituciones deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control” (SBS. 2005. p. 644)

1.3.4. Control Interno

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (COSO. PwC. 2013. p. 1)

1.3.4.1. Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno según la Contraloría General del Estado en el año 2002 son los siguientes

- 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. (p. 1)

1.3.4.2. **Responsables del Control Interno.** “El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo a sus competencias.” (Dirección de Investigación Técnica. 2002. p. 2)

1.3.5. COSO ERM

“Es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgo o área similar- no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización.” (Sánchez Sánchez. 2015. p. 2).

Componentes del COSO ERM son 8 los cuales son descritos a continuación:

1.3.5.1. **Ambiente de Control.** El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de otros componentes de la gestión de riesgo corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de la gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que

la dirección asignan autoridades y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (COSO. 2004. p. 9)

1.3.5.2. ***Establecimiento de Objetivos.*** Los objetivos se fijan a escalas estratégica, establecidos con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. (COSO. 2004. p. 19)

1.3.5.3. ***Identificación de eventos.*** “Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos” (COSO. 2004. p. 29)

- **Talleres de trabajo**

“Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.” (COSO C. o., 2004, p. 31)

- **Entrevistas**

“Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.” (COSO C. o., 2004, p. 33)

- **Cuestionarios**

“Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo del mismo.” (COSO C. o., 2004, p. 34)

- **Análisis del flujo de procesos**

“El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.” (COSO C. o., 2004, p. 35)

- 1.3.5.4. ***Evaluación de Riesgos. “La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.*** La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva -probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual” (COSO C. , 2004, p. 25)

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan

a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.”

- **Técnicas cualitativas**

“Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.” (COSO C. o., 2004, p. 48)

- **Técnicas cuantitativas**

Las técnicas cuantitativas según el (COSO C. o., 2004) “pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.” (p. 52)

- **Mapas de Riesgo**

“Una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera

que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). (COSO C. o., 2004, p. 60)

“Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.” (COSO C. o., 2004, p. 60)

- 1.3.5.5. **Respuesta al riesgo.** “La administración selecciona las respuestas al riesgo -evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo- desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.” (COSO C. , 2004, p. 69)
- 1.3.5.6. **Actividades de control.** “Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al nesgo se llevan a cabo de manera efectiva.” (COSO C. , 2004, p. 79)
- 1.3.5.7. **Información y comunicación.** “Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también como un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.” (COSO C. , 2004, p. 85)
- 1.3.5.8. **Supervisión.** “Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas o ambas.” (COSO C. , 2004, p. 103)

“La administración de riesgo empresarial E.R.M. no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.” (COSO C. o., 2004)

A continuación se presenta el cubo que representa el COSO ERM:

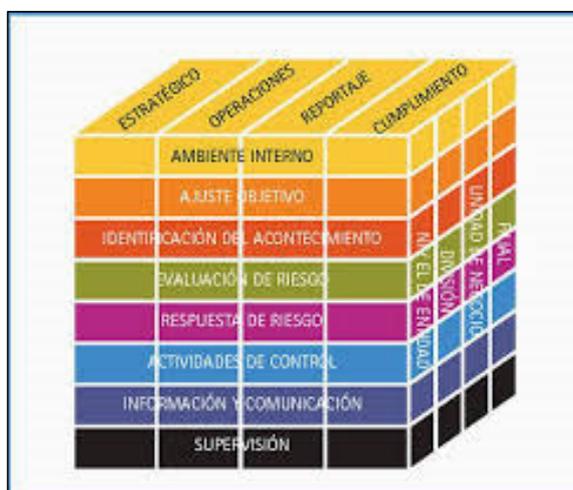


Figura 3: Cubo Coso ERM
Fuente: (COSO C. o., 2004)

La Contraloría General del Estado para realizar exámenes especiales toma en cuenta los siguientes conceptos según el área examinada.

1.3.6. Contabilidad

- 1.3.6.1. ***Integración Contable de las Operaciones Financieras.*** “La contabilidad es el elemento central del proceso financiero, porque integra y coordina las acciones que deben cumplir las otras unidades que integran el Sistema de Gestión Financiera, ya que reciben las entradas de las transacciones de presupuesto, tesorería, recaudación, bodega, recursos humanos, endeudamiento y otras áreas, los clasifica, sistematiza y ordena, para registrarlos y luego producir información actualizada y confiable para el uso interno de la máxima autoridad; así como para otros niveles de usuarios como: auditoría interna o externa, nivel directivo, otras entidades, Ministerio de Economía y Finanzas y demás organismos oficiales.” (Contraloría General del Estado, 2013, p. 51)
- 1.3.6.2. ***Documentación de respaldos y su archivo.*** “Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus

operaciones. La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos.” (Contraloría General del Estado- Ecuador, 2009, p. 51)

- 1.3.6.3. **Conciliación de los saldos de las cuentas.** “Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Constituyen pruebas cruzadas entre datos de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa, proporcionan confiabilidad sobre la información financiera registrada. Permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias,” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009, p. 53)

1.3.7. Presupuesto

- 1.3.7.1. **Responsabilidad del Control Interno.** “Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, elaboración, aprobación, ejecución, control, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de los ingresos y de los gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria real y oportuna de fondos en las asignaciones presupuestarias aprobadas.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 56)
- 1.3.7.2. **Control interno previo al compromiso.** “Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 56)

- 1.3.7.3. **Control interno previo al devengo.** “Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios, u otros conceptos de ingresos” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 58)
- 1.3.7.4. **Control interno de la evaluación en la ejecución del presupuesto.** “La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. Comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 58)

1.3.8. Tesorería

- 1.3.8.1. **Determinación de Ingresos.** Los ingresos serán clasificados bajo criterio económico tales como: corrientes, de capital y financiamiento. Los valores cobrados indebidamente serán devueltos a los contribuyentes o compensados con otras obligaciones, siempre que sea posible identificarlos. (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 59)
- 1.3.8.2. **Recaudación y Depósitos de Ingresos.** “Los ingresos serán depositados en forma completa e intacta, según se hayan recibido, por tanto, está prohibido cambiar cheques, efectuar pagos o préstamos con los dineros producto de la recaudación.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 60)
- 1.3.8.3. **Verificación de Ingresos.** “Se efectuará una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos efectuados sean iguales a los valores recaudados. Esta diligencia la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.” (Contraloría General del Estado- Ecuador, 2009. p. 61)

- 1.3.8.4. **Conciliación Bancaria.** La conciliación bancaria se realiza comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad. (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 66)
- 1.3.8.5. **Pago de Remuneraciones.** Las remuneraciones serán pagadas a los servidores con cheques individuales o mediante depósitos directos en sus cuentas corrientes o de ahorros. En caso de pagar con cheques individuales, podrá abrirse una cuenta bancaria dedicada exclusivamente para este propósito. (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 68)

1.3.9. Bienes de Larga Duración

- 1.3.9.1. **Adquisición.** “Determinará los procesos a seguir en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres, así como de otros bienes de larga duración necesarios para el desarrollo y ejecución de las actividades de las entidades.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 75)
- 1.3.9.2. **Almacenamiento y Distribución.** “Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.” Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados. (Contraloría General del Estado- Ecuador, 2009. p. 77)
- 1.3.9.3. **Identificación y Protección.** “Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de

larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo así su fácil identificación.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 77)

1.3.9.4. **Constatación Física de Existencia y Bienes de Larga Duración.** “Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 80)

1.3.9.5. **Baja de Bienes por obsolescencia pérdida o robo.** “La baja de bienes de larga duración se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final. Para proceder a la baja de bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida o hurto, se observarán las disposiciones del Reglamento General de Bienes del Sector Público, del Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector público y demás reglamentación interna emitida por la entidad.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 81)

1.3.10. Recursos Humanos

1.3.10.1. **Selección del Personal.** “La selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional, los mismos que serán acreditados documentadamente por los aspirantes.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 81)

- 1.3.10.2. **Actuación y Honestidad de los Funcionarios.** “Los servidores públicos, cualquiera que sea el nivel en el que se encuentren en la organización institucional, están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza del público. Por lo tanto, el servicio que se presta, en ningún momento estará subordinado a la utilidad o ventaja personal.” (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009. p. 90)
- 1.3.10.3. **Capacitación y entrenamiento permanente.** La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. (Contraloría General del Estado- Ecuador. 2009 p. 90)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la Investigación

Con la finalidad de efectuar el análisis a los potenciales riesgos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO sede Ecuador utilizamos un enfoque de investigación mixto debido a que la metodología para evaluar los riesgos puede variar y la dificultad para cuantificar los mismos.

Según el (COSO C. , 2004. p. 48 y 52) establece que:

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

Los principales indicadores de riesgos son mediciones cualitativas o cuantitativas que revelan un mayor entendimiento de los riesgos potenciales la investigación se basa en la evaluación de la probabilidad de que se produzca el riesgo y la evaluación de su impacto. Además se tomó en consideración las acciones del personal, sus actividades, valores y significados subjetivos ya que estos determinan su criterio profesional a la hora de tomar decisiones.

2.1.1 Tipología de la Investigación

- 2.1.1.1 **Método Descriptivo.** El método descriptivo permite recoger y analizar los resultados de las observaciones con el propósito de describir situaciones y eventos, debido a que la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLASO Sede Ecuador no cuenta con procesos ni manuales actualizados se utilizó el método descriptivo para determinar la situación actual de los procesos y procedimientos llevados a cabo en el Departamento Administrativo-Financiero.
- 2.1.1.2 **Método Analítico Sintético.** En la investigación se empleó este método debido a la necesidad de separar cada una de las actividades y procedimientos de los procesos realizados por el Departamento Administrativo-Financiero para determinar su naturaleza y realizar un estudio independiente determinando los factores de riesgo y las posibles oportunidades de mejora para dar una respuesta con el fin de controlarlos y mitigarlos.

2.1.2 Procedimiento para recolección de datos y análisis de datos

Debido a que el alcance de la investigación incluye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del proceso de negocio y su comportamiento real se procedió a revisar toda la documentación legal que afecte a cada uno de los procesos así como registros que determinen las actividades realizadas por el Departamento Administrativo Financiero con el fin de entender sus funciones y poder identificar de mejor manera los eventos negativos que podrían afectar la gestión de FLACSO sede Ecuador.

La información que no pudo ser identificada mediante la revisión de documentos fue abordada por medio de entrevistas al personal.

- 2.1.2.1 **Matriz de Riesgo Inherente.** Para determinar los procesos más críticos dentro del Departamento Administrativo-Financiero se utilizó la matriz de

riesgo inherente. El riesgo inherente está presente en las actividades que realiza una organización, surge de la exposición de las actividades y las probabilidades de que un evento negativo afecte la rentabilidad de la compañía. (Rodríguez, 2015)

2.1.2.1.1 *Cuestionario.* Los cuestionarios fueron elaborados con preguntas cerradas y utilizando los ocho componentes del COSO ERM con la finalidad de obtener el nivel de riesgo y el nivel de confianza en cada una de las categorías de los procesos que realiza el Departamento Administrativo-Financiero.

Nivel de confianza: resulta de dividir el puntaje obtenido por el puntaje óptimo, este resultado es multiplicado por 100.

Nivel de riesgo: resulta de la resta de 100 menos el nivel de riesgo

MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS		
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MODERADO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

Figura 4: Matriz de Medición del Riesgo Inherente
Fuente: (COSO C. o., 2004)

2.1.3 Metodología del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)

El método AMFE es considerado como una de las herramientas más utilizadas para identificar y analizar fallos, es un método cualitativo que resulta de gran utilidad para la prevención de riesgos según (Bestradén Belloví & Orriols Ramos. 2004. p. 1):

Aunque la técnica se aplica fundamentalmente para analizar un producto o proceso en su fase de diseño, este método es válido para cualquier tipo de proceso o situación, entendiendo que los procesos se encuentran en todos los ámbitos de la empresa, desde el diseño y montaje hasta la fabricación, comercialización y la propia organización en todas las áreas funcionales de la empresa. Evidentemente, este método a pesar de su enorme sencillez es usualmente aplicado a elementos o procesos clave en donde los fallos que pueden acontecer, por sus consecuencias puedan tener repercusiones importantes en los resultados esperados. El principal interés del AMFE es el de resaltar los puntos críticos con el fin de eliminarlos o establecer un sistema preventivo (medidas correctoras) para evitar su aparición o minimizar sus consecuencias, con lo que se puede convertir en un riguroso procedimiento de detección de defectos potenciales, si se aplica de manera sistemática.

La metodología del análisis modal de fallos y efectos mejora la confiabilidad de procesos y productos, es una guía que ofrece la orientación y los pasos que un grupo de personas debe seguir para identificar y evaluar las fallas potenciales. Dentro de esta metodología existe la propuesta Carbone y Tippet (RAMEF), en la cual se establecen ciertos pasos para realizar una correcta gestión de riesgos.

Paso 1. Identificar eventos de riesgo operativo.

Existen varias técnicas para determinar eventos a los que se encuentran expuestas las organizaciones hoy en día. Un evento que tiene efectos positivos en la organización es reconocido como una oportunidad mientras que un evento que puede

afectarla negativamente es considerado como un como riesgo. Según la Contraloría General del Estado en su norma 300-01 de las Normas de Control Interno señala que “los directivos de la entidad identificaran los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores interno o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos”.

“Para la identificación de los eventos utilizaremos el enfoque COSO ERM en el que expone que la metodología a usar para la identificación puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo las cuales deben basarse tanto en el pasado como en el futuro.” (Carbone & Tippett, 2004)

Al no contar con procesos actualizados y debidos a la integración del departamento Financiero y el Departamento Administrativo se procedieron a levantar los procesos de los departamentos señalados para identificar eventos a través de entrevistas y análisis de flujos de procesos realizados al personal:

- 2.1.3.1 **Entrevistas.** Para determinar algún cambio significativo dentro de los procesos analizados se efectuaron entrevistas a los funcionarios encargados de cada unidad funcional para poder identificar de mejor manera los procesos llevados a cabo en cada área. En la investigación se desarrolló una entrevista personal ya que permite obtener respuestas más claras y una mayor garantía de la información.
- 2.1.3.2 **Análisis de Flujos de Procesos.** El análisis de procesos abarca la documentación y comprensión detallada de cómo se lleva a cabo las actividades dentro del Departamento Administrativo- Financiero. Cada paso del proceso se representa por un símbolo y contiene una breve descripción de la etapa del proceso.

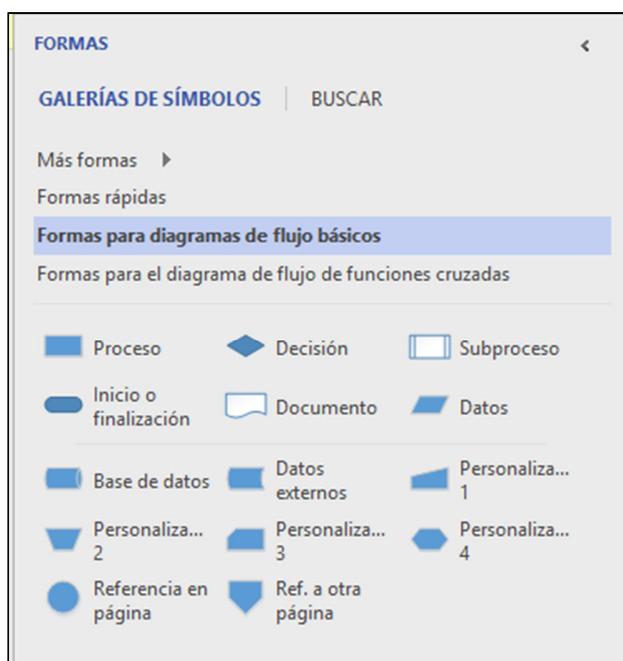


Figura 5: Símbolo del Diagrama de Flujo

Fuente: Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de proceso.

Una vez definidos los procesos que cuentan con menos gestión y realizada la actualización de sus procesos se realizó una matriz por cada proceso, identificando factores de riesgo relacionados a cada actividad del diagrama de flujo de la siguiente manera:

Tabla 1

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo

Matriz de Identificación de Eventos			
No.	Actividad	Evento identificado	Riesgo Identificado

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Paso 2. Priorizar eventos de riesgo operativo.

Con la finalidad de obtener resultados que se ajusten a la realidad del Departamento Administrativo- Financiero se procedió a depurar la Matriz de identificación de Eventos de Riesgos, eliminando todos los eventos que se repetían e unificando los que guardan algún tipo de relación, se tomó en cuenta eventos de naturaleza crítica y los que representan una mayor afectación al departamento. Finalmente calificamos los eventos seleccionados en términos de Probabilidad, Impacto y Detección dentro de las siguientes matrices:

Tabla 2

Matriz Metodología RAMEF para priorizar Eventos

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Para obtener el Puntaje de Riesgo se multiplica los valores de probabilidad e impacto, utilizando la siguiente escala de medición:

Tabla 3
Escala de Prioridades

PROBABILIDAD			
ESCALA	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	A	1 a 2
Improbable	El evento pudo ocurrir en algún momento.	B	3 a 4
Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.	C	5 a 6
Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	D	7 a 8
Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	E	9 a 10

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Tabla 4
Escala de Impacto

IMPACTO			
ESCALA	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	A	1 a 2
Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	B	3 a 4
Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	C	5 a 6
Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	D	7 a 8

Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	E	9 a 10
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Para determinar el número de prioridad del riesgo se multiplica el puntaje de riesgo obtenido por el puntaje de detección asignado a cada evento.

La detección es "la capacidad de la técnica de detección o método(s) para detectar el evento de riesgo con el tiempo suficiente para planificar una contingencia y actuar sobre el riesgo". (Carbone & Tippett, 2004); La misma que puede tomar valores de 1 a 10 considerando si el riesgo puede ser detectado o no, de la siguiente manera:

Tabla 5
Escala de Detección

ESCALA	DETECCIÓN		
	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Casi Segura	El método de detección es muy eficaz y es casi seguro que el riesgo se detecta con tiempo suficiente.	A	1 a 2
Probable	El método de detección tiene una eficacia moderadamente alta	B	3 a 4
Posible	El método de detección tiene una efectividad media	C	5 a 6
Improbable	Método de detección no fiable; o la eficacia del método es desconocido para detectar el evento a tiempo.	D	7 a 8
Inexistente	No existe un método de detección disponible o conocida que proporcionará una alerta con suficiente tiempo para planear para una contingencia.	E	9 a 10

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Paso 3. Determinar causas de los eventos priorizados.

Una vez obtenidos los eventos priorizados, se realizó una matriz que contribuya a la identificación de causas raíz para cada evento y su posible consecuencia.

Paso 4. Diagramar causas únicas encontradas. (Diagrama causa-efecto).

Según (COSO C. , 2004):

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de objetivos. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de las interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo que múltiples eventos afectan a su logro.

Para obtener un conocimiento más profundo de las causas que pueden contribuir a un determinado efecto negativo dentro de los procesos del Departamento analizado se empleó el diagrama de causa y efecto. El árbol de problemas es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. (Martínez & Fernández. p. 1)

Los pasos que se siguieron para la elaboración del árbol de problemas se detallan a continuación:

1. Formulación del problema central: El problema central fue identificado empleando un análisis de las consecuencias de cada riesgo priorizado anteriormente.
2. Identificación de los efectos
3. Análisis de las interrelaciones de los efectos.
4. Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones.

Diagramación el árbol de problemas

Debido a que el Departamento Administrativo-Financiero no cuenta con una base de datos históricos de los eventos de riesgo que se han producido en años anterior se utilizó una calificación cualitativa.

Las acciones sugeridas para mitigar los efectos de las causas relacionadas por los eventos de riesgo fueron realizadas utilizando el resultado de la matriz.

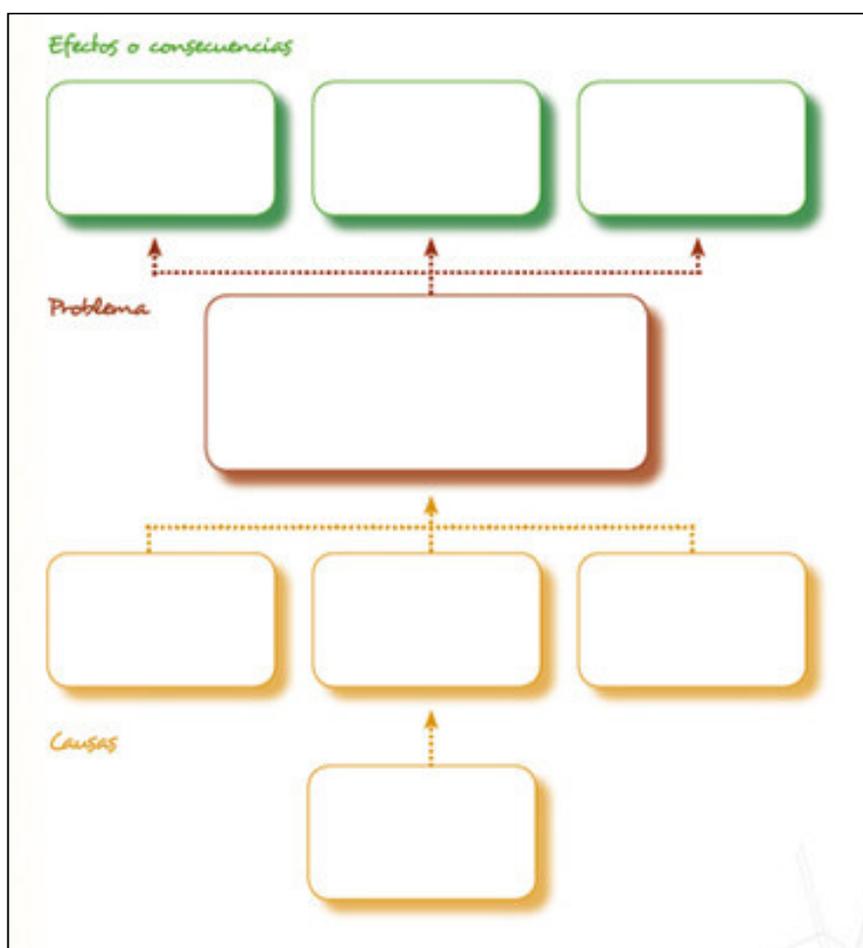


Figura 6: Árbol de Problemas

Fuente: (Metodologías e Instrumentos para la Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales, 2010)

Diagrama de Pareto

(Galgano, 1995) establece que:

“El análisis de Pareto es un método gráfico para definir los problemas más importantes de una determinada situación y, por consiguiente, las prioridades de intervención. El objetivo consiste en desarrollar una mentalidad adecuada para comprender cuáles son las pocas cosas más importantes y centrarse exclusivamente en ellas. Es preciso por ello aprender a captar esas prioridades, es decir, las cosas más importantes”.

La importancia de un objeto o de un dato está en función de dos elementos:

- La situación en la que nos encontramos
- Los objetivos que nos hemos fijado

Paso 5. Elaborar matriz de riesgos

Una vez reconocidas las causas priorizadas y de mayor incidencia para los eventos identificados se realizó la matriz de riesgo, en la matriz se deben establecer los modos de falla potenciales, sus efectos y finalmente se califica el riesgo de causa en base a los siguientes criterios.

Tabla 6

Escala de Probabilidades

PROBABILIDAD		
Nivel	Rango	Descripción
5	Casi seguro	La expectativa de ocurrencia se da en todas las circunstancias.
4	Muy Probable	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de las circunstancias.
3	Posible	Puede ocurrir.
2	Improbable	Podría ocurrir algunas veces.
1	Raro	Ocurriría en circunstancias excepcionales.

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Tabla 7
Escala de Impacto

IMPACTO		
Nivel	Rango	Descripción
5	Catastrófico	Fallas muy grandes que compromete la continuidad de las operaciones.
4	Mayor	Fallas mayores, que compromete algunas operaciones.
3	Moderado	Fallas altas.
2	Menor	Fallas mínimas.
1	Insignificante	Falla inexistentes.

Fuente: (Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. , 2013)

Debido a que el Departamento Administrativo-Financiero no cuenta con una base de datos históricos de los eventos de riesgo que se han producido en años anterior se utilizó una calificación cualitativa.

Las acciones sugeridas para mitigar los efectos de las causas relacionadas por los eventos de riesgo fueron realizadas utilizando el resultado de la matriz.

Paso 6. Identificar eventos priorizados en el Diagrama de flujo del subproceso.

Determinados los eventos priorizados y calificados según su probabilidad e impacto, se identificó en que parte del proceso se generan, para conocer las actividades y procedimientos que deben ser sujetos de mayor control, respuesta al riesgo y mejoramiento.

Paso 7. Elaborar mapa de riesgos.

Con la finalidad de resumir la información de las indeterminaciones en los procesos del Departamento Administrativo-Financiero y de ayudar a proporcionar estrategias que mitiguen los daños potenciales se construyó un mapa de riesgos.

El mapa contribuye al objetivo general de supervivencia de la empresa aportando la información precisa para medir y controlar esa exposición, y poner en práctica un modelo de gestión proactiva del riesgo. La finalidad del mapa es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, proporcionar una visión analítica de las relaciones de causalidad subyacentes (¿cuáles son los procesos o actividades que causan esta exposición?), y aportar una visión amplia de la exposición global de la organización. (Rrodríguez López, Piñeiro Sánchez, & De LLano Monelos, 2013. p. 7)

Mantener un proceso continuo y retroalimentado del mapa de riesgos de la Universidad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACOS Sede Ecuador contribuirá a la mejora continua de sus procesos y al flujo de información.

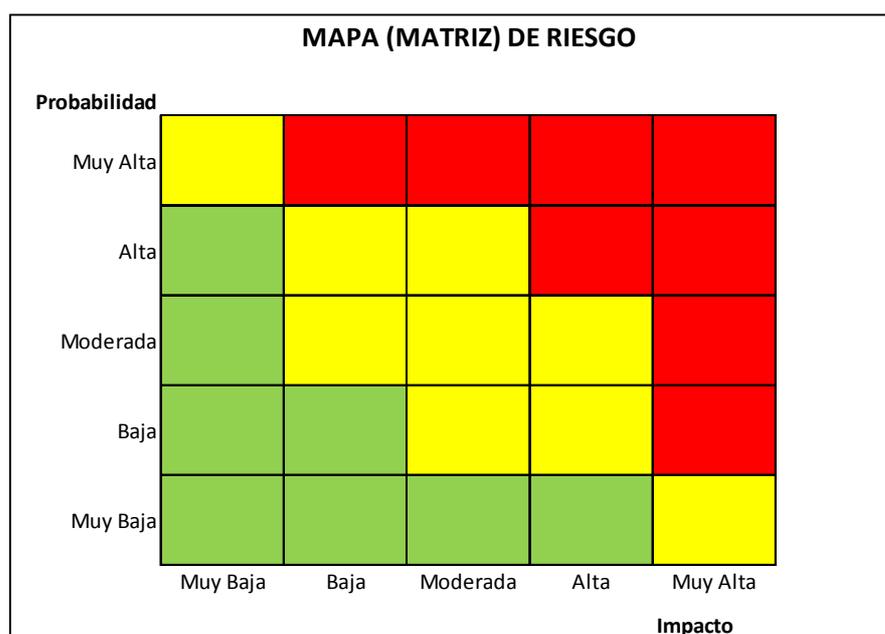


Figura 7: Mapa de Riesgo
Fuente: (COSO C. , 2004).

Paso 8. Respuesta a los Riesgos.

La aplicación de todos los pasos de la metodología descrita permito a la investigación basarse en un enfoque de reducción de los riesgos de mayor importancia y la aceptación de los riesgos de menor impacto en los procesos, debido a que son riesgos propios de la organización no pueden ser compartidos ni evitados.

Paso 9. Actividades de Control a los Riesgos.

Con las respectivas áreas se fijaran los controles a utilizarse tomando en consideración las diferentes respuestas a los riesgos, para que se dé cumplimiento de una manera efectiva.

RESULTADOS III

3. Identificación de FLACSO

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales es un organismo internacional que surge en 1956 en la Conferencia General de la UNESCO. Su intención original fue apoyar a los países de América Latina en la creación de una entidad de ciencias sociales que genere un espacio de reflexión, hasta entonces inexistente, desde la cual se impulse el desarrollo de nuestras sociedades. En 1957 se celebró el Acuerdo de Río de Janeiro para la creación de la FLACSO, convocado en un principio por los gobiernos de Chile y Brasil, al que posteriormente se han adherido un total de 17 países de América Latina y el Caribe.

El funcionamiento de la FLACSO está regido tanto por su legislación interna, cuanto por las directrices que emiten sus órganos de gobierno. La coordinación del funcionamiento de la Facultad, así como su representación legal, está bajo la responsabilidad de la Secretaría General, la cual tiene sede en Costa Rica desde 1979. Las sedes son autónomas académica y administrativamente.

La FLACSO realiza diversas actividades académicas: docencia, investigación, difusión, extensión académica y cooperación técnica.

El Sistema Internacional FLACSO cuenta con sedes, programas y proyectos en:



Figura 8: Sedes, programas y proyectos
Fuente: (FLACSO, 2016)

La Sede de FLACSO en Ecuador fue establecida en 1974, mediante un acuerdo entre el Estado ecuatoriano y el sistema internacional de FLACSO. La institución forma parte del sistema universitario ecuatoriano y fue reconocida por la Ley de Educación Superior en el año 2000. La Sede goza de autonomía administrativa y financiera en concordancia con su acuerdo constitutivo.

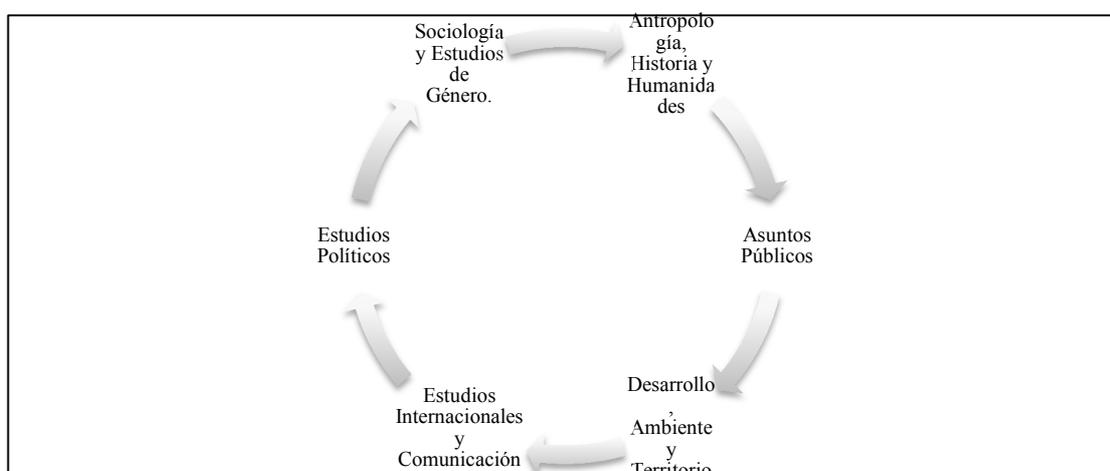


Figura 9: Departamentos FLACSO
Fuente: (FLACSO, 2016)

3.1 Misión:

FLACSO Ecuador construye y difunde conocimientos y saberes en el campo de las ciencias sociales y las humanidades a través de la docencia y la investigación crítica y creativa. Sus principios son el pluralismo y la autonomía académica en la búsqueda de contribuir al desarrollo de las diversas corrientes del pensamiento latinoamericano y andino, y de promover la justicia, equidad e inclusión social.

3.2 Visión

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador, organismo internacional de carácter regional y autónomo, es una unidad académica integral que

construye y difunde conocimientos y saberes en el campo de las ciencias sociales y humanidades.

FLACSO asume la demanda de la sociedad latinoamericana y ecuatoriana de formar profesionales al más alto nivel académico a través de la docencia y la investigación crítica y creativa.

La formación y producción de conocimientos se realiza en un marco de alta calidad y excelencia académica y pedagógica. La investigación es un eje central de la formación y la docencia.

La comunidad académica y humana de la Sede incorpora el esfuerzo de todos y todas sus integrantes. Mejora y amplía la planta docente, incorpora a los y las estudiantes a la construcción de conocimientos y capacita permanentemente a su personal.

FLACSO Ecuador desarrolla su propuesta en diálogo con actores y movimientos sociales, gobiernos y redes universitarias, participando en el desarrollo de la sociedad en el ámbito de las ciencias sociales y humanas. Se encuentra además comprometida con la equidad, la inclusión y el ambiente.

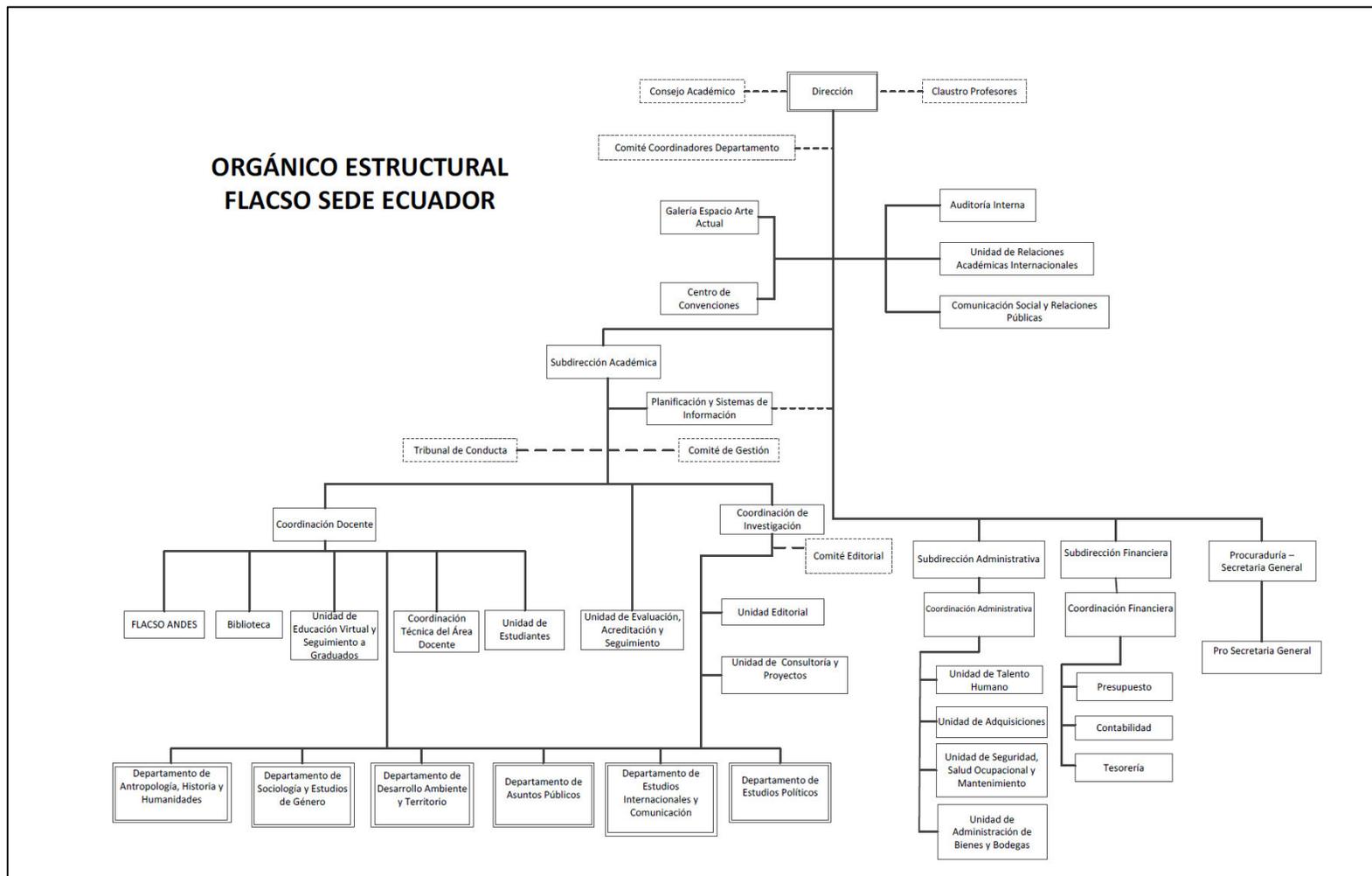


Figura 10: Organigrama FLACSO
Fuente: (FLACSO, 2016)

3.3 Mapa de Procesos

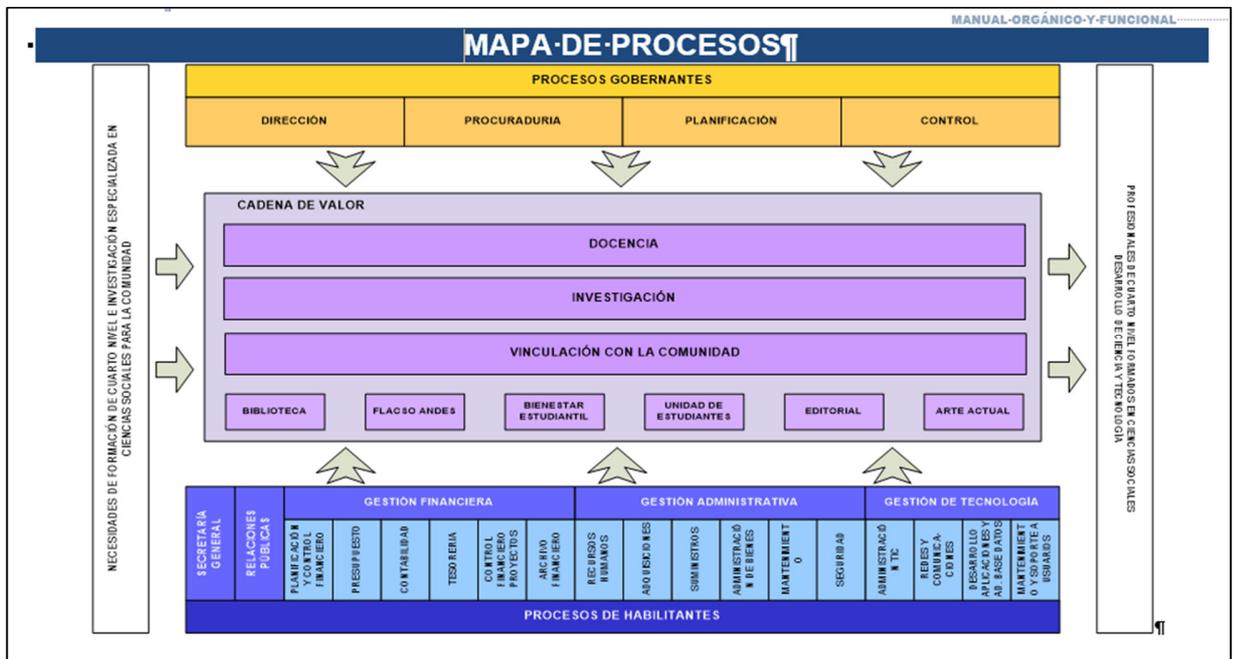


Figura 11: Mapa de Procesos
Fuente: (FLACSO, 2016)

3.4 Procesos de los Departamentos Financieros y Administrativo

Los procesos tanto del Departamento Financiero y Administrativo se encuentra desactualizados, por lo que se procedió al levantamiento de información y la identificación de posibles eventos que puedan afectar a la consecución de los objetivos, a continuación se detalla cada uno de los departamentos:

Tabla 8
Unidades de los departamentos

Departamento Financiero	Departamento Administrativo
Presupuesto	Unidad de Talento Humano
Contabilidad	Unidad de Adquisiciones
Tesorería	Unidad de Seguridad Salud Ocupacional y Mantenimiento
	Unidad de Administración de Bienes y Bodegas

Fuente: (FLACSO, 2016)

3.5 Análisis de los Riesgos Financieros

- ✓ Las asignaciones gubernamentales se han visto afectadas por la disminución del precio del petróleo y la baja en las exportaciones no petroleras debido a la devaluación de otras monedas con respecto al Dólar. El petróleo constituye la principal fuente de ingresos del Presupuesto General del Estado y las constantes variaciones que ha sufrido a partir del 2014 han generado importantes reajustes al presupuesto en el año 2015.
- ✓ FLACSO- Sede Ecuador al ser reconocida como una universidad pública mantiene ingresos provenientes del Estado que representan el 81% de sus ingresos totales en el año 2015 y el 79% en el año 2014, razón por lo cual es altamente sensible a las fluctuaciones económicas del país. Los ingresos provenientes del gobierno se encuentran clasificados de la siguiente manera:
- ✓ Pre asignaciones gubernamentales.- proviene del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico FOPEDEUPO, que está compuesto de las asignaciones derivadas del impuesto al valor agregado, el impuesto a la renta y las exportaciones de petróleo, dichas asignaciones son distribuidas por el Consejo de Educación

Superior por medio del Ministerio de Finanzas a las Instituciones Públicas y Privadas de Educación Superior.

- ✓ Compensación-donación del impuesto a la renta.- la Ley de Equidad Tributaria del Ecuador elimino las donaciones del impuesto a la renta a favor de las universidades y escuelas politécnicas; sin embargo el gobierno del Ecuador se comprometió a entregar en compensación y con cargo al Presupuesto General del Estado un valor equivalente a lo recibido por el último ejercicio económico ajustado anualmente conforme al deflactor del Producto Interno Bruto.
- ✓ Transferencias corrientes del sector público.- comprende el valor recibido anualmente de conformidad con el convenio firmado entre FLACSO-Sede Ecuador y el Gobierno para el establecimiento de una Sede Académica en Quito.

INGRESOS	2015	%	2014	%
SUBVENCIONES GUBERNAMENTALES	16.242.906	81%	14.543.302	79%
Pre asignaciones del sector público	15.059.018	93%	12.986.700	89%
Compensación-donación del Impuesto a la Renta	816.888	5%	899.953	6%
Transferencias corrientes del sector público	367.000	2%	367.000	3%
Transferencias y donaciones de capital de inversión del sector público	-	0%	289.649	2%
INGRESOS POR DOCENCIA Y SERVICIOS	2.664.016	13%	2.600.090	14%
Admisión, matrícula y colegiatura	1.373.002	52%	1.440.653	55%
Servicios técnicos y especializados	1.095.874	41%	958.801	37%
Cursos, talleres y eventos	161.673	6%	154.200	6%
Venta de libros	33.467	1%	46.436	2%
INGRESOS FINANCIEROS	837.348	4%	964.527	5%
OTROS INGRESOS	262.586	1%	378.643	2%
TOTAL	20.006.856	100%	18.486.562	100%

Figura 12: Clasificación de Ingresos

Fuente: (FLACSO, FLACSO SEDE ECUADOR, 2016)

El riesgo financiero más representativo al que se encuentra expuesta la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO- Sede Ecuador es el riesgo de liquidez. El riesgo de liquidez consiste en la posibilidad de sufrir pérdidas patrimoniales como necesidad de liquidar activos de la universidad a un valor inferior al de mercado para poder atender las necesidades de liquidez como consecuencia del retraso de desembolsos de las asignaciones gubernamentales.

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez con la que cuenta la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez con la que cuente para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología y respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para mitigar los riesgos de liquidez FLACSO-Sede Ecuador cuenta con tres fideicomisos que le permiten contar con reservas para enfrentar las necesidades extraordinarias de efectivo.

3.6 Riesgos Operativos

Una vez identificadas las diferentes unidades se procedió a la aplicación del cuestionario de control interno para determinar el riesgo inherente que tiene cada unidad dado los siguientes resultados.

Tabla 9
Cuestionario de control interno Unidad de Tesorería

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.11 1/3
Departamento Financiero						
Unidad de Tesorería						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Tesorería tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?	X		10	3	Los procedimientos no se encuentran actualizados.
2	¿La Unidad de Tesorería cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?	X		8	2	Manual del Departamento Financiero el cual no se encuentra actualizado
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Tesorería?	X		10	10	
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Tesorería los empleados cumplen con el perfil adecuado?	X		5	5	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Tesorería?		X	8	4	Las funciones de la unidad incrementan en base a la temporada y se requiere de personal de apoyo.
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?		X	8	0	
7	¿El organigrama está alineado a la realidad de la universidad?		X	10	3	Las líneas de responsabilidad no se ajustan a la realidad de la Unidad de Tesorería.
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Tesorería contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Financiero?	X		10	10	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presenten?	X		8	4	
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Tesorerías se toman en cuenta factores internos y externos?	X		8	8	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Tesorería?		X	10	3	Se realizan indicadores generales del Departamento Financiero.
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?	X		10	10	
13	¿La Unidad de Tesorería realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?	X		10	5	No se encuentran documentados.
14	¿La Unidad de Tesorería analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?	X		10	4	
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por La Unidad de Tesorería?	X		8	8	



Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.II 2/3	
Departamento Financiero							
Unidad de Tesorería							
Cuestionario de Control Interno							
N°	Preguntas	Respuestas			Puntaje		Observaciones
		Sí	No	Óptimo	Obtenido		
Evaluación de riesgos							
16	¿Se miden los riesgos identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?	X		10	5	No se encuentra documentados.	
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?	X		8	3	No se realiza un informe de gestión.	
18	¿La Unidad de Tesorería tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No cuenta con metodología, resuelven problemas según los encontrados en sus actividades diarias.	
Respuesta al riesgo							
19	¿La Unidad de Tesorerías toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?	X		10	10		
20	¿La Unidad de Tesorería determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	No cuenta cuentan con tolerancia para sus riesgos.	
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Tesorería?	X		8	5	No se encuentran por escrito.	
Actividades de control							
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	5		
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?		X	10	0		
24	¿Se emite los pagos sin retraso y tomando en consideración los procedimientos preestablecidos?	X		10	7	Depende de varias personas del Departamento Financiero.	
25	¿Se realiza la entrega de disponibilidades de en las horas establecidas?	X		8	8		
26	¿La gestión de cartera y cobranzas se realiza de una manera eficaz?	X		9	5		
27	¿Se analiza todos los documentos requeridos para el pago de becas?	X		9	9		
28	¿Las inversiones realizadas se hace en base a las políticas y procedimientos?			8	8		
Información y comunicación							
29	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Tesorería?	X		8	8		
30	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Tesorería?		X	5	0	No cuenta con buzón de quejas o sugerencias	
31	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Tesorería?	X		10	10		


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.I1 3/3																																										
Departamento Financiero																																																
Unidad de Tesorería																																																
Cuestionario de Control Interno																																																
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																										
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																											
Supervisión y monitoreo																																																
32	¿La Unidad de Tesorería realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	8																																											
33	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																											
34	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los entes de control?	X		8	8																																											
35	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	10																																											
TOTAL				314	198,00																																											
Elaborado Por: Autores Entrevistado: Lorena Cáceres Fecha: 09/08/2016																																																
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{198}{314} \times 100$ $NC = 63,06\%$ <p>RIESGO INHERENTE</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 63,06$ $RI = 36,94\%$																																																
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</th> </tr> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="background-color: red;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: yellow;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: green;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"> CONFIANZA RIESGO </p>							MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS			NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS																																																
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																														
ALTO																																																
Alto	88.89%	99.99%																																														
Medio	77.78%	88.88%																																														
Bajo	66.67%	77.77%																																														
MODERADO																																																
Alto	55.56%	66.66%																																														
Medio	44.45%	55.55%																																														
Bajo	33.34%	44.44%																																														
BAJO																																																
Alto	22.23%	33.33%																																														
Medio	11.12%	22.22%																																														
Bajo	0.01%	11.11%																																														
<p>La Unidad de Tesorería posee un riesgo del 36,94% (MODERADO-BAJO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.</p>																																																


 Continua

Tabla 10

Cuestionario de control interno a la Unidad de Contabilidad

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.I2 1/3
Departamento Financiero						
Unidad de Contabilidad						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Contabilidad tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?	X		10	10	
2	¿La Unidad de Contabilidad cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?	X		8	2	Manual del Departamento Financiero
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Contabilidad?	X		10	10	
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Contabilidad los empleados cumplen con el perfil adecuado?	X		5	5	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Contabilidad?	X		8	8	
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?	X		8	3	El código de ética vigente fue emitido en el 2012.
7	¿El organigrama está alineado a la realidad de la universidad?	X		9	9	
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Contabilidad contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Financiero?	X		10	10	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presentan?		X	8	0	No se encuentra actualizado el Manual Financiero
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Contabilidades se toman en cuenta factores internos y externos?	X		8	8	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Contabilidad?		X	10	0	Se presentan evidencias (FLAX).
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?	X		10	10	
13	¿La Unidad de Contabilidad realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?		X	10	5	No se realiza un análisis de impacto se mide de otra manera.
14	¿La Unidad de Contabilidad analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?		X	10	0	No se realiza un análisis de eventos
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por La Unidad de Contabilidad?	X		8	8	Factores externos.


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						
Departamento Financiero						
Unidad de Contabilidad						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Evaluación de riesgos						
16	¿Se miden los riesgo identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?		X	10	5	
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?		X	8	0	No se realiza un informe.
18	¿La Unidad de Contabilidad tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No cuentan método para evaluar eventos
Respuesta al riesgo						
19	¿La Unidad de Contabilidades toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?		X	10	0	No cuentan método para evaluar eventos
20	¿La Unidad de Contabilidad determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	No cuenta con análisis de niveles de tolerancia
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Contabilidad?	X		8	8	Se realizan protocolos.
Actividades de control						
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	10	
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?		X	10	0	No cuenta con informes de gestión
24	¿Se emite los asientos contables o devengos sin retraso y tomando en cosideración los procedimiento preestablecido?	X		10	10	
25	¿Los análisis de cuentas y cierres contables se entregan en la fecha establecidas?	X		8	8	
26	¿La gestión de devolución del iva se realiza de una manera efica?	X		9	9	
27	¿Los análisis para las declaraciones de impuesto se realiza con anterioridas a la fecha de vencimiento?	X		9	9	
Información y comunicación						
28	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Contabilidad?	X		8	8	
29	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Contabilidad?	X		5	5	Se realizan charlas o conversaciones.
30	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Contabilidad?	X		10	10	Se realizan reuniones.


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.I.2 3/3																																										
Departamento Financiero																																																
Unidad de Contabilidad																																																
Cuestionario de Control Interno																																																
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																										
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																											
Supervisión y monitoreo																																																
31	¿La Unidad de Contabilidad realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	10	El control interno se realiza desde el momento que reciben el trámite.																																										
32	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																											
33	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los entes de control?	X		8	8	Existe una comisión creada con ese fin en específico.																																										
34	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	10	No ha ocurrido en la Unidad de Contabilidad.																																										
TOTAL				305	208																																											
Elaborado Por: Autoras Entrevistado: Juan Carlos Lamboglia Fecha: 09/08/2016																																																
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{208}{305} \times 100$ $NC = 68,20\%$ <p>NIVEL DE RIESGO</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 68,20$ $RI = 31,80\%$ </div> <div style="width: 50%; text-align: center;"> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</th> </tr> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="background-color: red; color: white; text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: yellow; text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: green; text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div> <p>La Unidad de Contabilidad posee un riesgo del 31.80% (BAJO-ALTO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.</p>							MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS			NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS																																																
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																														
ALTO																																																
Alto	88.89%	99.99%																																														
Medio	77.78%	88.88%																																														
Bajo	66.67%	77.77%																																														
MODERADO																																																
Alto	55.56%	66.66%																																														
Medio	44.45%	55.55%																																														
Bajo	33.34%	44.44%																																														
BAJO																																																
Alto	22.23%	33.33%																																														
Medio	11.12%	22.22%																																														
Bajo	0.01%	11.11%																																														

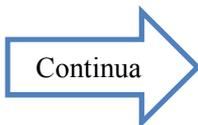

 Continua

Tabla 11

Cuestionario de control interno a la Unidad de Presupuesto

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.13 1/3
Departamento Financiero						
Unidad de Presupuesto						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Presupuesto tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?	X		10	10	
2	¿La Unidad de Presupuesto cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?	X		8	2	Manual del Departamento Financiero
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Presupuesto?	X		10	10	Todos participan en los procesos
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Presupuesto los empleados cumplen con el perfil adecuado?	X		5	4	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Presupuesto?	X		8	8	
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?	X		8	3	El código de ética vigente fue emitido en el 2012.
7	¿El organigrama está alineado a la realidad de la universidad?	X		9	9	
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Presupuesto contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Financiero?	X		10	10	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presenten?	X		8	8	Se les informa a los departamentos de posibles cambios.
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Presupuestos se toman en cuenta factores internos y externos?		X	8	0	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Presupuesto?		X	10	2	Se realiza un informe trimestral de la ejecución del presupuesto.
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?		X	10	0	No cuenta con metodología para la identificación de eventos
13	¿La Unidad de Presupuesto realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?		X	10	0	
14	¿La Unidad de Presupuesto analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?		X	10	0	
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por La Unidad de Presupuesto?		X	8	0	


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.13 2/3
Departamento Financiero						
Unidad de Presupuesto						
Cuestionario de Control Interno						
Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Evaluación de riesgos						
16	¿Se miden los riesgos identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?		X	10	0	No realizar un informe sobre los posibles riesgos que afecten a sus presupuestos
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?		X	10	0	
18	¿La Unidad de Presupuesto tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	
Respuesta al riesgo						
19	¿La Unidad de Presupuestos toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?		X	10	0	No cuenta con metodología para dar una respuesta al riesgo
20	¿La Unidad de Presupuesto determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Presupuesto?		X	8	0	
Actividades de control						
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	10	
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?		X	7	0	No realizan informes de gestión
24	¿Controla que las proformas presupuestarias se realicen conforme a las políticas, directrices o reglamentos emitidos por los órganos de control?	X		10	10	
25	¿Existe un número de reformar presupuestaria permitidas?		X	8	0	No existe una cultura de responsabilidad de la asignación de presupuesto en los departamentos.
26	¿No ha existido alguna diferencia significativa en la codificación del presupuesto?	X		9	9	
27	¿Todos los proyectos son finalizados?	X		9	9	
Información y comunicación						
28	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Presupuesto?	X		8	8	
29	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Presupuesto?		X	5	0	No se han presentado quejas.
30	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Presupuesto?	X		10	10	


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador																																															
Departamento Financiero																																															
Unidad de Presupuesto																																															
Cuestionario de Control Interno																																															
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																									
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																										
Supervisión y monitoreo																																															
31	¿La Unidad de Presupuesto realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	10	BPM (CGWB sistema)																																									
32	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																										
33	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los entes de control?	X		8	8																																										
34	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	6	Se toman mas acciones correctivas. (fallas del sistema)																																									
TOTAL				304	156																																										
<p>Elaborado Por: Autoras Entrevistado: Elizabeth Estrella Fecha: 17/08/2016</p>																																															
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{156}{304} \times 100$ <p>NC = 51,32%</p> <p>NIVEL DE RIESGO</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 51,32$ <p>RI = 48,68%</p>																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</th> </tr> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>						MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS			NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS																																															
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																													
ALTO																																															
Alto	88.89%	99.99%																																													
Medio	77.78%	88.88%																																													
Bajo	66.67%	77.77%																																													
MODERADO																																															
Alto	55.56%	66.66%																																													
Medio	44.45%	55.55%																																													
Bajo	33.34%	44.44%																																													
BAJO																																															
Alto	22.23%	33.33%																																													
Medio	11.12%	22.22%																																													
Bajo	0.01%	11.11%																																													
<p>La Unidad de Presupuesto posee un riesgo del 30.13% (MODERADO-MEDIO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.</p>																																															

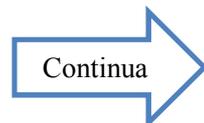


Tabla 12

Cuestionario de control interno a la Unidad de Talento Humano

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.I.4 1/3
Departamento Administrativo						
Unidad de Talento Humano						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Talento Humano tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?	X		10	3	La políticas no se encuentran aprobadas por el Consejo Académico.
2	¿La Unidad de Talento Humano cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?		X	8	1	El manual no se encuentra aprobado.
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Talento Humano ?	X		10	10	
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Talento Humano los empleados cumplen con el perfil adecuado?		X	5	4	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Talento Humano ?	X		8	0	Al momento no cuenta con un encargado de la Jefatura de Talento Humano.
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?		X	8	1	El código de ética no se encuentra actualizado.
7	¿El organigrama está almeado a la realidad de la universidad?	X		9	0	No se encuentra actualizado.
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Talento Humano contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Administrativo?	X		10	8	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presenten?		X	8	0	El Manual Financiero no se encuentra actualizado
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Talento Humano se toman en cuenta factores internos y externos?	X		8	6	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Talento Humano ?	X		10	7	Información hasta junio.
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?	X		10	7	
13	¿La Unidad de Talento Humano realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?	X		10	7	
14	¿La Unidad de Talento Humano analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?	X		10	7	No se encuentra documentado.
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por la Unidad de Talento Humano ?	X		8	6	


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.14 2/3
Departamento Administrativo						
Unidad de Talento Humano						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Evaluación de riesgos						
16	¿Se miden los riesgo identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?	X		10	7	
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?	X		10	6	Información hasta junio.
18	¿La Unidad de Talento Humano tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No tiene metodología de evaluación de riesgos.
Respuesta al riesgo						
19	¿La Unidad de Talento Humano toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?	X		10	7	
20	¿La Unidad de Talento Humano determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	No cuenta con un análisis de tolerancia
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Talento Humano ?	X		8	6	
Actividades de control						
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	10	
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?	X		7	5	Información hasta junio.
24	¿Se constata que la información de nómina cumple con los requerimientos establecidos?	X		7	7	Se realiza en base a los roles de pago de cada mes.
25	¿Se constata que la planilla pagada al IESS cuadre con la planilla de nómina de FLACSO?	X		7	7	
26	¿La Unidad de Talento Humano cuenta con un perfil de cargos?	X		8	2	
27	¿Se realiza una actualización de los perfiles de cargos?	X		8	0	Se encuentran actualizados hasta el 2014.
28	¿Se realizan evaluaciones del personal?		X	10	0	
Información y comunicación						
29	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Talento Humano?	X		8	8	Son difundidas por correo electrónico.
30	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Talento Humano ?	X		5	4	
31	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Talento Humano ?	X		10	10	


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador																																																
Departamento Administrativo																																																
Unidad de Talento Humano																																																
Cuestionario de Control Interno																																																
					C.14 3/3																																											
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																										
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																											
Supervisión y monitoreo																																																
32	¿La Unidad de Talento Humano realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	7																																											
33	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																											
34	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los ctes de control?	X		8	8																																											
35	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	8																																											
TOTAL				308	179																																											
Elaborado Por: Autoras																																																
Entrevistado: Janeth Mejía																																																
Fecha: 08/08/2016																																																
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{179}{308} \times 100$ $NC = 58,12\%$ <p>NIVEL DE RIESGO</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 58,12\%$ $RI = 41,88\%$																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</th> </tr> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>							MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS			NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS																																																
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																														
ALTO																																																
Alto	88.89%	99.99%																																														
Medio	77.78%	88.88%																																														
Bajo	66.67%	77.77%																																														
MODERADO																																																
Alto	55.56%	66.66%																																														
Medio	44.45%	55.55%																																														
Bajo	33.34%	44.44%																																														
BAJO																																																
Alto	22.23%	33.33%																																														
Medio	11.12%	22.22%																																														
Bajo	0.01%	11.11%																																														
La Unidad de Talento Humano posee un riesgo del 41.88% (MODERADO-BAJO) de tener representaciones crónicas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.																																																


 Continua

Tabla 13

Cuestionario de control interno en la Unidad de Seguridad y Mantenimiento

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						
Departamento Administrativo						
Unidad de Seguridad, Salud Ocupacional y Mantenimiento						
Cuestionario de Control Interno						
				C.I.4 1/3		
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Mantenimiento tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?	X		10	10	
2	¿La Unidad de Mantenimiento cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?		X	8	1	No cuentan con el manual actualizado.
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Mantenimiento ?	X		10	10	
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Mantenimiento los empleados cumplen con el perfil adecuado?	X		5	5	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Mantenimiento ?	X		8	8	
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?		X	8	1	El código de ética no se encuentra actualizado.
7	¿El organigrama está alineado a la realidad de la universidad?	X		9	9	
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Talento Mantenimiento contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Administrativo?	X		10	10	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presenten?		X	8	0	
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Mantenimiento se toman en cuenta factores internos y externos?	X		8	8	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Mantenimiento ?	X		10	7	Información hasta junio.
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?	X		10	10	
13	¿La Unidad de Mantenimiento realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?	X		10	10	
14	¿La Unidad de Mantenimiento analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?	X		10	10	
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por la Unidad de Mantenimiento ?	X		8	8	Se realizan revisiones periódicas.


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						
Departamento Administrativo						
Unidad de Seguridad, Salud Ocupacional y Mantenimiento						
Cuestionario de Control Interno						
					C.I4 2/3	
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Evaluación de riesgos						
16	¿Se miden los riesgos identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?	X		10	10	
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?	X		10	8	
18	¿La Unidad de Mantenimiento tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	
Respuesta al riesgo						
19	¿La Unidad de Mantenimiento toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?	X		10	10	
20	¿La Unidad de Mantenimiento determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Mantenimiento ?	X		8	8	
Actividades de control						
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	10	
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?	X		7	5	Información hasta junio.
24	¿Se establece las prioridades de los diferentes equipos para realizar el mantenimiento?	X		7	7	
25	¿Se controla que los suministros entregados son destinados para realizar el mantenimiento de los equipos.?	X		7	7	Se tiene una estimación mensual de la durabilidad de los productos.
26	¿Se mide la satisfacción del cliente?		X	8	0	
Información y comunicación						
27	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Mantenimiento?	X		8	8	
28	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Mantenimiento ?	X		5	5	
29	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Mantenimiento ?	X		10	10	



 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador																																													
Departamento Administrativo																																													
Unidad de Seguridad, Salud Ocupacional y Mantenimiento																																													
Cuestionario de Control Interno																																													
					C.I.4 3/3																																								
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																							
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																								
Supervisión y monitoreo																																													
30	¿La Unidad de Mantenimiento realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	10																																								
31	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																								
32	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los entes de control?	X		8	8																																								
33	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	10																																								
TOTAL				290	233																																								
Elaborado Por: Autoras																																													
Entrevistado: Janeth Mejía																																													
Fecha: 08/08/2016																																													
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{233}{288} \times 100$ $NC = 80,90\%$ <p>NIVEL DE RIESGO</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 80,90$ $RI = 19,09\%$																																													
<p style="text-align: center;">MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">CONFIANZA ↓ ↑ RIESGO</p>							NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																											
ALTO																																													
Alto	88.89%	99.99%																																											
Medio	77.78%	88.88%																																											
Bajo	66.67%	77.77%																																											
MODERADO																																													
Alto	55.56%	66.66%																																											
Medio	44.45%	55.55%																																											
Bajo	33.34%	44.44%																																											
BAJO																																													
Alto	22.23%	33.33%																																											
Medio	11.12%	22.22%																																											
Bajo	0.01%	11.11%																																											
La Unidad de Talento Humano posee un riesgo del 19.09% (BAJO-MEDIO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.																																													



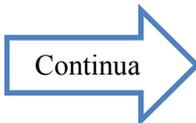
Tabla 14

Cuestionario de control interno de la Unidad de Bienes y Bodega

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						
Departamento Administrativo						
Unidad de Bienes y Bodega						
Cuestionario de Control Interno						
					C.I.5 1/3	
N°	Preguntas	Res puestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Bienes y Bodegas tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?	X		10	10	
2	¿La Unidad de Bienes y Bodegas cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?		X	8	1	No cuentan con el manual actualizado.
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		10	10	
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Bienes y Bodegas los empleados cumplen con el perfil adecuado?	X		5	5	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		8	8	
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?		X	8	1	El código de ética no se encuentra actualizado.
7	¿El organigrama está alineado a la realidad de la universidad?	X		9	9	
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Talento Bienes y Bodegas contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Administrativo?	X		10	10	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presenten?		X	8	0	Los manuales no están actualizados y aprbados
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Bienes y Bodegas se toman en cuenta factores internos y externos?	X		8	8	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		10	7	Infomación hasta junio.
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?	X		10	10	
13	¿La Unidad de Bienes y Bodegas realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?	X		10	10	
14	¿La Unidad de Bienes y Bodegas analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?	X		10	10	
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		8	8	Se realizan revisiones periodicas.


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.15 2/3
Departamento Administrativo						
Unidad de Seguridad, Salud Ocupacional y Bienes y Bodegas						
Cuestionario de Control Interno						
Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Evaluación de riesgos						
16	¿Se miden los riesgos identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?	X		10	10	
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?	X		8	8	
18	¿La Unidad de Bienes y Bodegas tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No cuenta con una metodología
Respuesta al riesgo						
19	¿La Unidad de Bienes y Bodegas toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?	X		10	10	
20	¿La Unidad de Bienes y Bodegas determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		8	8	
Actividades de control						
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	10	
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?	X		7	5	Información hasta junio.
24	¿Se establece las prioridades de los diferentes equipos para realizar el Bienes y Bodegas?	X		7	7	Se encarga el jefe de bodega
25	¿Se controla que los suministros entregados son destinados para realizar el Bienes y Bodegas de los equipos.?	X		10	10	Se mantienen estadísticas de consumo
Información y comunicación						
27	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Bienes y Bodegas?	X		8	8	
28	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		5	5	
29	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Bienes y Bodegas ?	X		10	10	


 Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador					C.I.5 3/3																																								
Departamento Administrativo																																													
Unidad de Seguridad, Salud Ocupacional y Bienes y Bodegas																																													
Cuestionario de Control Interno																																													
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																							
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																								
Supervisión y monitoreo																																													
30	¿La Unidad de Bienes y Bodegas realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	10																																								
31	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																								
32	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los entes de control?	X		8	8																																								
33	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	10																																								
TOTAL				283	236																																								
Elaborado Por: Autoras																																													
Entrevistado: Janeth Mejía																																													
Fecha: 08/08/2016																																													
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{236}{283} \times 100$ $NC = 83,39\%$ <p>NIVEL DE RIESGO</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 83,39$ $RI = 16,61\%$ </div> <div style="width: 50%; text-align: center;"> <p>MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">88.89%</td> <td style="text-align: center;">99.99%</td> </tr> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td>Medio</td> <td style="text-align: center;">77.78%</td> <td style="text-align: center;">88.88%</td> </tr> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">66.67%</td> <td style="text-align: center;">77.77%</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">55.56%</td> <td style="text-align: center;">66.66%</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td>Medio</td> <td style="text-align: center;">44.45%</td> <td style="text-align: center;">55.55%</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">33.34%</td> <td style="text-align: center;">44.44%</td> </tr> <tr style="background-color: green;"> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr style="background-color: green;"> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">22.23%</td> <td style="text-align: center;">33.33%</td> </tr> <tr style="background-color: green;"> <td>Medio</td> <td style="text-align: center;">11.12%</td> <td style="text-align: center;">22.22%</td> </tr> <tr style="background-color: green;"> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">0.01%</td> <td style="text-align: center;">11.11%</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>							NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																											
ALTO																																													
Alto	88.89%	99.99%																																											
Medio	77.78%	88.88%																																											
Bajo	66.67%	77.77%																																											
MODERADO																																													
Alto	55.56%	66.66%																																											
Medio	44.45%	55.55%																																											
Bajo	33.34%	44.44%																																											
BAJO																																													
Alto	22.23%	33.33%																																											
Medio	11.12%	22.22%																																											
Bajo	0.01%	11.11%																																											
La Unidad de Talento Humano posee un riesgo del 19.09% (BAJO-MEDIO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.																																													

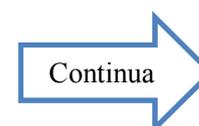
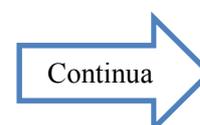


Tabla 15

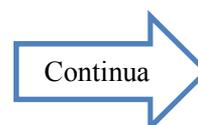
Cuestionario de control interno a la Unidad de Adquisiciones

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.I 6 1/3
Departamento Administrativo						
Unidad de Adquisiciones						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Si	No	Óptimo	Obtenido	
Ambiente de Control						
1	¿La unidad de Adquisiciones tiene políticas preestablecidas para la ejecución de sus procesos?		X	10	3	Cuentan con reglamento.
2	¿La Unidad de Adquisiciones cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos?		X	8	1	El manual no se encuentra aprobado ni actualizado.
3	¿Los empleados saben cuales son sus roles y responsabilidad dentro de la Unidad de Adquisiciones ?	X		10	10	
4	¿Para ocupar los puestos dentro de la Unidad de Adquisiciones los empleados cumplen con el perfil adecuado?		X	5	4	
5	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Unidad de Adquisiciones ?		X	8	0	Han despedido a personal y no han contratado
6	¿Los empleados conocen el código de ética establecido por la institución?		X	8	1	El código de ética no se encuentra actualizado.
7	¿El organigrama está alineado a la realidad de la universidad?	X		9	0	
Establecimiento de objetivos						
8	¿Los objetivos operativos establecidos por la Unidad de Adquisiciones contribuyen al cumplimiento de la misión del Departamento Administrativo?	X		10	8	
9	¿Las políticas, normas, procedimientos son actualizadas conforme las necesidades que se presenten?		X	8	0	No se encuentra actualizado y los anteriores no están acorde a las nuevas necesidades
10	¿Antes de establecer los objetivos de la Unidad de Adquisiciones se toman en cuenta factores internos y externos?	X		8	6	
11	¿Se realiza un informe periódico del cumplimiento de objetivos de la Unidad de Adquisiciones ?	X		10	7	Información hasta junio.
Identificación de eventos						
12	¿Al momento de identificar eventos se consideran factores internos y externos?	X		10	7	
13	¿La Unidad de Adquisiciones realiza un análisis de los eventos ocurridos y determina el impacto de los mismos?	X		10	7	
14	¿La Unidad de Adquisiciones analiza y establece eventos potenciales que dificulten a sus procesos?	X		10	7	No se encuentra documentado.
15	¿Los procesos con mayores problemas son identificados por la Unidad de Adquisiciones ?	X		8	6	



Continua

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador						C.I 6 2/3
Departamento Administrativo						
Unidad de Adquisiciones						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones
		Sí	No	Óptimo	Obtenido	
Evaluación de riesgos						
16	¿Se miden los riesgos identificados de los procesos en términos de probabilidad e impacto?	X		10	7	
17	¿Los procesos son medidos en función de indicadores de gestión?	X		10	6	Información hasta junio.
18	¿La Unidad de Adquisiciones tiene alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No cuenta con un análisis de evaluación
Respuesta al riesgo						
19	¿La Unidad de Adquisiciones toma acciones en cuanto a la respuesta al riesgo considerando los niveles de probabilidad e impacto?	X		10	7	
20	¿La Unidad de Adquisiciones determina su nivel de tolerancia en cuanto a los riesgos identificados?		X	10	0	No realizan análisis de tolerancias de riesgos
21	¿Se establecen estrategias para dar frente a los riesgos identificados dentro de la Unidad de Adquisiciones ?	X		8	6	
Actividades de control						
22	¿La segregación de funciones esta bien determinada dentro de los procesos?	X		10	10	
23	¿Se realiza un informe de cumplimiento de indicadores de gestión?	X		7	5	Información hasta junio.
24	¿Las adquisiciones realizadas constan en el PAC?		X	10	0	Existe falta de planificación dentro de los departamentos.
25	¿Los fondos rotativos son liquidados a tiempo?			10	0	No se lo realiza a tiempo siempre hay inconvenientes
26	¿Se relizan informes cuando se efectúan contrataciones directas en situaciones de emergencia?			10	6	
27	¿La Unidad de Adquisiciones realiza un registro de sus proveedores?	X		10	10	
28	¿Todos los procesos de adquisiciones cuentan con términos de referencia?		X	10	0	El personal no realiza términos de referencia en contratos
Información y comunicación						
29	¿Las políticas y normativas son difundidas de una manera adecuada por parte de la Unidad de Adquisiciones?	X		10	8	
30	¿Se recopila las quejas y sugerencias realizadas a la Unidad de Adquisiciones ?			5	3	
31	¿La comunicación es fluida y de manera oportuna dentro de la Unidad de Adquisiciones ?	X		10	10	



Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO Sede Ecuador																																															
Departamento Administrativo																																															
Unidad de Adquisiciones																																															
Cuestionario de Control Interno																																															
Nº	Preguntas	Respuestas		Puntaje		Observaciones																																									
		Si	No	Óptimo	Obtenido																																										
Supervisión y monitoreo																																															
32	¿La Unidad de Adquisiciones realiza controles internos continuos a sus procesos?	X		10	7																																										
33	¿Se da cumplimiento a las recomendaciones realizadas por auditoría interna y externa?	X		10	10																																										
34	¿Se monitorea las recomendaciones realizadas por los entes de control?	X		9	8																																										
35	¿Se toma acciones correctivas y preventivas al existir una desviación en los objetivos?	X		10	8																																										
TOTAL				321	178																																										
Elaborado Por: Autores																																															
Entrevistado: Liliana Cárdenas																																															
Fecha: 08/08/2016																																															
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{179}{308} \times 100$ <p style="text-align: right;">55,45%</p> $NC = 55,45\%$ <p style="text-align: right;">-44,55%</p> <p>NIVEL DE RIESGO</p> $RI = 100 - NC$ $RI = 100 - 55,45\%$ $RI = 44,55\%$																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS</th> </tr> <tr> <th>NIVELES</th> <th>MÍNIMO</th> <th>MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>88.89%</td> <td>99.99%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>77.78%</td> <td>88.88%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>66.67%</td> <td>77.77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>55.56%</td> <td>66.66%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>44.45%</td> <td>55.55%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>33.34%</td> <td>44.44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>22.23%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>11.12%</td> <td>22.22%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>0.01%</td> <td>11.11%</td> </tr> </tbody> </table>						MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS			NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	ALTO			Alto	88.89%	99.99%	Medio	77.78%	88.88%	Bajo	66.67%	77.77%	MODERADO			Alto	55.56%	66.66%	Medio	44.45%	55.55%	Bajo	33.34%	44.44%	BAJO			Alto	22.23%	33.33%	Medio	11.12%	22.22%	Bajo	0.01%	11.11%
MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS																																															
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO																																													
ALTO																																															
Alto	88.89%	99.99%																																													
Medio	77.78%	88.88%																																													
Bajo	66.67%	77.77%																																													
MODERADO																																															
Alto	55.56%	66.66%																																													
Medio	44.45%	55.55%																																													
Bajo	33.34%	44.44%																																													
BAJO																																															
Alto	22.23%	33.33%																																													
Medio	11.12%	22.22%																																													
Bajo	0.01%	11.11%																																													
La Unidad de Adquisiciones posee un riesgo del xxx% (-) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.																																															

Después de la aplicación de los cuestionarios de control interno a las diferentes unidades de los departamentos dio como resultado los siguientes riesgos inherentes:

Tabla 16
Porcentaje de riesgo inherente

Unidades	Porcentaje
Tesorería	36,94%
Contabilidad	31,80%
Presupuesto	46,68%
Talento Humano	41,88%
Seguridad, Salud Ocupacional y Mantenimiento	19,09%
Bienes y Bodega	16,61%
Adquisiciones	44,55%

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Para la selección de las diferentes unidades se tomó en consideración aquellas que su riesgo inherente sea el mayor. Las unidades seleccionadas fueron: Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, Talento Humano y Adquisiciones.

3.6.1 Tesorería

3.6.1.1 Misión. Realizar pagos y recaudaciones referentes a FLACSO y optimizar los recursos financieros disponibles.

3.6.1.2 Procedimientos. La unidad de tesorería tiene los siguientes procedimientos:

Tabla 17

Procedimientos Unidad de Tesorería

Código	Procedimiento	Objetivo
TES-01	Facturación y Recaudación	Asegurar la facturación oportuna y confiable por los servicios prestados en la FLACSO Sede Ecuador y depositar los valores; así como, remitir los reportes diarios y mensuales, sobre las transacciones efectuadas a las unidades relacionadas con su gestión. Recuperar la cartera vencida de los estudiantes y otros clientes de los servicios que presta la institución, mediante la determinación de las deudas no pagadas y la gestión de cobranzas; con el apoyo de un sistema informático integrado que permita generar reportes oportunos del estado de la cartera.
TES-02	Cartera y Cobranzas	Realizar el pago de manera oportuna a los beneficios por los valores correspondientes a la compra de bienes y servicios adquiridos por la institución; así como, los valores correspondientes a viáticos, honorarios y remuneraciones a los colaboradores de la institución.
TES-03	Pagos	Optimizar los excedentes de los recursos financieros, a través de inversiones, procurando minimizar el riesgo y optimizar la rentabilidad.
TES-04	Inversiones	

Código	Procedimiento	Objetivo
TES-05	Disponibilidades	Disponer de información consolidada, oportuna y confiable sobre el flujo de caja-bancos diaria para conocer las disponibilidades de fondos que permita cumplir con las obligaciones de la institución y realizar inversiones de los excedentes.
TES06	Matriculación	Legalizar el ingreso de los estudiantes a los programas de pos grado, mediante el cobro de los valores por matrícula y primera cuota, legaliza las becas a través de las suscripciones del contrato y garantía; así como; entregar claves de acceso y el carné para acceder a los servicios que presta la FLACSO

Fuente: (FLACSO, Manual de Procedimientos FLACSO, 2011)

3.6.1.3 *Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación de Riesgo Operativo.*

3.6.1.3.1 *Identificación de Eventos de Riesgo Operativo.*

Tabla 18

Identificación de Eventos de la Unidad de Tesorería

Matriz de Identificación de Riesgos				
Código Procedimiento	No.	Actividad	Evento identificado	Riesgo Identificado
TES-01	1	Tomar los datos para la facturación, imprime la factura y se contabiliza.	Se emita facturas erróneas y no acorde a al tipo de operación.	Emisión de notas de crédito de manera desmedida.
TES-01	2	Verificar la forma de pago (efectivo, cheque, transferencia o tarjeta de crédito)	La elección de forma de pago sea errónea.	Variaciones en los depósitos y disponibilidades.
TES-01	3	Elaborar cuadro diario de las recaudaciones	No existe en los procesos quien apruebe o revise el cuadro de diario.	No se refleje el valor real de las disponibilidades en bancos.
TES-02	4	Identificar el contenido de las solicitudes.	No se encuentra detallado las diferentes solicitudes.	Al momento de registrar la solicitud se puede cometer errores al seleccionar el tipo.
TES-02	5	Aprobar informe de solicitud.	En el proceso no existe que sucede si no se aprueba el informe de solicitud.	El informe puede ir con errores, pueden ocasionar pérdidas monetarias a FLACSO.
TES-02	6	Revisar los valores facturados en los sistemas y el valor a cobrar.	Emisión de notas de crédito sobre los niveles de tolerancia.	La cuenta por cobrar puede sobrepasar el indicador preestablecido.
TES-02	7	Informar al procurador facturas vencidas más de 90 días.	No se comunique al Procurador las facturas vencidas con las fechas preestablecidas.	No se puede realizar la gestión del cobro a las factura vencidas mayores a 90 días

Matriz de Identificación de Riesgos				
Código Procedimiento	No.	Actividad	Evento identificado	Riesgo Identificado
TES-03	8	Identificar la cuenta corriente de donde se debe realizar la transferencia	Equivocación en escoger la cuenta	Subutilización de recursos
TES-03	9	Identificar la cuenta corriente de donde se debe realizar el pago	Equivocación en escoger la cuenta	Subutilización de recursos
TES-04	10	Elegir la mejor opción en base a las políticas de inversión.	Las inversiones realizadas solo son a corto plazo debido a la disminución del flujo de efectivo.	No contar con suficientes ingresos para cubrir las actividades realizadas por FLACSO.
TES-05	11	Revisar que los depósitos estén cuadrados	No se refleje el efectivo con el total de ingresos	Las disponibilidades no se presentan en forma razonable
TES-05	12	Revisar el cuadro de caja con los recibos	No se refleje el efectivo con el total de ingresos	Las disponibilidades no se presentan en forma razonable
TES-06	13	Entregar información sobre modalidades de pago y condiciones de beca.	No se requiere solicitar algún tipo de garantía a los estudiantes becarios del extranjero.	Pérdidas monetarias para FLACSO

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

Para la identificación de eventos se realizó mediante el análisis de flujogramas y por medio de reuniones a cada uno de los encargados de los diferentes procedimientos.

3.6.1.3.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.

Tabla 19

Matriz de Priorización de Eventos de la Unidad de Tesorería

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Emisión de notas de crédito de manera desmedida.	3	10	30	2	60
2	No se refleje el valor real de las disponibilidades en bancos.	2	8	16	3	48
3	Al momento de registrar la solicitud se puede cometer errores al seleccionar el tipo.	3	2	6	10	60
4	El informe puede ir con errores, pueden ocasionar pérdidas monetarias a FLACSO.	1	3	3	6	18
5	La cuenta por cobrar puede sobrepasar el indicador preestablecido.	2	1	2	4	8
6	No se puede realizar la gestión del cobro a las facturas vencidas mayores a 90 días	6	6	36	6	216
7	Subutilización de recursos	2	10	20	5	100
8	No contar con suficientes ingresos para cubrir las actividades realizadas por FLACSO.	1	6	6	2	12
9	Las disponibilidades no se presentan en forma razonable	4	7	28	5	140
10	Pérdidas monetarias para FLACSO	6	5	30	3	90

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

Para determinar los eventos más críticos dentro de la unidad se utilizó diagrama de Pareto el cual presenta los valores altos de Risk Priority Number, los cuales son detallados a continuación:

Tabla 20
Diagrama de Pareto Unidad de Tesorería

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	PORCENTAJE	% ACUMULADO
No se puede realizar la gestión del cobro a las facturas vencidas mayores a 90 días	E-1	216	29%	29%
Las disponibilidades no se presentan en forma razonable	E-2	140	19%	47%
Subutilización de recursos	E-3	100	13%	61%
Pérdidas monetarias para FLACSO	E-4	90	12%	73%
Emisión de notas de crédito de manera desmedida.	E-5	60	8%	81%
Al momento de registrar la solicitud se puede cometer errores al seleccionar el tipo.	E-6	60	8%	89%
No se refleje el valor real de las disponibilidades en bancos.	E-7	48	6%	95%
El informe puede ir con errores, pueden ocasionar perdidas monetarias a FLACSO.	E-8	18	2%	97%
No contar con suficientes ingresos para cubrir las actividades realizadas por FLACSO.	E-9	12	2%	99%
La cuenta por cobrar puede sobrepasar el indicador preestablecido.	E-10	8	1%	100%

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

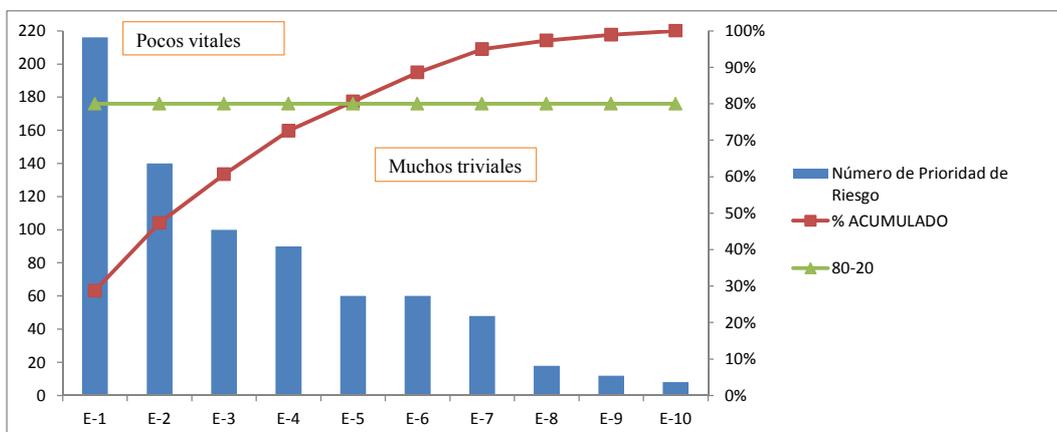


Figura 13 Diagrama de Pareto Unida de Tesorería

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

Como se puede evidenciar en el gráfico de Pareto en donde se establece los eventos pocos vitales y la zona de muchos triviales se analizará los primeros cinco eventos identificados; es decir en donde el puntaje acumulado es del 81%. Cabe recalcar que el 20% de las causas totales originan el 80% de los efectos.

Tabla 21

Eventos priorizados de la Unidad de Tesorería

Evento Priorizado	Número de Prioridades de Riesgo
Evento de Riesgo	
No se puede realizar la gestión del cobro a las facturas vencidas mayores a 90 días	216
Las disponibilidades no se presentan en forma razonable	140
Subutilización de recursos	100
Pérdidas monetarias para FLACSO	90
Emisión de notas de crédito de manera desmedida.	60
Al momento de registrar la solicitud se puede cometer errores al seleccionar el tipo.	60
No se refleje el valor real de las disponibilidades en bancos.	48
El informe puede ir con errores, pueden ocasionar pérdidas monetarias a FLACSO.	18
No contar con suficientes ingresos para cubrir las actividades realizadas por FLACSO.	12
La cuenta por cobrar puede sobrepasar el indicador preestablecido.	8

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

3.6.1.3.3 *Determinación y priorización de causas de los eventos.*

Tabla 22

Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Tesorería

Evento de Riesgo	Causas Raíces de los Eventos Priorizados		
	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
No se puede realizar la gestión del cobro a las factura vencidas mayores a 90 días	Tener un indicador de cuentas por cobrar mayor al 5% del establecido.	El Consejo Académico no remite el listado de facturas para iniciar las acciones legales pertinentes.	Actualmente no se envía al procurador el listado de facturas de morosidad que exceden los 90 días.
Las disponibilidades no se presentan en forma razonable	El flujo de efectivo no se presente de forma razonable para la toma de decisiones.	El cuadro de caja no se encuentre bien realizado.	Exista variaciones en los depósitos del día.
Subutilización de recursos	El pago de proveedores no se realice en los tiempos estimados.	Error en el momento de seleccionar la cuenta en la que se debe realizar el pago	La orden de pago no se encuentra documentada conforme a los documentos habilitantes y las políticas establecidas.
Pérdidas monetarias para FLACSO	Incurrir en el gasto de abogados externos para recuperar los valores adeudados.	La LOES dentro de su reglamento establece que las universidad deben otorgar por lo menos el 10% de becas del total de estudiantes regulares en cada convocatoria.	Dentro de las políticas establecidas por FLACSO no se considera solicitar un garante a los becarios extranjeros.
Emisión de notas de crédito de manera desmedida.	Existan inconsistencias en la naturaleza de los ingresos.	Cambio en la serie de facturación debió a la migración del sistema a facturación electrónica.	No se realiza una adecuada planificación de los cursos abiertos.

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

Tabla 23**Causas Únicas de la Unidad de Tesorería**

Causa única
Actualmente no se me envía al procurador el listado de facturas de morosidad que exceden los 90 días.
Exista variaciones en los depósitos del día.
La orden de pago no se encuentra documentada conforme a los documentos habilitantes y las políticas establecidas.
Dentro de las políticas establecidas por FLACSO no se considera solicitar un garante a los becarios extranjeros.
No se realiza una adecuada planificación de los cursos abiertos

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

Las causas identificadas son factores negativos que afectan la consecución de los objetivos dentro de la Unidad de Tesorería. El no realizar una actividad establecida dentro de los procedimientos desencadena una serie de consecuencias las cuales se detallaron en el cuadro de causa raíces del evento priorizado en donde se identifica el origen de los eventos de riesgo.

3.6.1.3.4 *Árbol de problemas*

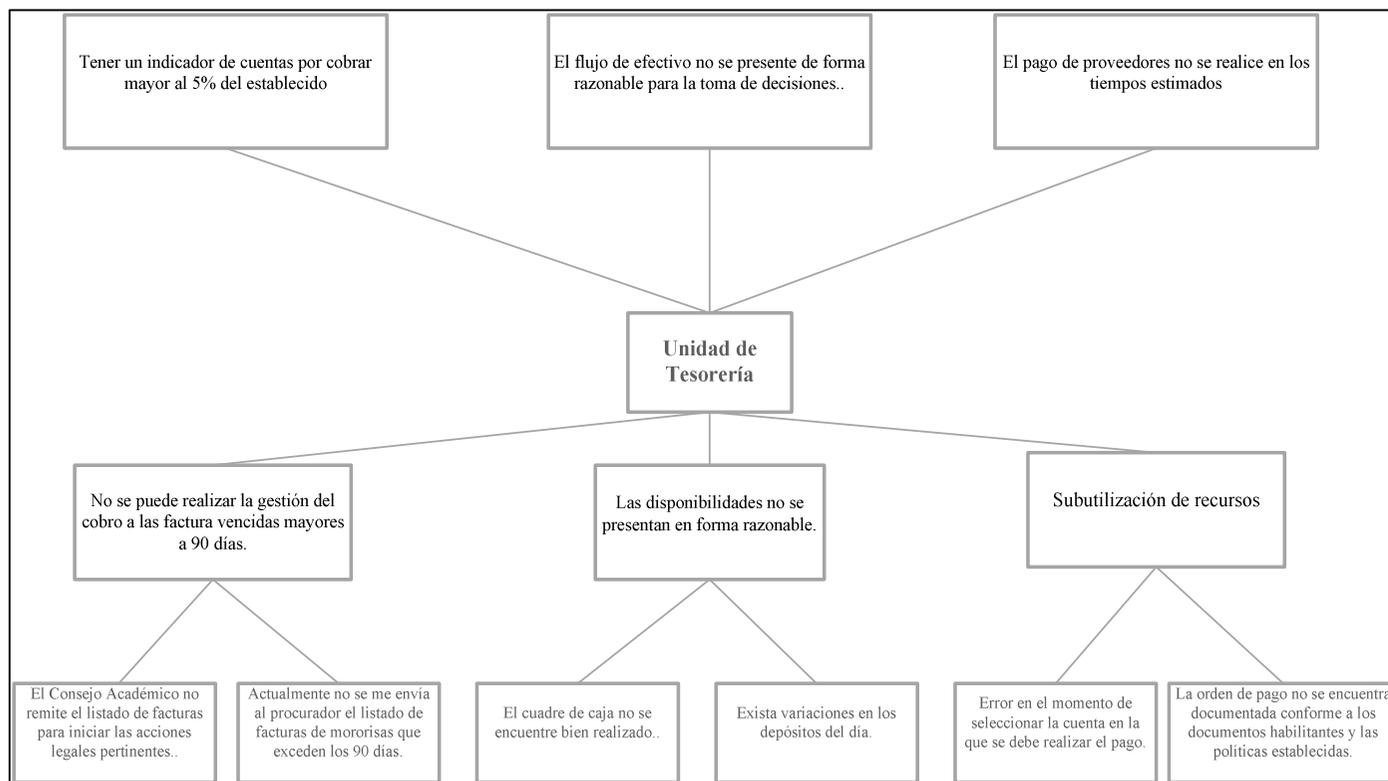


Figura 14 Árbol de Problemas Unidad de Tesorería

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

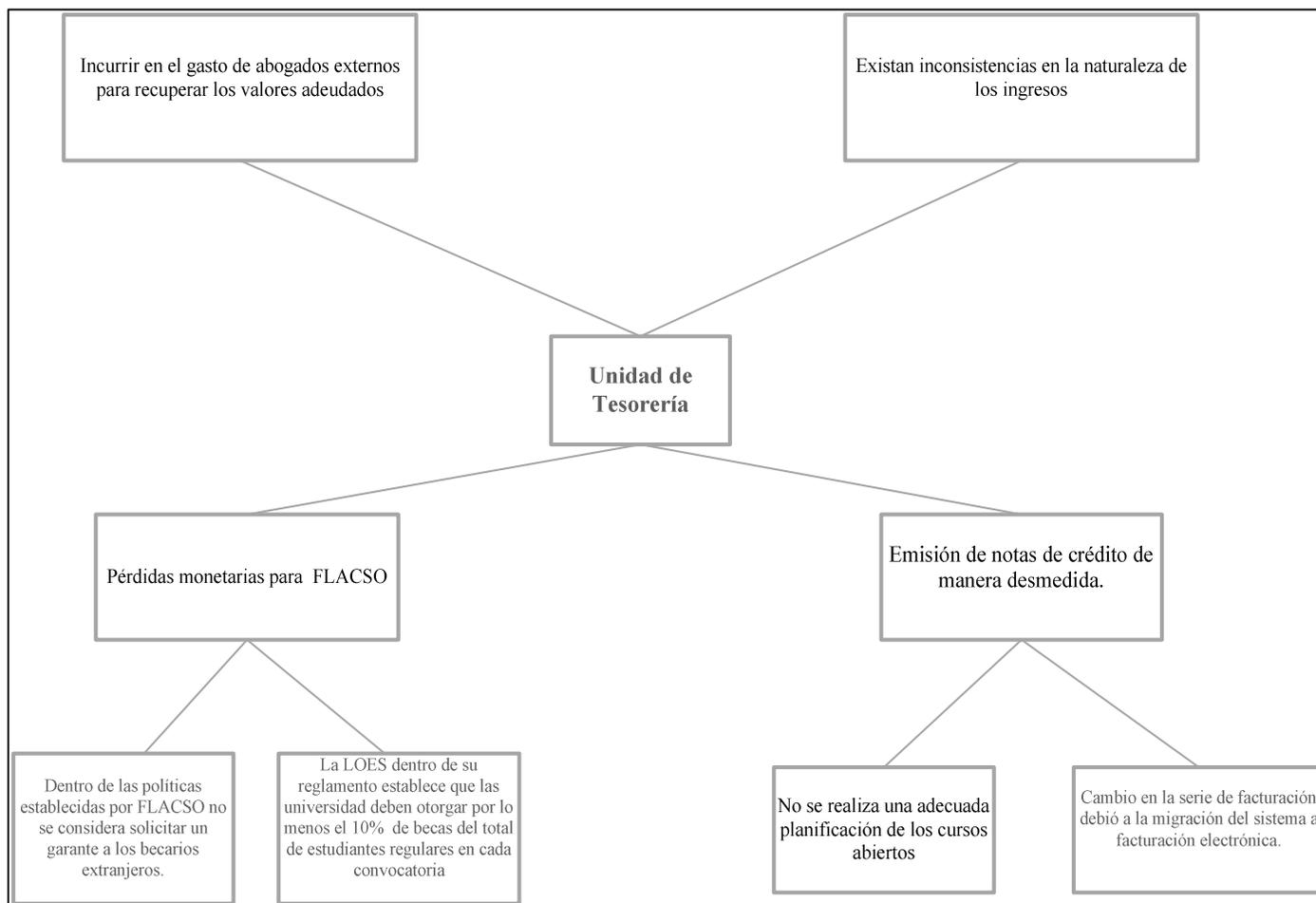


Figura 15: Árbol de Problemas

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

3.6.1.3.5 *Matriz de Riesgo.***Tabla 24****Tabla de la Matriz de Riesgos de la Unidad de Tesorería**

MATRIZ DE RIESGOS					
Consecuencia	Denominación	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Actualmente no se me envía al procurador el listado de facturas de morosidad que exceden los 90 días.	R-1	Tener un indicador de cuentas por cobrar mayor al 5% del establecido.	5	2	Muy Alta-Baja
Exista variaciones en los depósitos del día.	R-2	El flujo de efectivo no se presente de forma razonable para la toma de decisiones.	2	4	Baja-Alta
La orden de pago no se encuentra documentada conforme a los documentos habilitantes y las políticas establecidas.	R-3	El pago de proveedores no se realice en los tiempos estimados.	3	3	Moderada-Moderada
Dentro de las políticas establecidas por FLACSO no se considera solicitar un garante a los becarios extranjeros.	R-4	Incurrir en el gasto de abogados externos para recuperar los valores adeudados.	3	4	Moderada-Alta
No se realiza una adecuada planificación de los cursos abiertos.	R-5	Existan inconsistencias en la naturaleza de los ingresos.	3	2	Moderada-Baja

Fuente: Unidad de Tesorería**Adaptado:** Autoras

3.6.1.3.6 Identificación de eventos en el flujograma

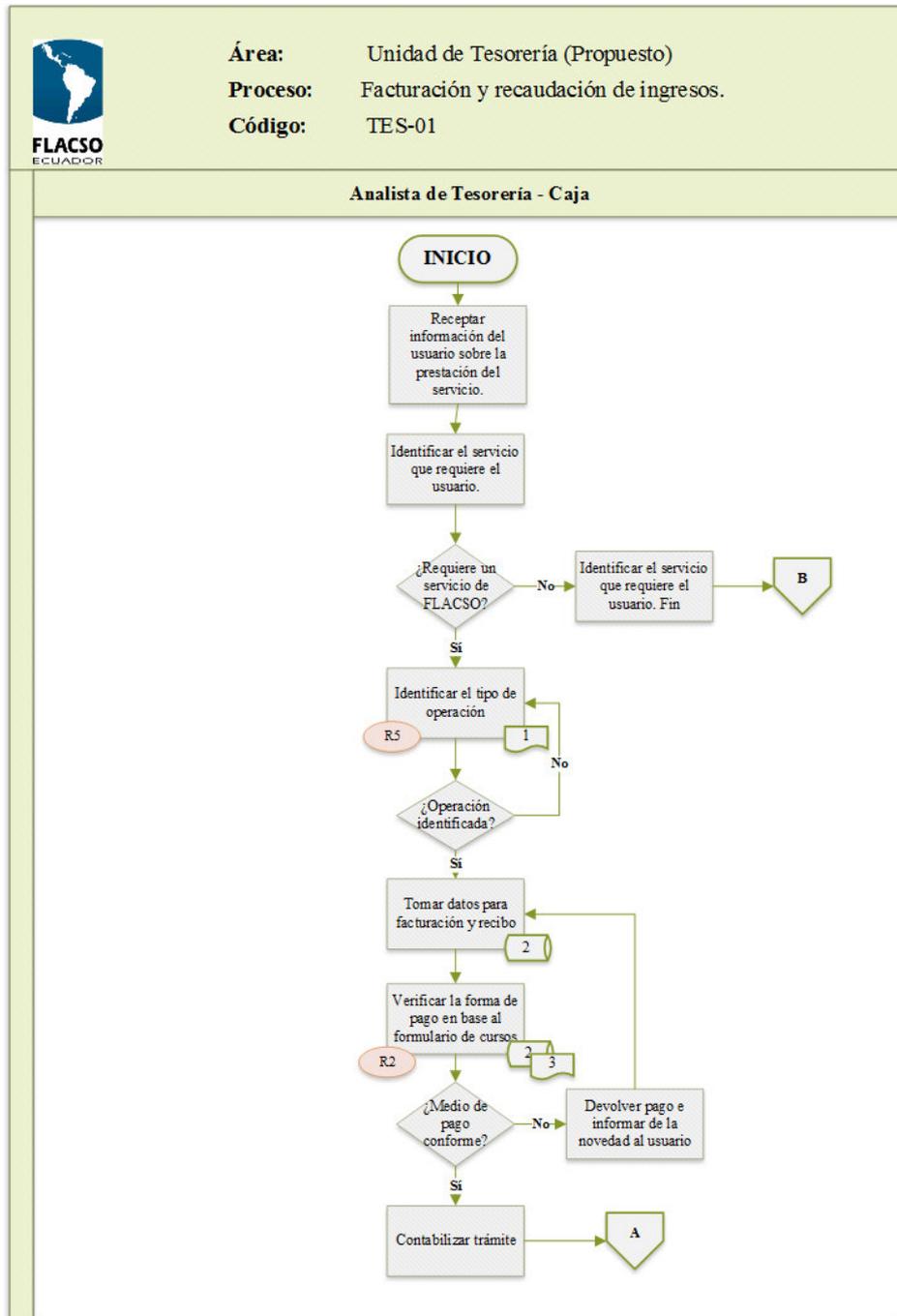


Figura 16: Flujograma de Facturación y Recaudación de Ingresos
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

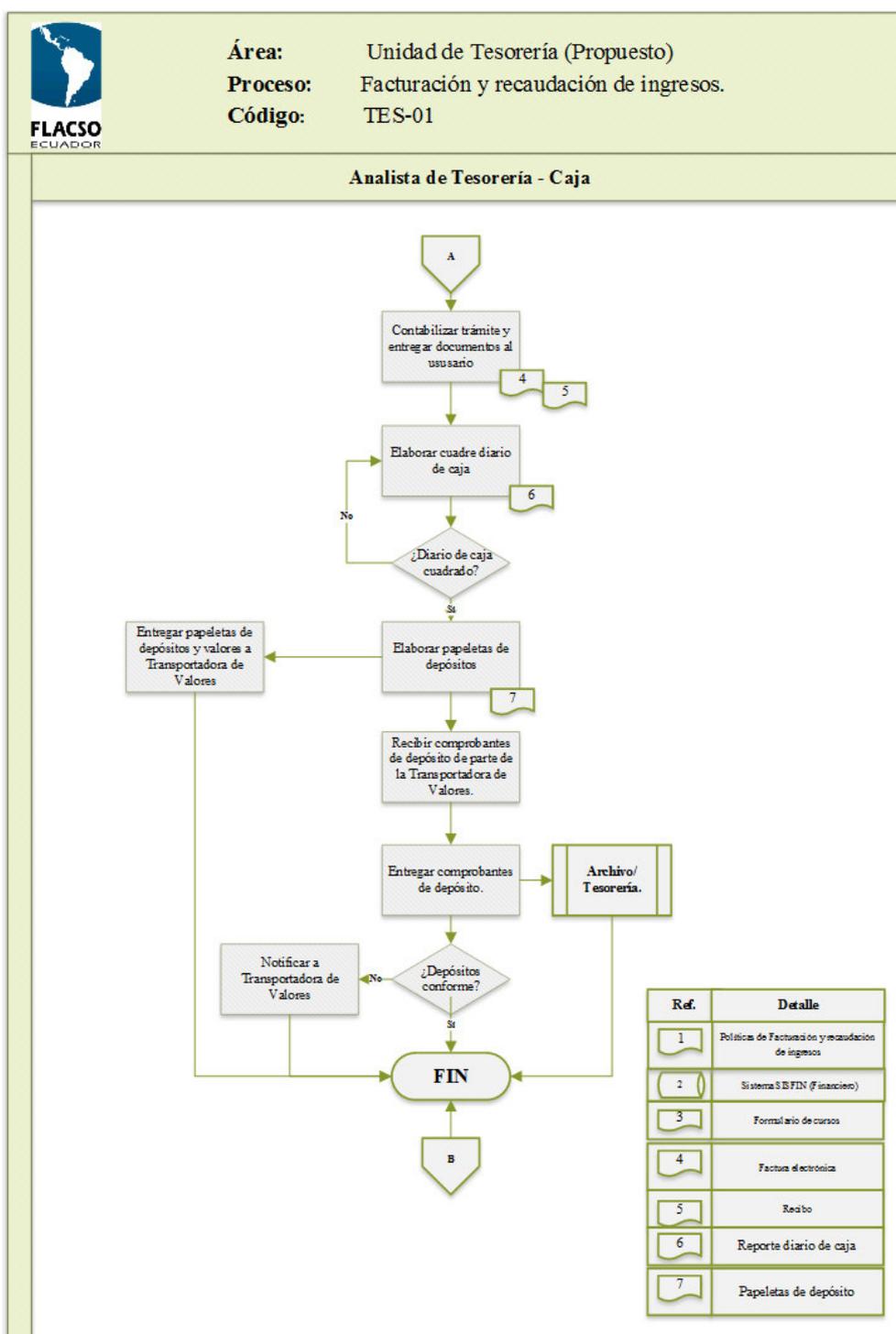


Figura 17 Flujo de Facturación y Recaudación de Ingresos

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

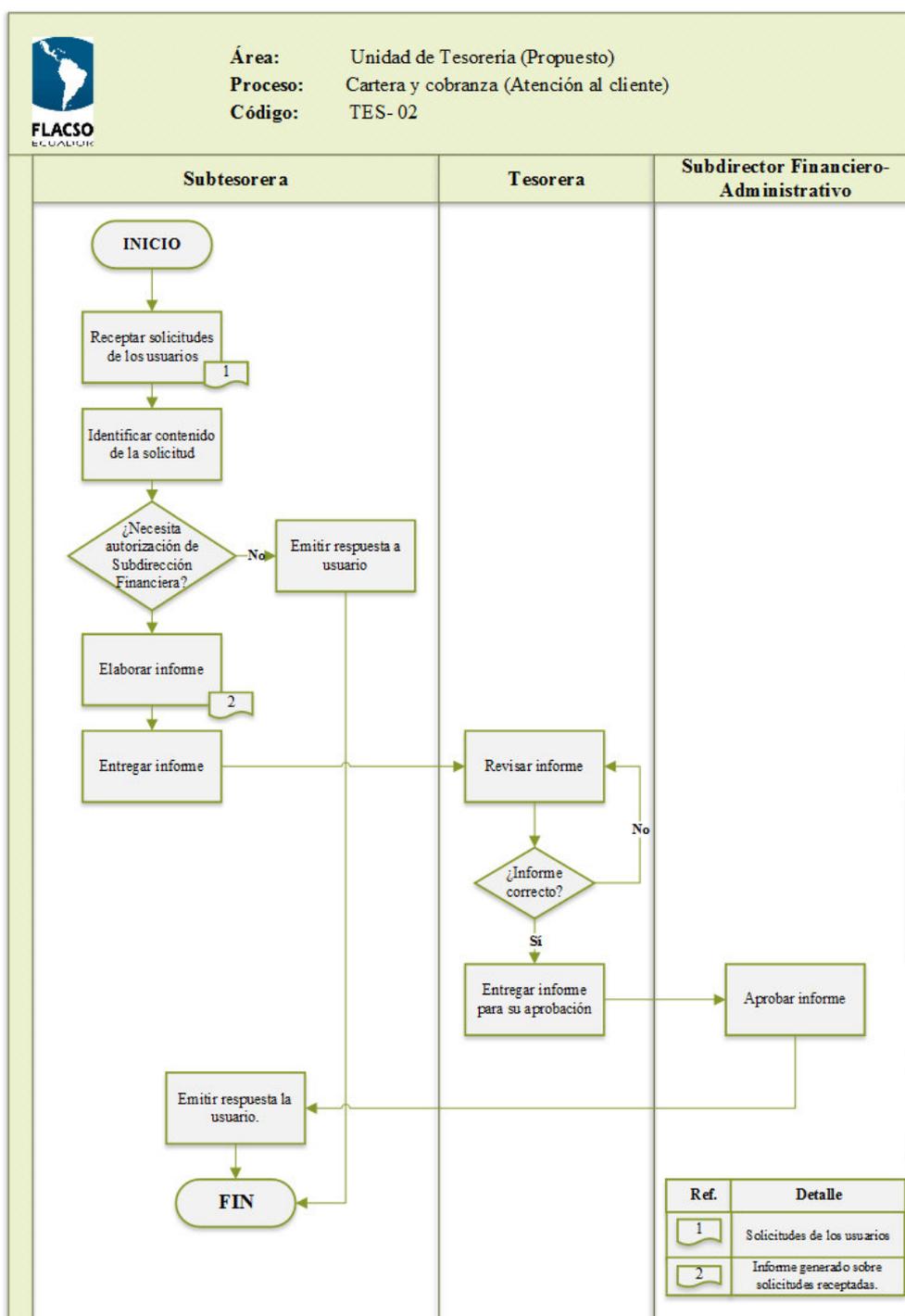


Figura 18: Flujograma de Cartera y Cobranzas (Atención al Cliente)

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

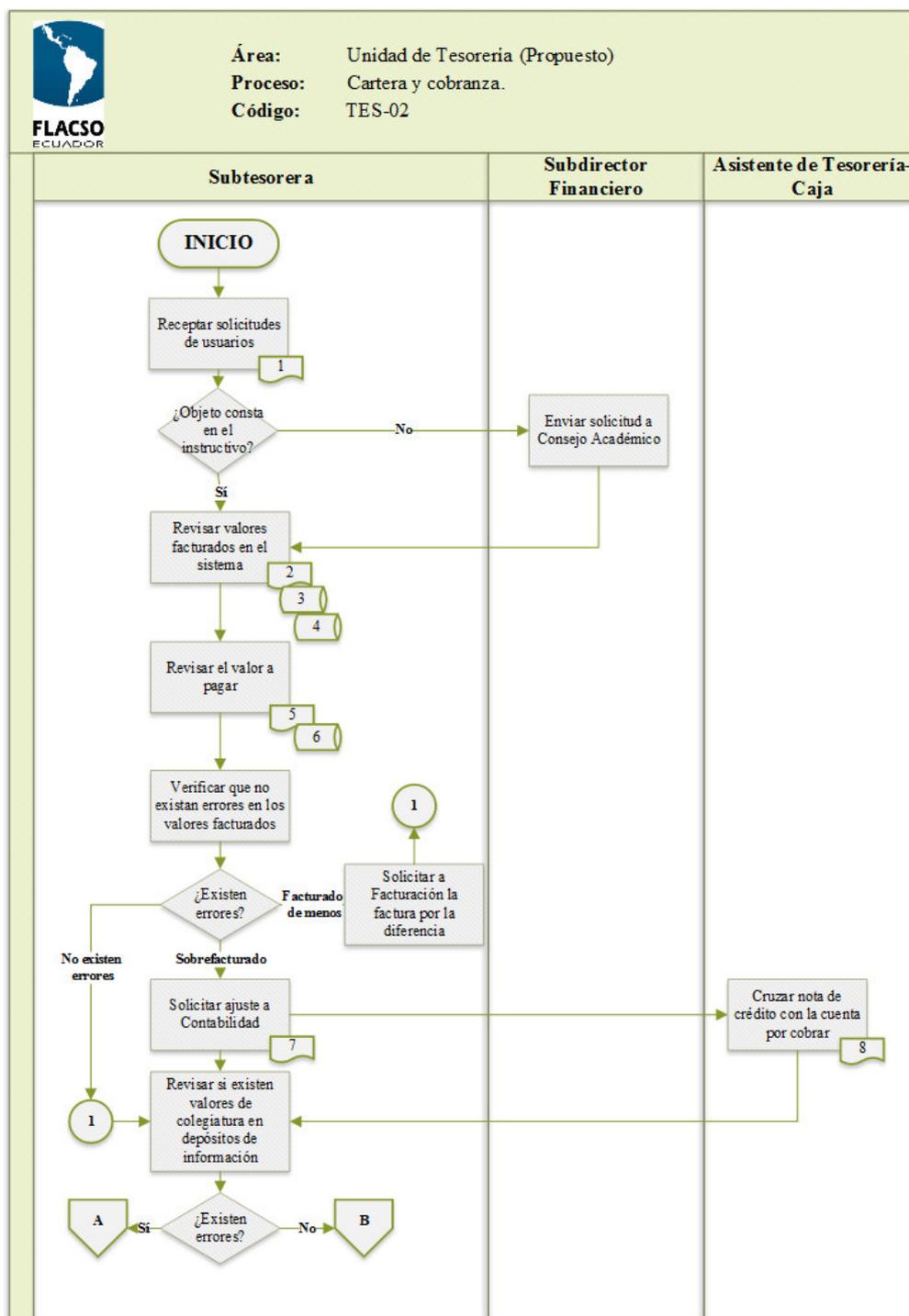


Figura 19: Flujograma de Cartera y Cobranzas
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

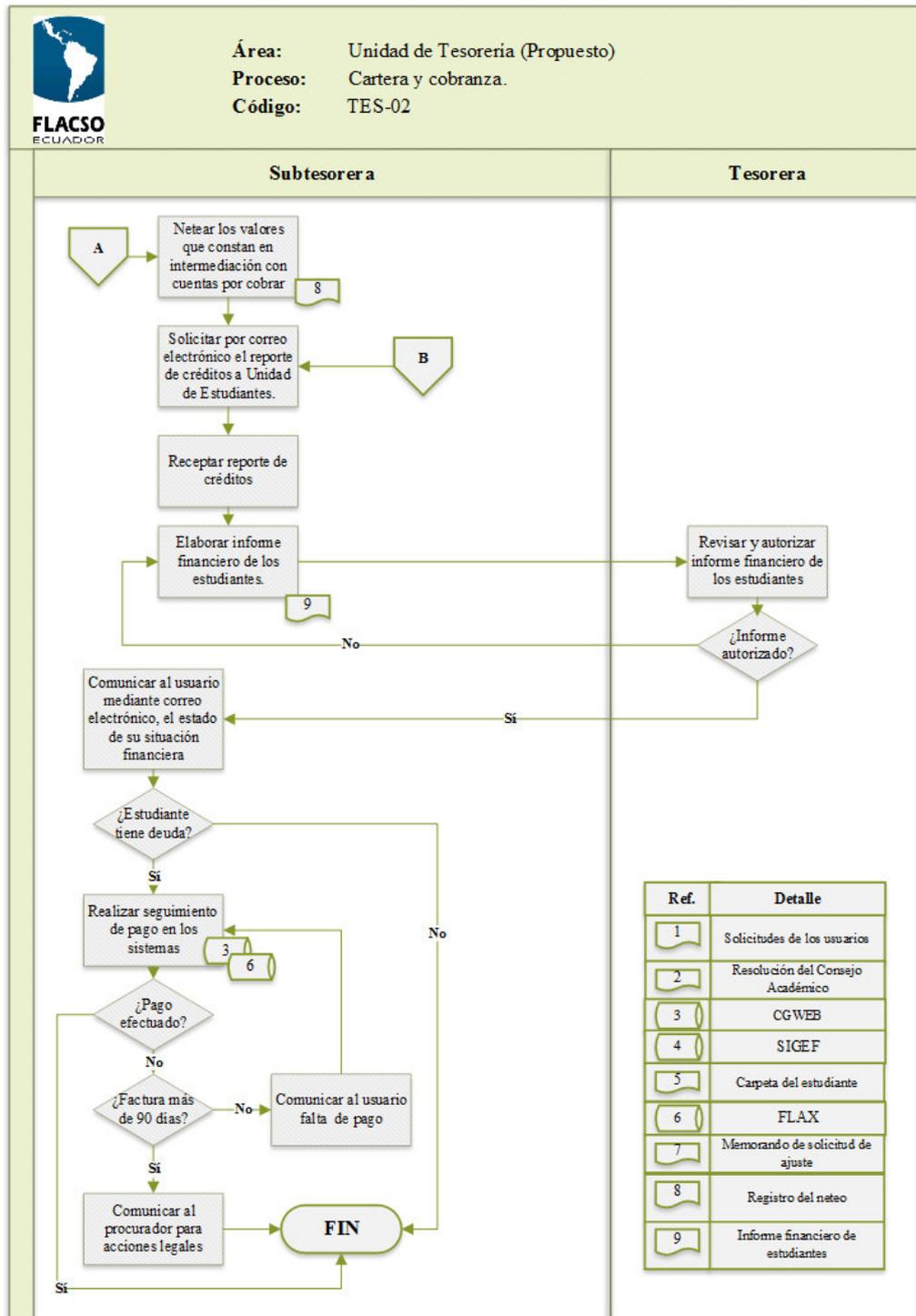


Figura 20: Flujograma de Cartera y Cobranzas

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

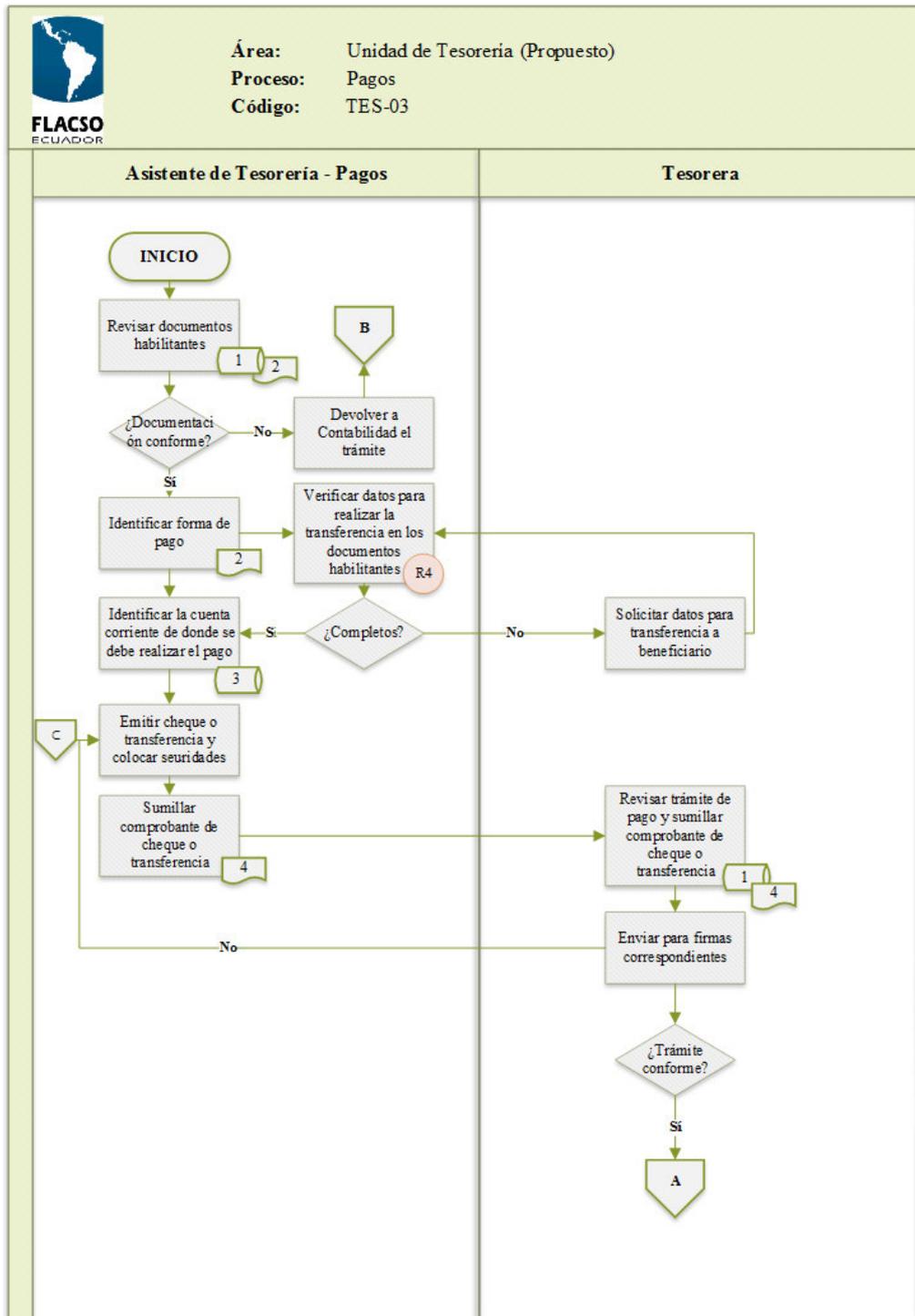


Figura 21: Flujogramas Pagos
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

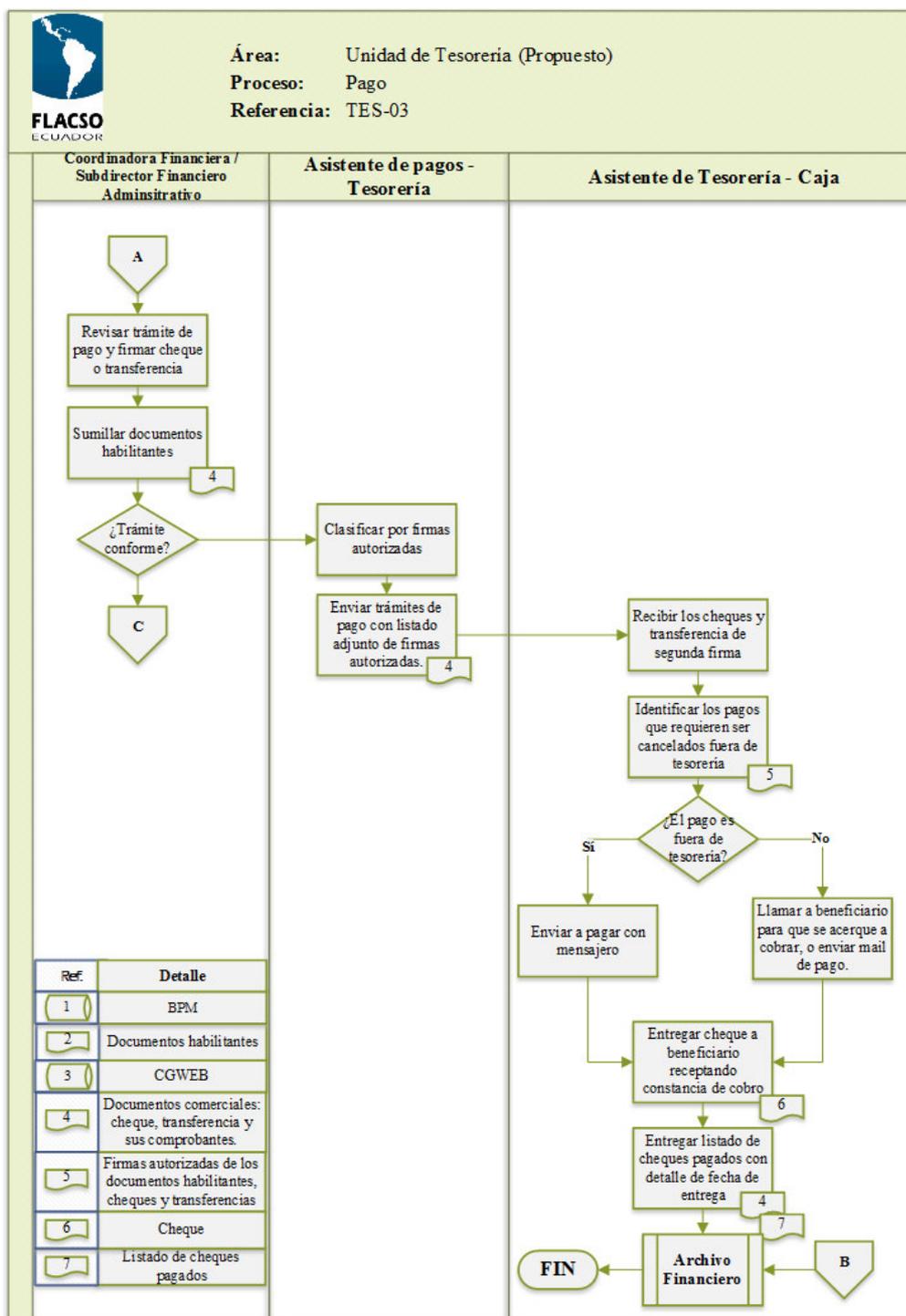


Figura 22: Flujogramas Pagos
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

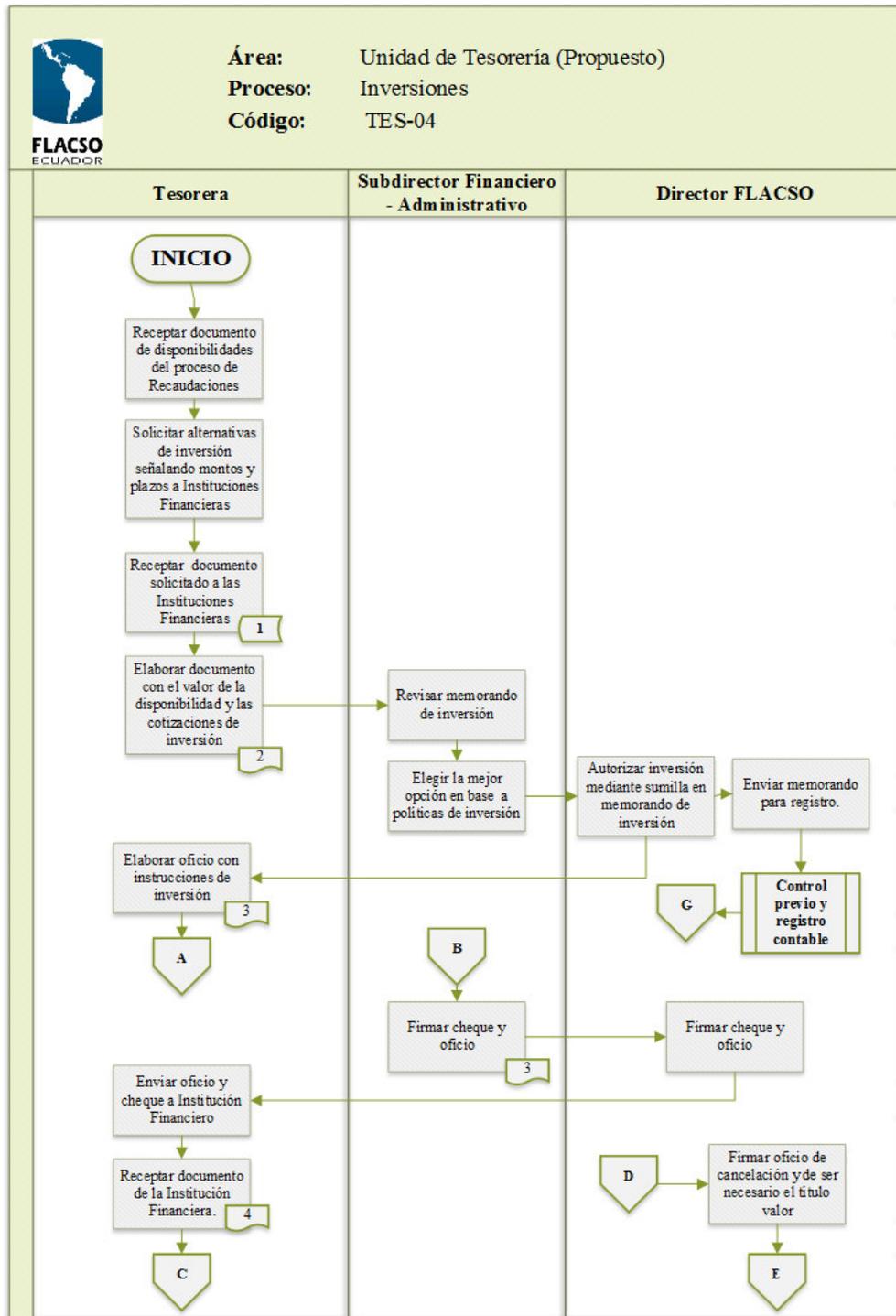


Figura 23: Flujogramas Inversiones

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

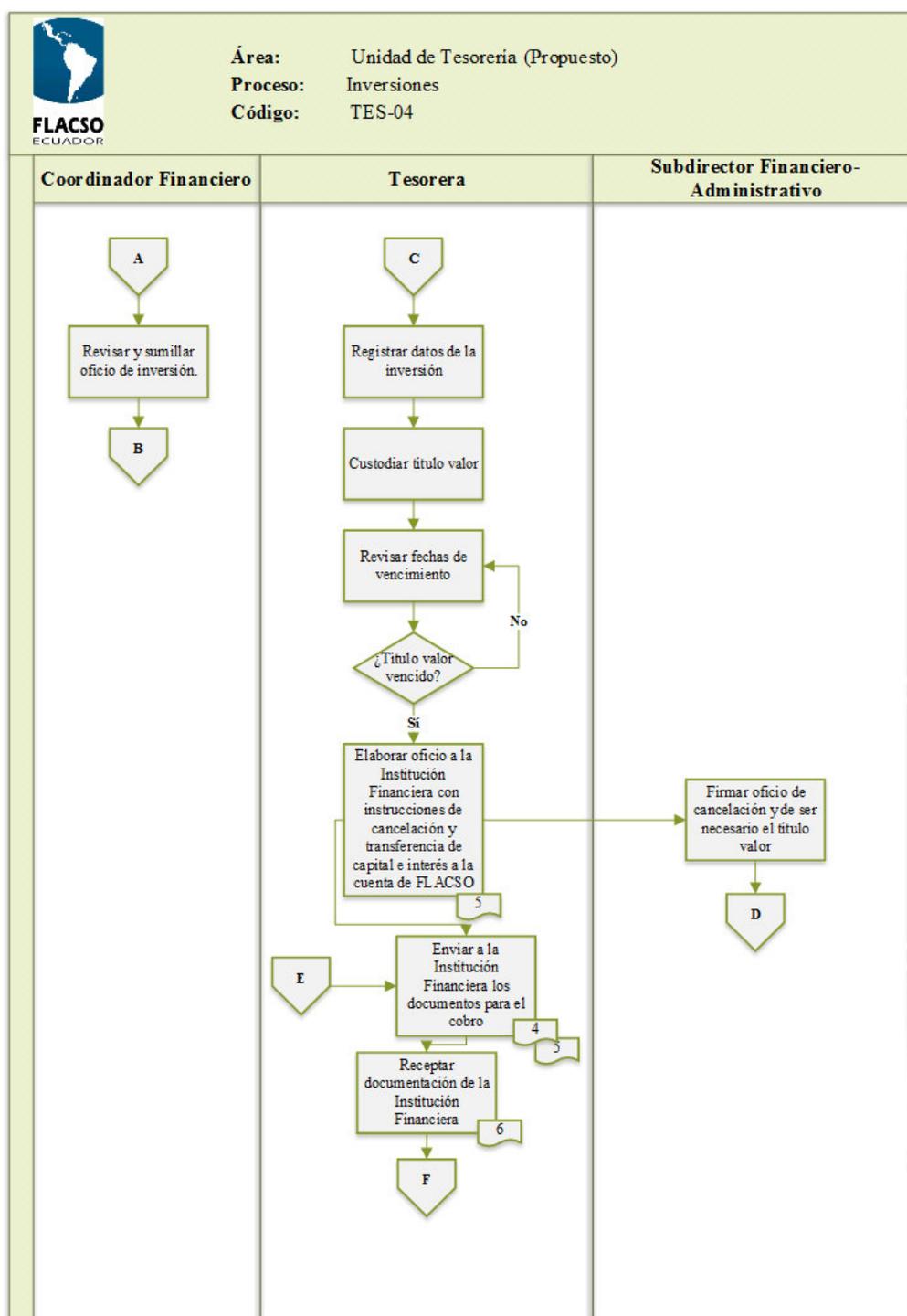


Figura 24: Flujogramas Inversiones

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

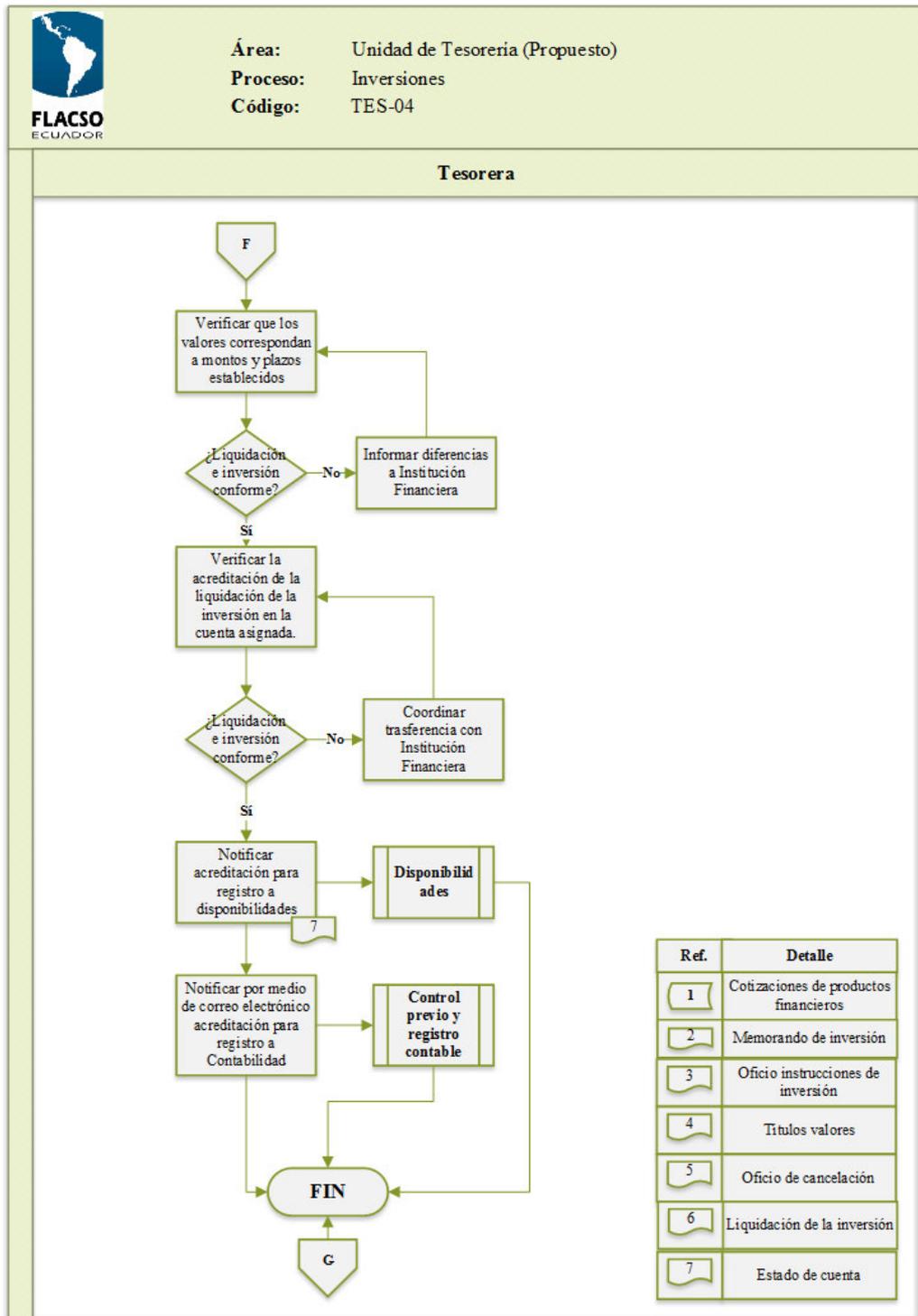


Figura 25: Flujoigramas Inversiones
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

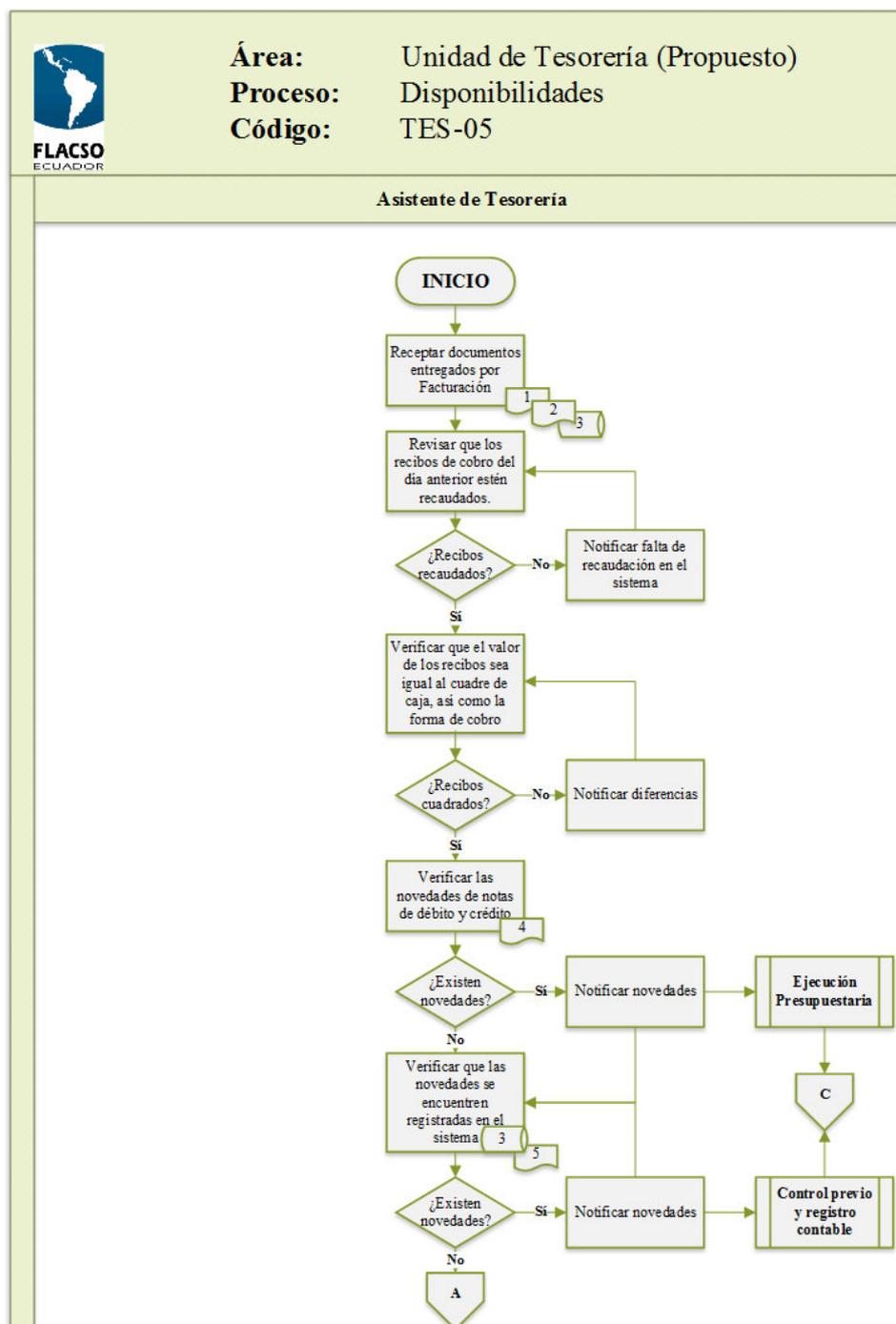


Figura 26: Flujogramas Disponibilidades

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

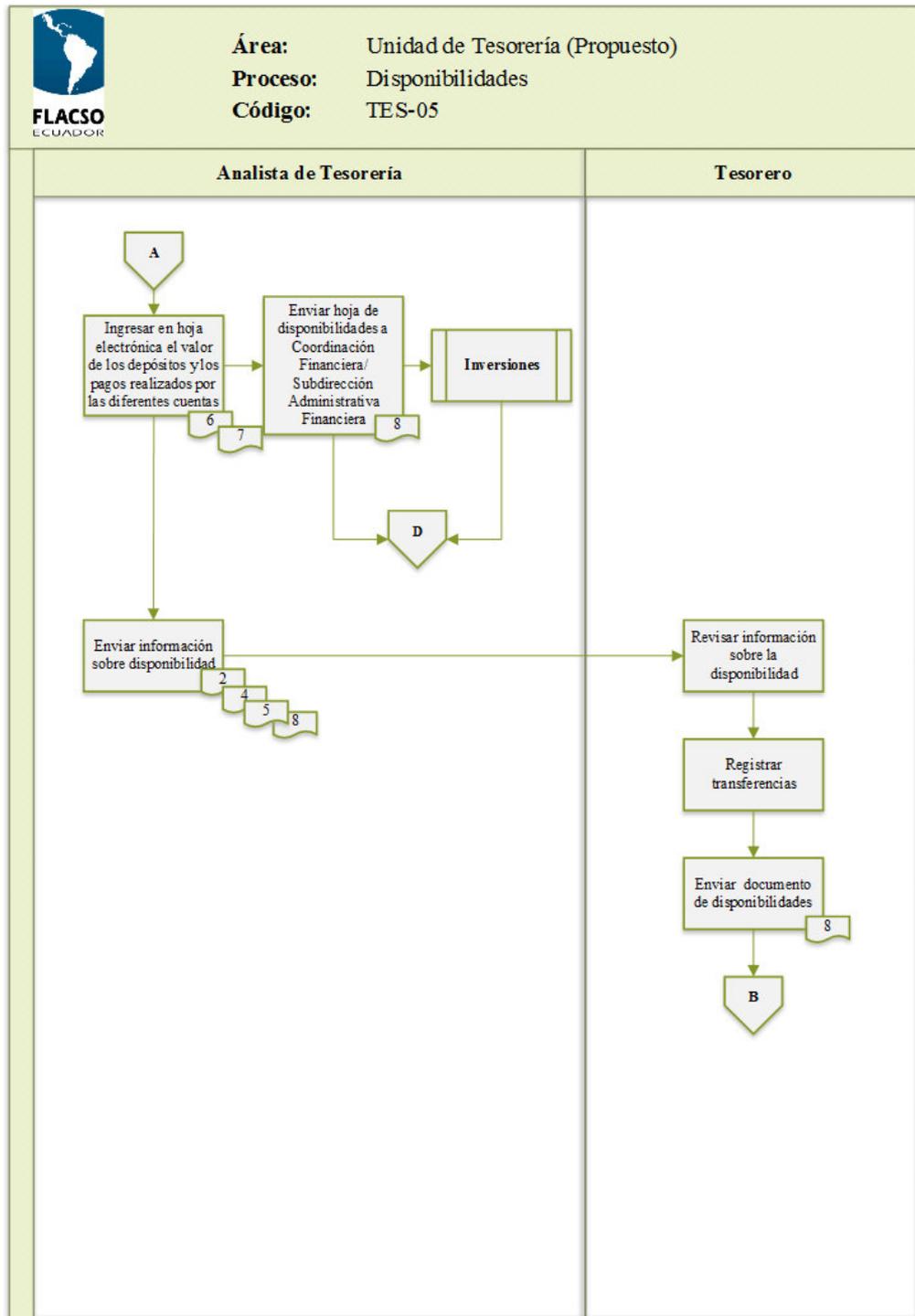


Figura 27: Flujograma Disponibilidades
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

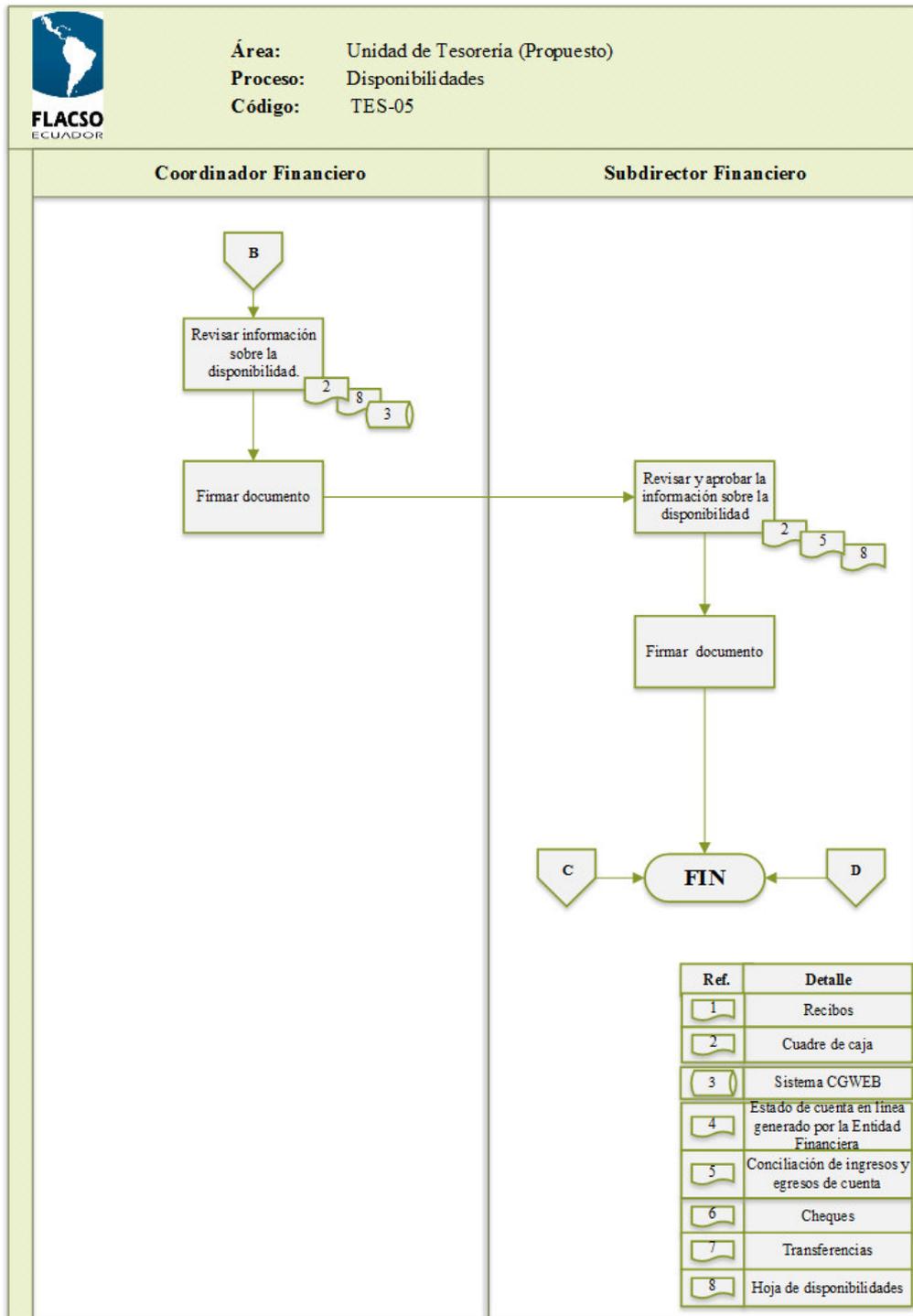


Figura 28: Flujogramas Disponibilidades
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

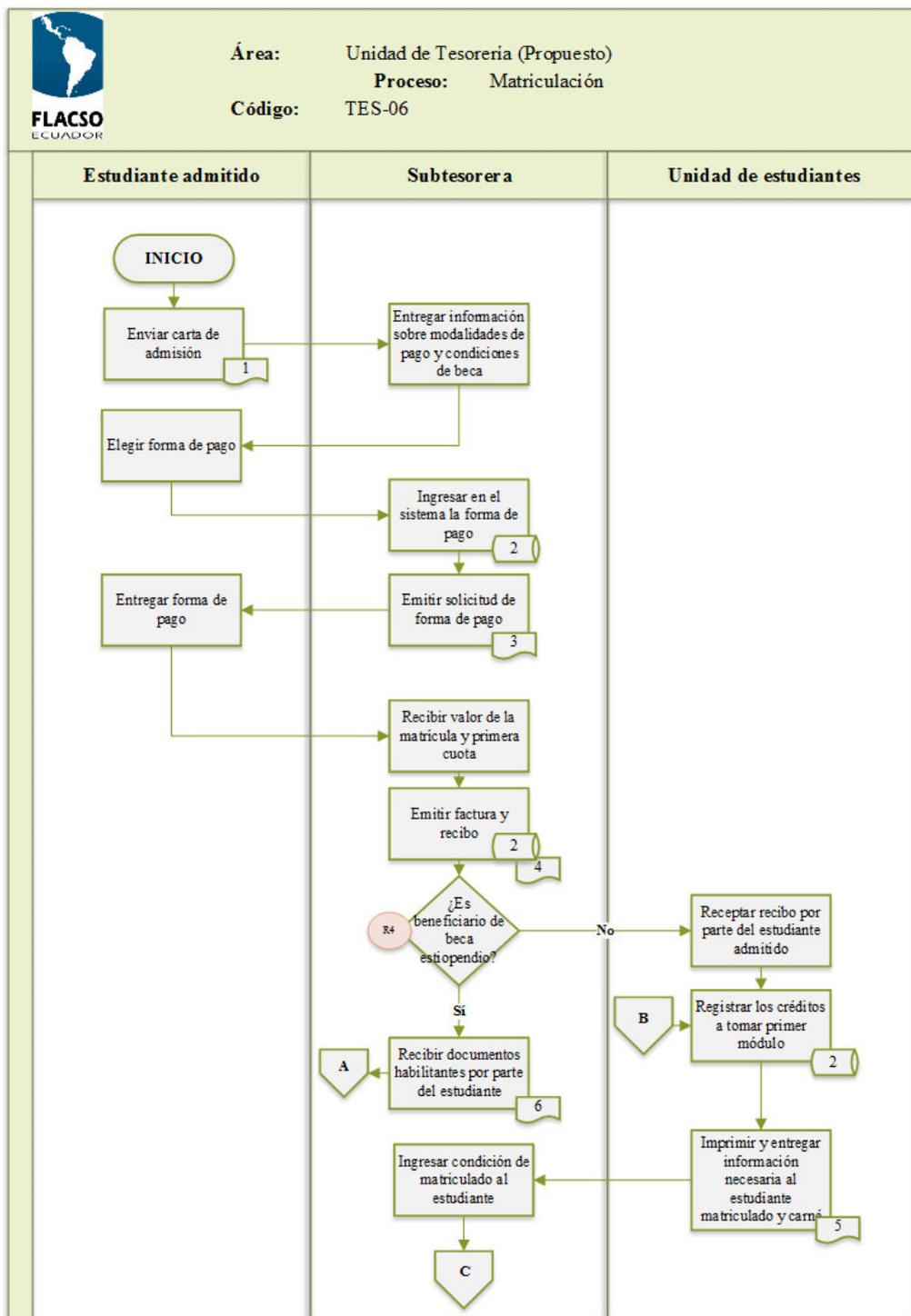


Figura 29: Flujograma Matriculación
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

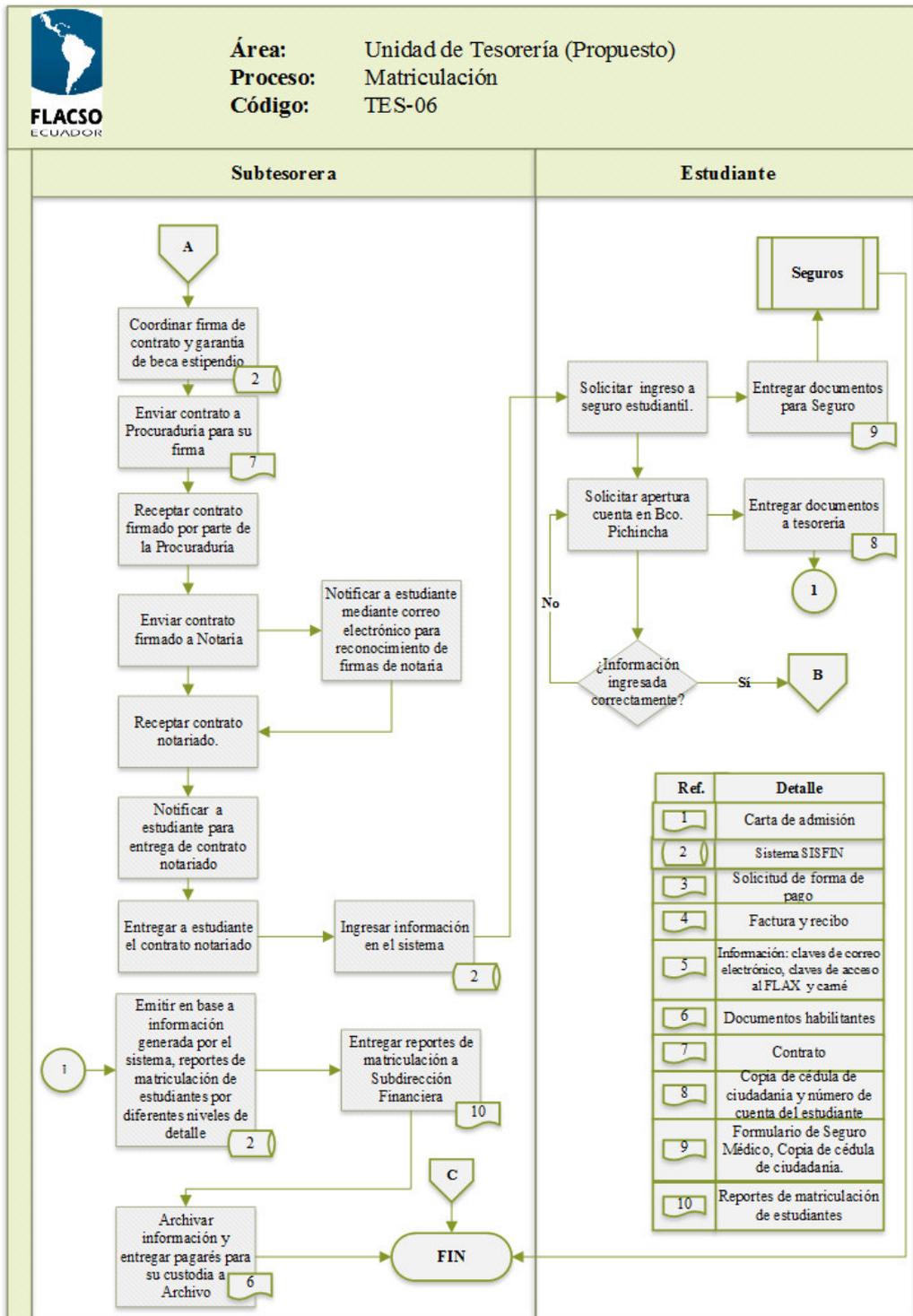


Figura 30: Flujogramas Matriculación
Fuente: Unidad de Tesorería
Adaptado: Autoras

3.6.1.3.7 *Mapa de Riesgo.* A continuación se puede visualizar los riesgos colocados en el mapa de riesgos.

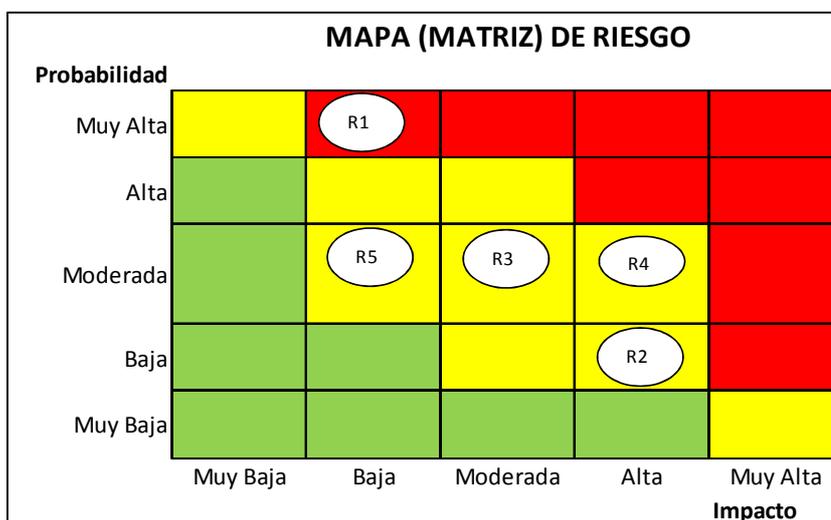


Figura 31 Mapa de Riesgo de la Unidad de Tesorería

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

Con el fin de tener una visión más clara de los riesgos que afectan los procesos dentro de la Unidad de Tesorería se colocó los eventos en el mapa de riesgos, obteniendo los siguientes resultados:

- El primer riesgo tuvo una probabilidad de suceso alto con un impacto bajo, el cual se debió a que la unidad no presenta al Procurador el listado de estudiantes que sobrepasen los 90 días de morosidad.
- El segundo riesgo tiene una probabilidad baja pero su impacto es alto, se debe a que el sistema permite realizar modificaciones en la forma pago, este hecho perjudica al proceso de disponibilidades, ya que el cuadro diario de caja podría presentar variaciones.
- La probabilidad e impacto del tercer riesgo es moderada-moderada esto se debe a equivocaciones involuntarias al momento de seleccionar la cuenta, o por falta u omisión de los documentos habilitantes dando como resultado el retraso en el pago de proveedores.

- El cuarto riesgo tiene una probabilidad moderada y un impacto alto, se produce como consecuencia de la falta de una disposición que exija presentar garantías a los becarios extranjeros, lo que da como resultado incurrir en gastos adicionales para el cobro de la maestría en el caso que los estudiantes desistan de la misma.
- El último riesgo identificado dentro de la Unidad de Tesorería da como resultado una probabilidad baja y un impacto alto debido a un alto porcentaje de emisión de notas de crédito que podría traer como consecuencia una inconsistencia en la procedencia de los ingresos.

Los procesos de la Unidad de Tesorería se ven afectado principalmente por factores externos que dificultan sus actividades normales, ya que para realizar las mismas dependen de varias unidades.

3.6.1.3.8 Respuesta a los Riesgos de la Unidad de Tesorería

Tabla 25

Matriz de Respuesta a los Riesgos de la Unidad de Tesorería

Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
No se puede realizar la gestión del cobro a las factura vencidas mayores a 90 días	Actualmente no se me envía al procurador el listado de facturas de morosidad que exceden los 90 días.	Reducir	Enviar el listado de los estudiantes que se retrasen en el pago más de 90 días a procuraduría.
Las disponibilidades no se presentan en forma razonable	Exista variaciones en los depósitos del día.	Reducir	Revisar que el cuadro de caja este conciliado con los depósitos.
Subutilización de recursos	La orden de pago no se encuentra documentada conforme a los documentos habilitantes y las políticas establecidas.	Reducir	Gestionar que los pagos devueltos por falta de papeles habilitantes sean corregidos en el menor tiempo posible.
Pérdidas monetarias para FLACSO	Dentro de las políticas establecidas por FLACSO no se considera solicitar un garante a los becarios extranjeros.	Aceptar	

Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
Emisión de notas de crédito de manera desmedida.	No se sociabilizo el cambio en la numeración de facturas de acuerdo al tipo de operación.	Reducir	Trabajar de forma conjunta con la coordinación docente para determinar un tiempo prudencial de preinscripciones antes de facturar la convocatoria.

Fuente: Unidad de Tesorería

Adaptado: Autoras

3.6.1.3.9 *Actividades de Control de la Unidad de Tesorería***Tabla 26****Acciones de Control de la Unidad de Tesorería**

Nº	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción	Acción de Control
1	No se puede realizar la gestión del cobro a las facturas vencidas mayores a 90 días	Actualmente no se me envía al procurador el listado de facturas de morosidad que exceden los 90 días.	Reducir	Enviar el listado de los estudiantes que se retrasen en el pago más de 90 días a procuraduría.	Se controlará que se apruebe en consejo. Seguimiento con los documentos que solicita procuraduría.
2	Las disponibilidades no se presentan en forma razonable	Exista variaciones en los depósitos del día.	Reducir	Revisar que el cuadro de caja este conciliado con los depósitos.	Se verificará que el estado de cuenta se encuentre acorde con el cuadro de caja y los depósitos
3	Subutilización de recursos	La orden de pago no se encuentra documentada conforme a los documentos habilitantes y las políticas establecidas.	Reducir	Gestionar que los pagos devueltos por falta de papeles habilitantes sean corregidos en el menor tiempo posible.	Se realizará un control del tiempo en que se demoraron en arreglar el trámite y las causas de la demora.
4	Pérdidas monetarias para FLACSO	Dentro de las políticas establecidas por FLACSO no se considera solicitar un garante a los becarios extranjeros.	Aceptar		
5	Emisión de notas de crédito de manera desmedida.	No se sociabilizo el cambio en la numeración de facturas de acuerdo al tipo de operación.	Reducir	Trabajar de forma conjunta con la coordinación docente para determinar un tiempo prudencial de preinscripciones antes de facturar la convocatoria.	Se planificará con la Coordinación Docente las acciones necesarias y un límite de tolerancia para los estudiantes inscritos y se pueda abrir la convocatoria.

Fuente: Unidad de Tesorería**Adaptado:** Autoras

3.6.2 Presupuesto

3.6.2.1 **Misión.** Elaborar y proponer el presupuesto de ingresos y gastos en base al Plan Operativo Anual de la Institución en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por la FLACSO; para cada período financiero y controlar su ejecución.

3.6.2.2 **Procedimiento.** La Unidad de Presupuesto tiene los siguientes procedimientos:

Tabla 27

Procedimientos de la Unidad de Presupuesto

Código	Procedimiento	Objetivo
PTO-01	Proforma Presupuestaria	Elaborar la pro forma presupuestaria de la institución que contenga la estimación de los ingresos y gastos del período fiscal que permita el desarrollo de las operaciones planificadas por todas las unidades de la FLACSO Sede Ecuador.
PTO-02	Ejecución y Reforma Presupuestaria	Asegurar una eficiente y oportuna ejecución presupuestaria para la gestión institucional.
PTO-03	Seguimiento y Análisis Presupuestario	Analizar el presupuesto codificado con los ingresos y gastos reales; así como contar con los presupuestos de nuevos proyectos, para realizar las reformas necesarias que permitan mantener un presupuesto codificado que se ajuste a las necesidades de la institución.
PTO-04	Liquidación y Clausura de Presupuesto	Disponer de los resultados del uso de los recursos en la relación al presupuesto codificado; así como contar con información veraz para realizar las provisiones de gastos por los bienes y servicios recibidos.

Fuente: (FLACSO, Manual de Procedimientos FLACSO, 2011)

Adaptado: Autoras

3.6.2.3 *Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación de Riesgos Operativos.*

3.6.2.3.1 *Identificación de Eventos de Riesgo Operativo*

Tabla 28

Identificación de Eventos del Proceso de la Unidad de Presupuesto

Matriz de Identificación de Riesgos				
Código de Procedimiento	No.	Actividad	Evento identificado	Riesgo Identificado
PT-01	1	Revisar políticas presupuestarias.	No se encuentran detallados todos los documentos necesarios para elaborar las políticas presupuestarias.	No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.
PT-01	2	Revisar la proyección de gastos operativos de las unidades de apoyo administrativo y académico que no genere presupuesto individual de FLACSO conjuntamente con el Subdirector Financiero.	Establecimiento de una proyección equivocada.	Aprobar un presupuesto el cual no este acorde a cada necesidad de las diferentes unidades de apoyo administrativas y académicas.
PT-01	3	Revisar presupuesto de las unidades administrativas con Coordinador Financiero.	Presupuesto de las unidades administrativas autorizado con errores.	Excesivas reformas presupuestarias.
PT-01	4	Proforma presupuestaria aprobada	Proforma presupuestaria autorizada con errores.	Existencia de errores no detectados en la proforma presupuestaria. Entrega de datos inexactos a los organismos de control.
PT-02	5	Documentos habilitantes para el compromiso del presupuesto conformes	No se detallan los documentos habilitantes para realizar el compromiso del presupuesto.	Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.
PT-02	6	Verificar tipo de gasto y disponibilidad presupuestaria.	Selección de códigos equivocados de gasto o compromiso.	Error en la Introducción de Datos
PT-02	7	Aprobar reforma presupuestaria mayores a 14 SBU.	No existe la persona alterna al director si es necesario firmar una reforma más de 14 sbu	No realizar una correcta autorización de las reformas presupuestarias.
PT-03	8	Diferencias en las vigencias de los proyectos en coordinación con planificación.	No contar con información actualizada para la inclusión o eliminación de proyectos.	Asignación de recursos no acorde a la realidad. Presentación de información errónea.

Fuente: (FLACSO, Manual de Procedimientos FLACSO, 2011)

Adaptado: Autoras

Los eventos detallados anteriormente se obtuvieron mediante los manuales de procedimientos, flujogramas, y reuniones que se mantuvieron con los responsables de cada procedimiento.

3.6.2.3.2 *Priorización de Eventos de Riesgo Operativo*

Tabla 29

Priorización de Eventos de la Unidad de Presupuesto

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.	1	9	9	2	18
2	Aprobar un presupuesto el cual no esté acorde a cada necesidad de las diferentes unidades de apoyo administrativas y académicas.	2	8	16	2	32
3	Excesivas reformas presupuestarias.	7	7	49	8	392
4	Existencia de errores no detectados en la proforma presupuestaria. Entrega de datos inexactos a los organismos de control.	2	9	18	2	36
5	Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.	5	7	35	4	140
6	Error en la Introducción de Datos	3	8	24	4	96
7	No realizar una correcta autorización de las reformas presupuestarias.	2	7	14	1	14

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
8	Asignación de recursos no acorde a la realidad. Presentación de información errónea.	2	7	14	2	28

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

La utilización de diagrama de Pareto facilita identificar los riesgos más críticos como se mencionó anteriormente ya que representa el valor más alto de RPN

Tabla 30**Diagrama de Pareto Unida de Presupuesto**

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Excesivas reformas presupuestarias.	E-1	392	52%	52%
Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.	E-2	140	19%	70%
Error en la Introducción de Datos	E-3	96	13%	83%
No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.	E-4	18	2%	85%
Existencia de errores no detectados en la proforma presupuestaria. Entrega de datos inexactos a los organismos de control.	E-5	36	5%	90%
Aprobar un presupuesto el cual no esté acorde a cada necesidad de las diferentes unidades de apoyo administrativas y académicas.	E-6	32	4%	94%
Asignación de recursos no acorde a la realidad. Presentación de información errónea.	E-7	28	4%	98%
No realizar una correcta autorización de las reformas presupuestarias.	E-8	14	2%	100%

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

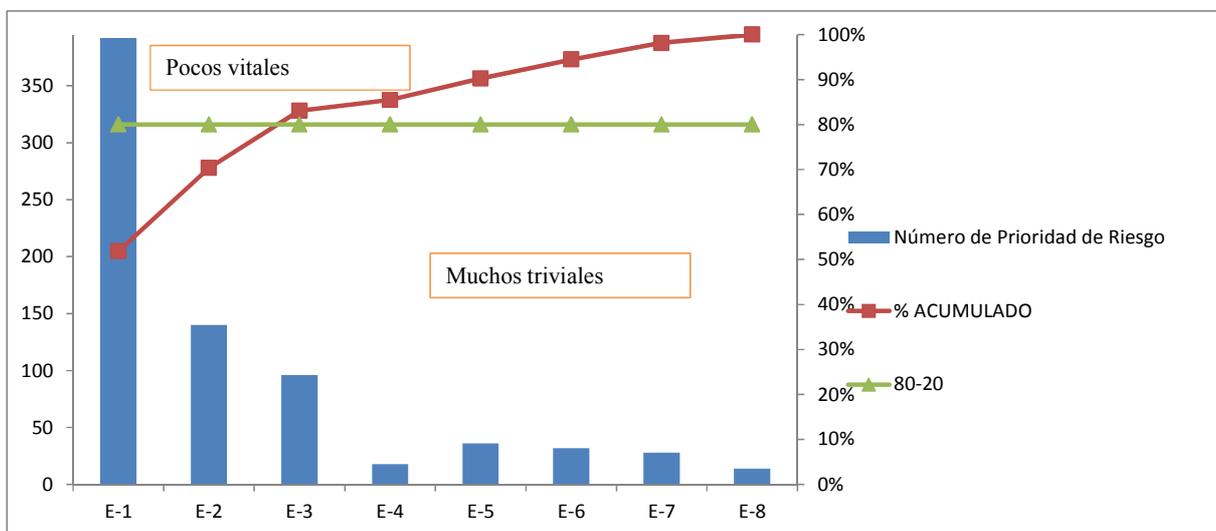


Figura 32 Diagrama de Pareto Unidad de Presupuesto

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

Como se puede evidenciar en el gráfico de Pareto en donde se establece los eventos pocos vitales y la zona de muchos triviales se analizará los primeros cuatro eventos identificados; es decir en donde el puntaje acumulado es del 85%. Cabe recalcar que el 20% de las causas totales originan el 80% de los efectos

Tabla 31

Eventos priorizados de la Unidad de Presupuesto

Evento Priorizado	Número de Prioridades de Riesgo
Evento de Riesgo	
Excesivas reformas presupuestarias.	392
Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.	140
Error en la Introducción de Datos	96
No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.	18
Existencia de errores no detectados en la proforma presupuestaria. Entrega de datos inexactos a los organismos de control.	36
Aprobar un presupuesto el cual no esté acorde a cada necesidad de las diferentes unidades de apoyo administrativas y académicas.	32

Asignación de recursos no acorde a la realidad. Presentación de información errónea.	28
No realizar una correcta autorización de las reformas presupuestarias.	14

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

3.6.2.3.3 *Determinación y priorización de causas únicas de los eventos.*

Tabla 32

Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Presupuesto

Evento de Riesgo	Causas Raíces de los Eventos Priorizados		
	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Excesivas reformas presupuestarias.	Desperdicio de recursos y retraso en el trabajo realizado por la unidad de Presupuesto.	Los diferentes departamentos de FLACSO son las encargadas de elaborar sus prepuestos anuales en base a las actividades llevadas a cabo durante el año.	No se realiza una planificación ajustada a las necesidades reales por parte de los departamentos de FLACSO.
Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.	Desperdicio de recursos y retraso en el trabajo realizado por la unidad de Presupuesto.	Los funcionarios de FLACSO desconocen los documentos habilitantes.	No se encuentran detallados de manera formal los documentos habilitantes.
Error en la Introducción de Datos	Diferencias significativas atribuidas al error humano en la ejecución del presupuesto.	Existen actividades que son realizadas manualmente desde varios años.	No se automatizan actividades.
No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.	Falta de recursos para desarrollar las actividades de FLACSO.	No existe una cultura de prevención de riesgos.	No contar con una metodología para identificar eventos que podrían afectar la gestión de la unidad de presupuesto.

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

Tabla 33**Causas Únicas de la Unidad de Presupuesto**

Causa única
No se realiza una planificación ajustada a las necesidades reales por parte de los departamentos de FLACSO.
No se encuentran detallados de manera formal los documentos habilitantes.
No se automatizan actividades.
No contar con una metodología para identificar eventos que podrían afectar la gestión de la unidad de presupuesto.

Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

En los cuadros detallados anteriormente se determinaron las causas porque se desarrollan los diferentes eventos que pueden traer consecuencias negativas, debido a que involucra los recursos monetarios, tiempos y dinero de la Universidad y se obstaculiza la consecución de los objetivos.

3.6.2.3.4 *Árbol de problemas.*

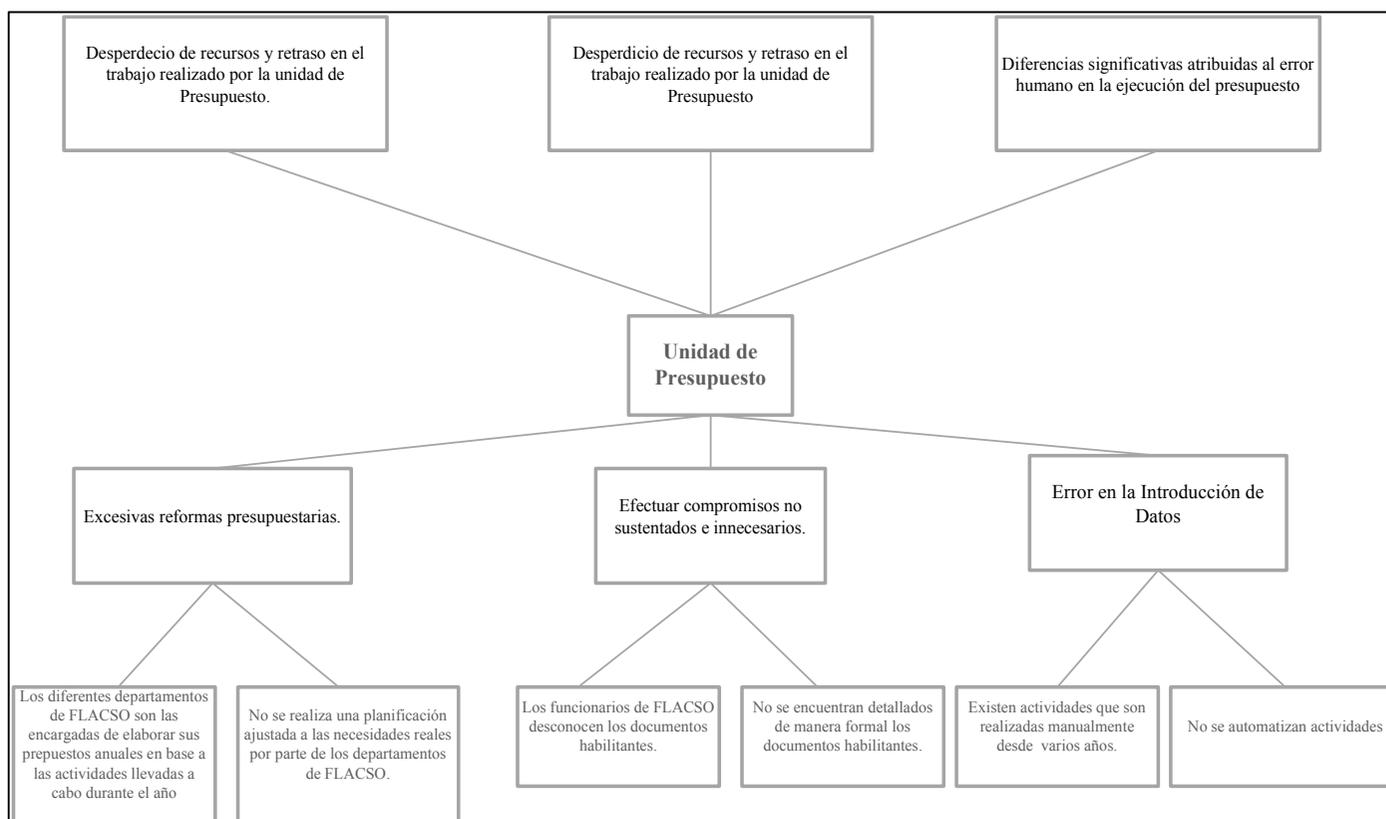


Figura 33: Árbol de Problemas Unidad de Presupuesto

Fuente Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

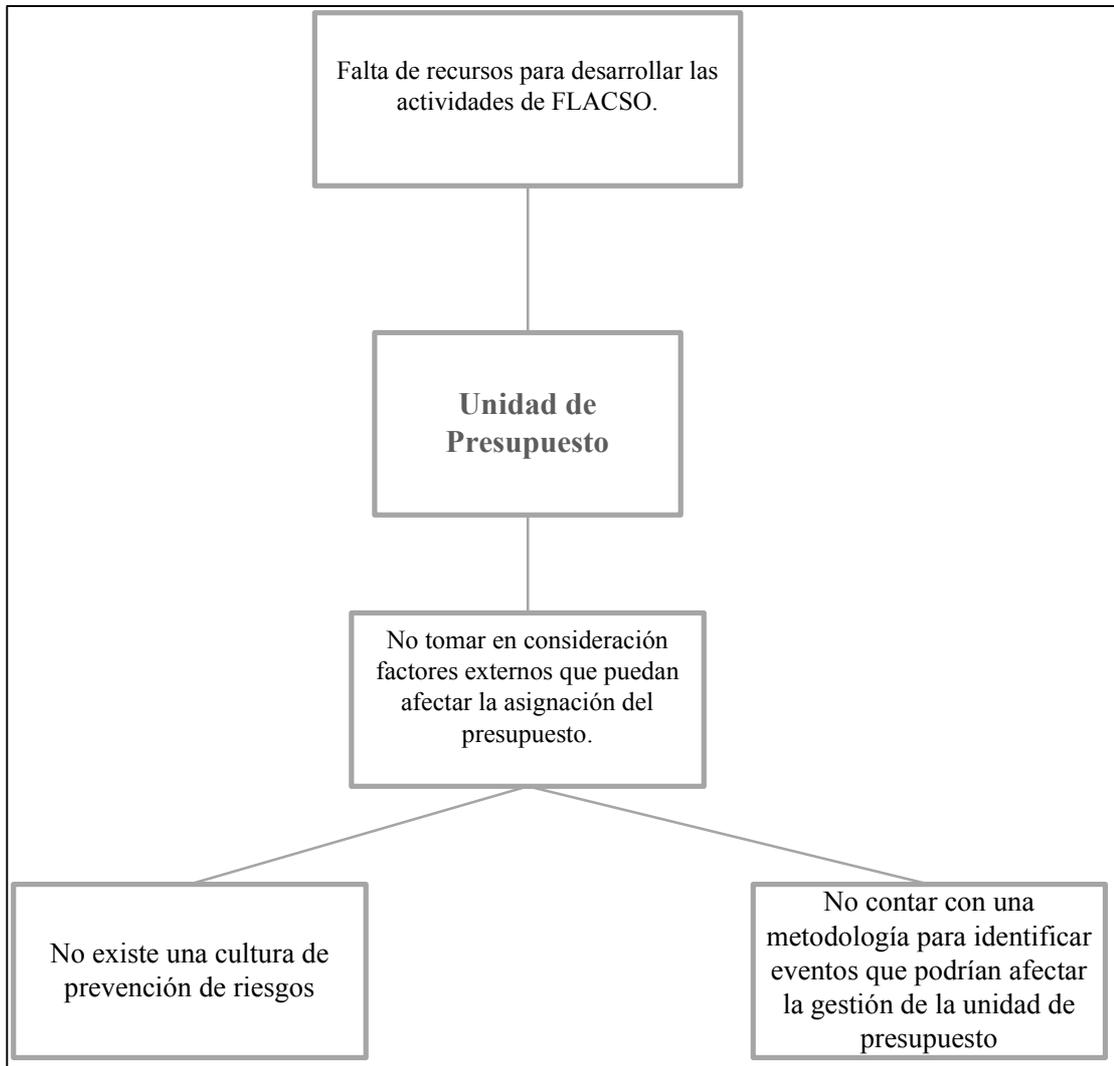


Figura 34 Árbol de Problemas

Fuente: Unidad de Presupuesto.

Adaptado: Autoras

3.6.2.3.5 *Matriz de Riesgos***Tabla 34****Matriz de Riesgo Unidad de Presupuesto**

MATRIZ DE RIESGOS					
Consecuencia	Denominación	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Desperdicio de recursos y retraso en el trabajo realizado por la unidad de Presupuesto.	R-1	No se realiza una planificación ajustada a las necesidades reales por parte de los departamentos de FLACSO.	4	3	Alta-Moderada
Desperdicio de recursos y retraso en el trabajo realizado por la unidad de Presupuesto.	R-2	No se encuentran detallados de manera formal los documentos habilitantes.	5	3	Muy Alta-Moderada
Diferencias significativas atribuidas al error humano en la ejecución del presupuesto.	R-3	No se automatizan actividades.	5	3	Muy Alta-Moderada
Falta de recursos para desarrollar las actividades de FLACSO.	R-4	No contar con una metodología para identificar eventos que podrían afectar la gestión de la unidad de presupuesto.	5	4	Muy Alta-Alta

Fuente: Unidad de Presupuesto**Adaptado:** Autoras

3.6.2.3.6 Identificación de eventos en el flujograma

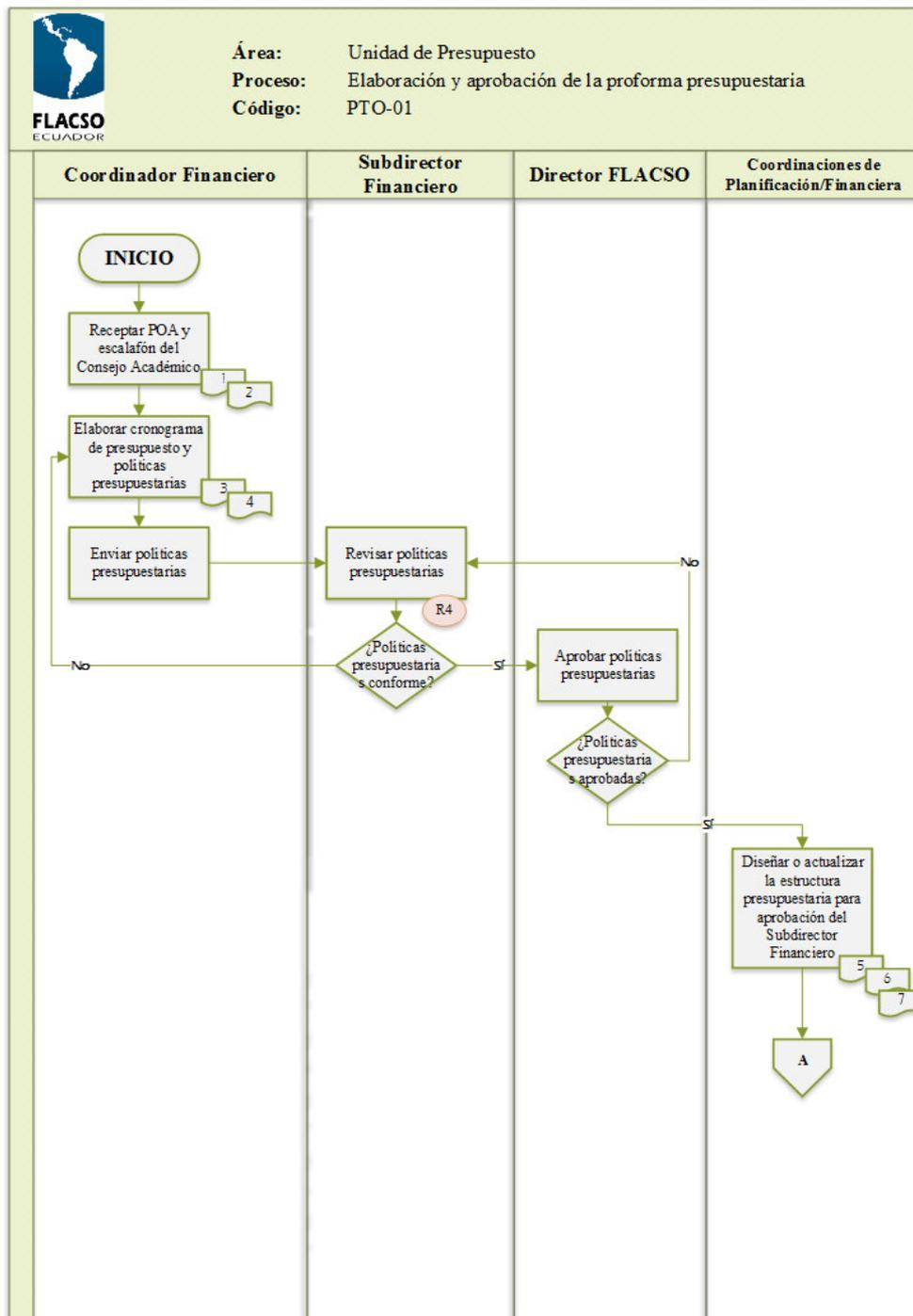


Figura 35: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

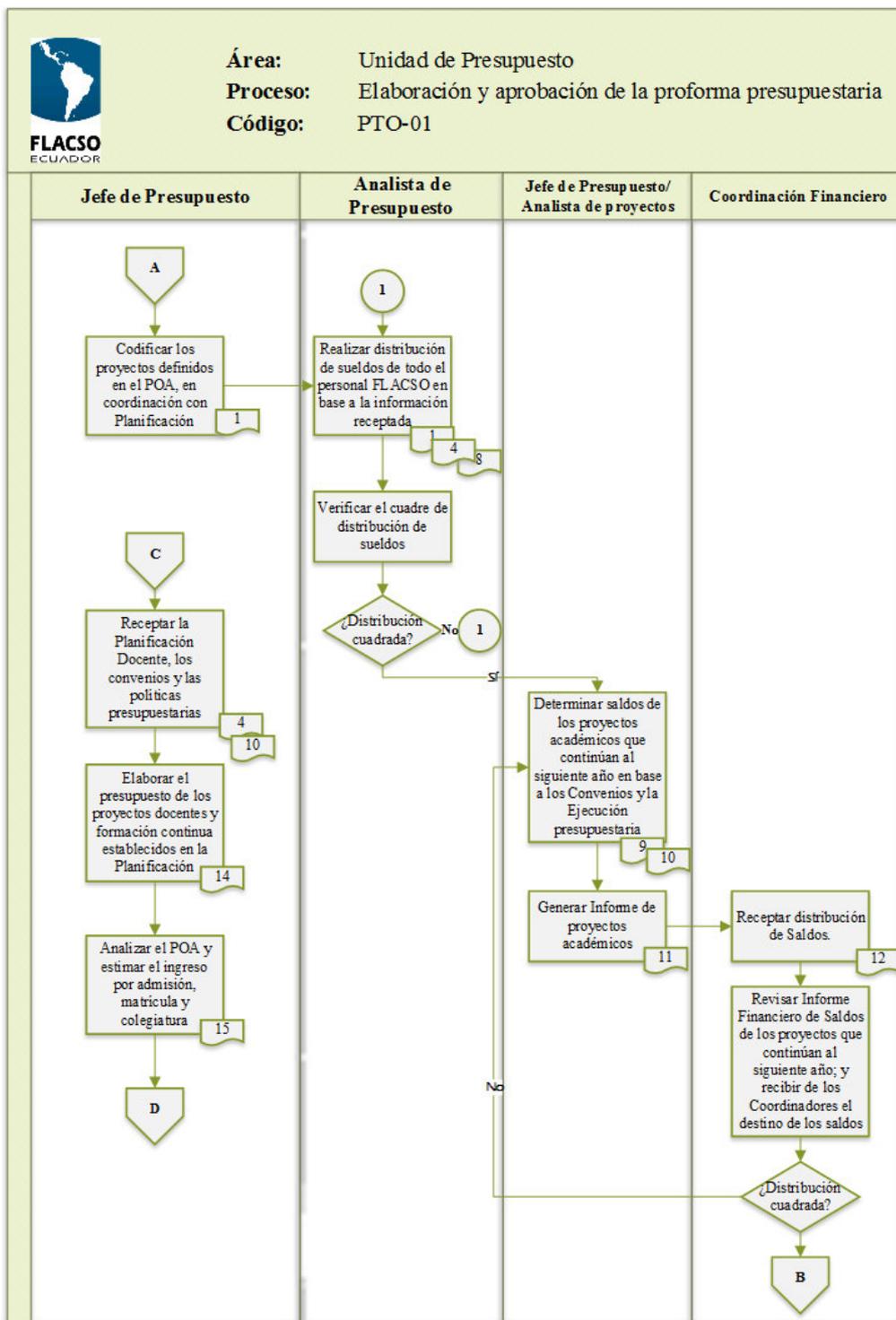


Figura 36: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

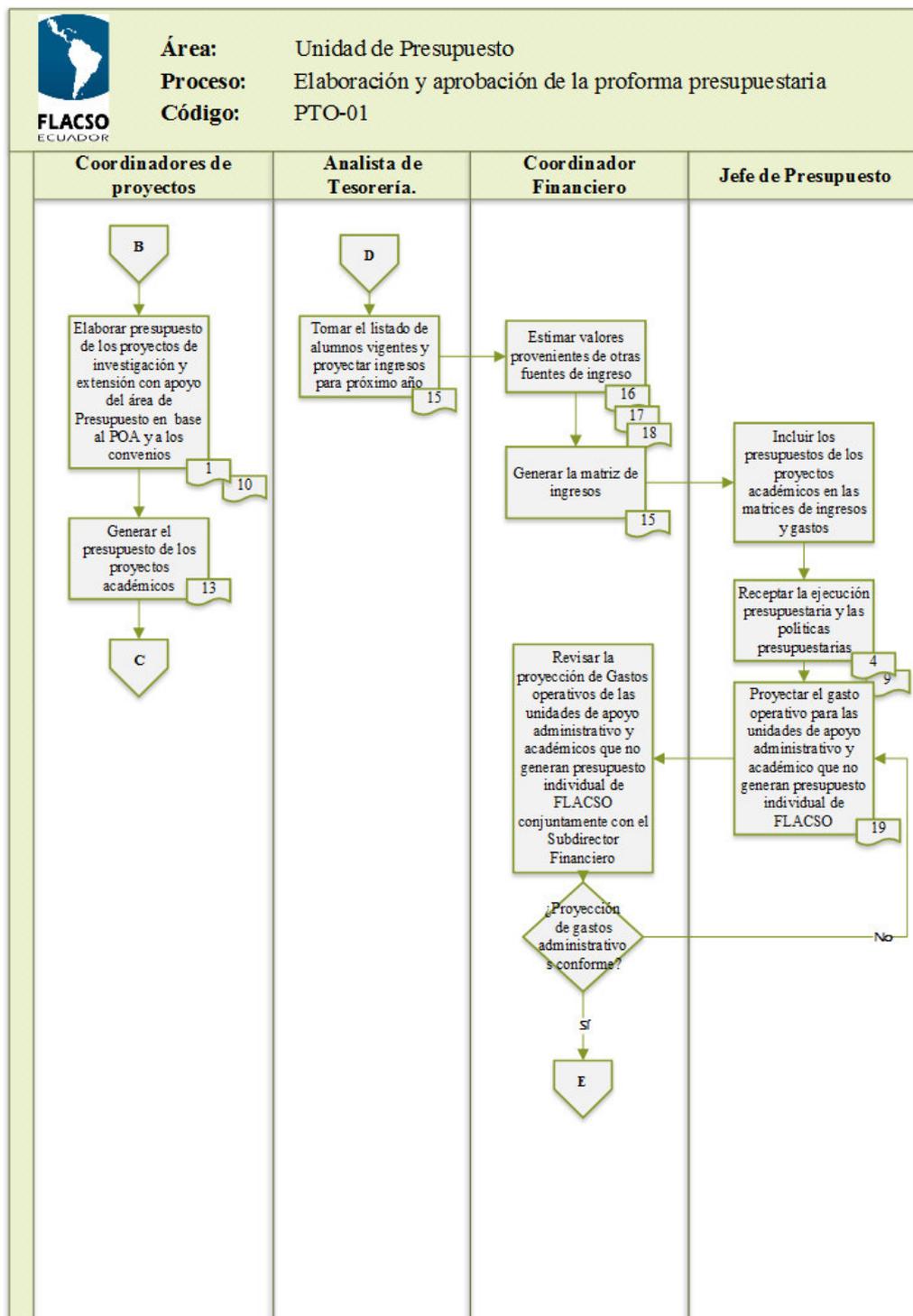


Figura 37: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

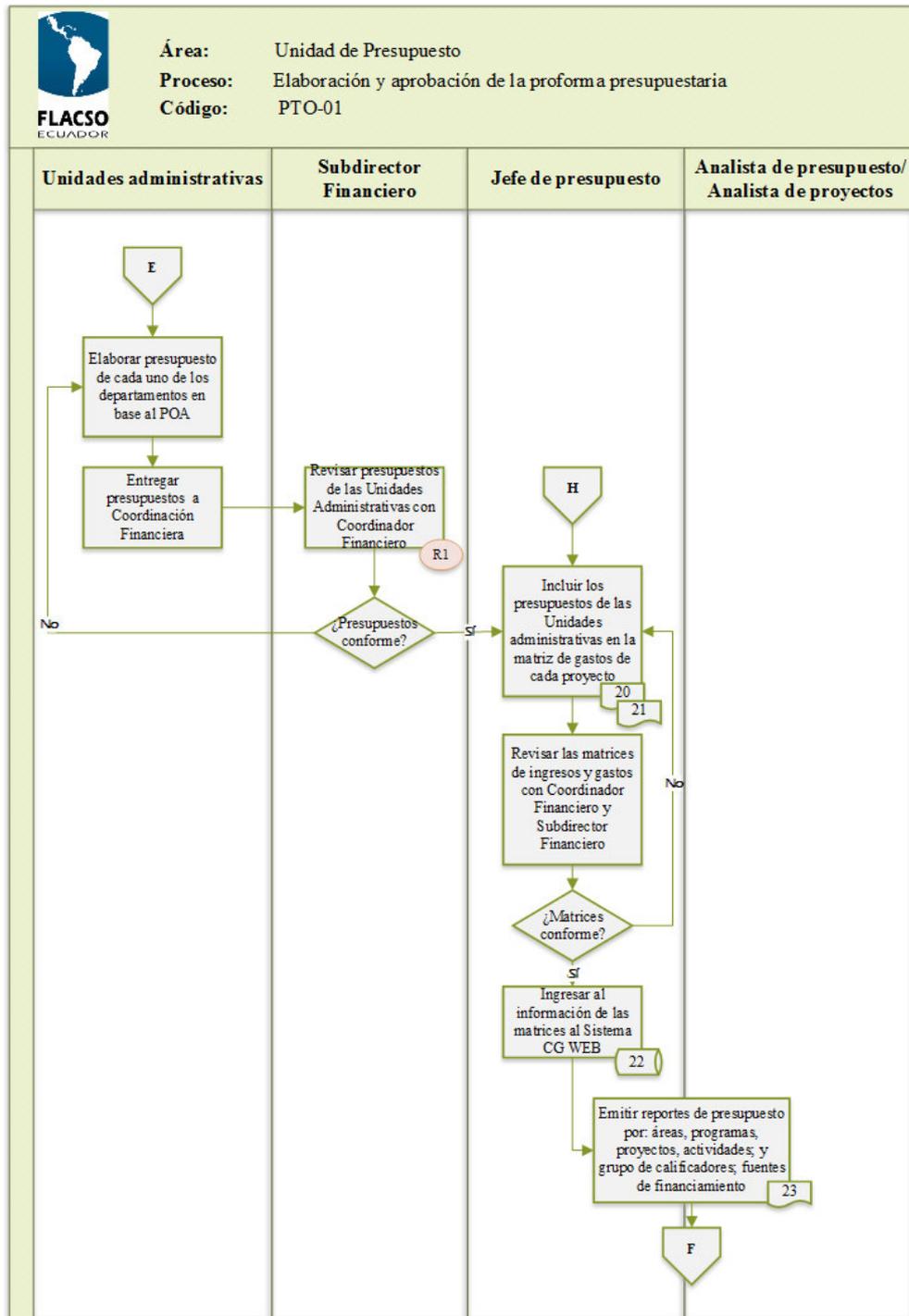


Figura 38: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

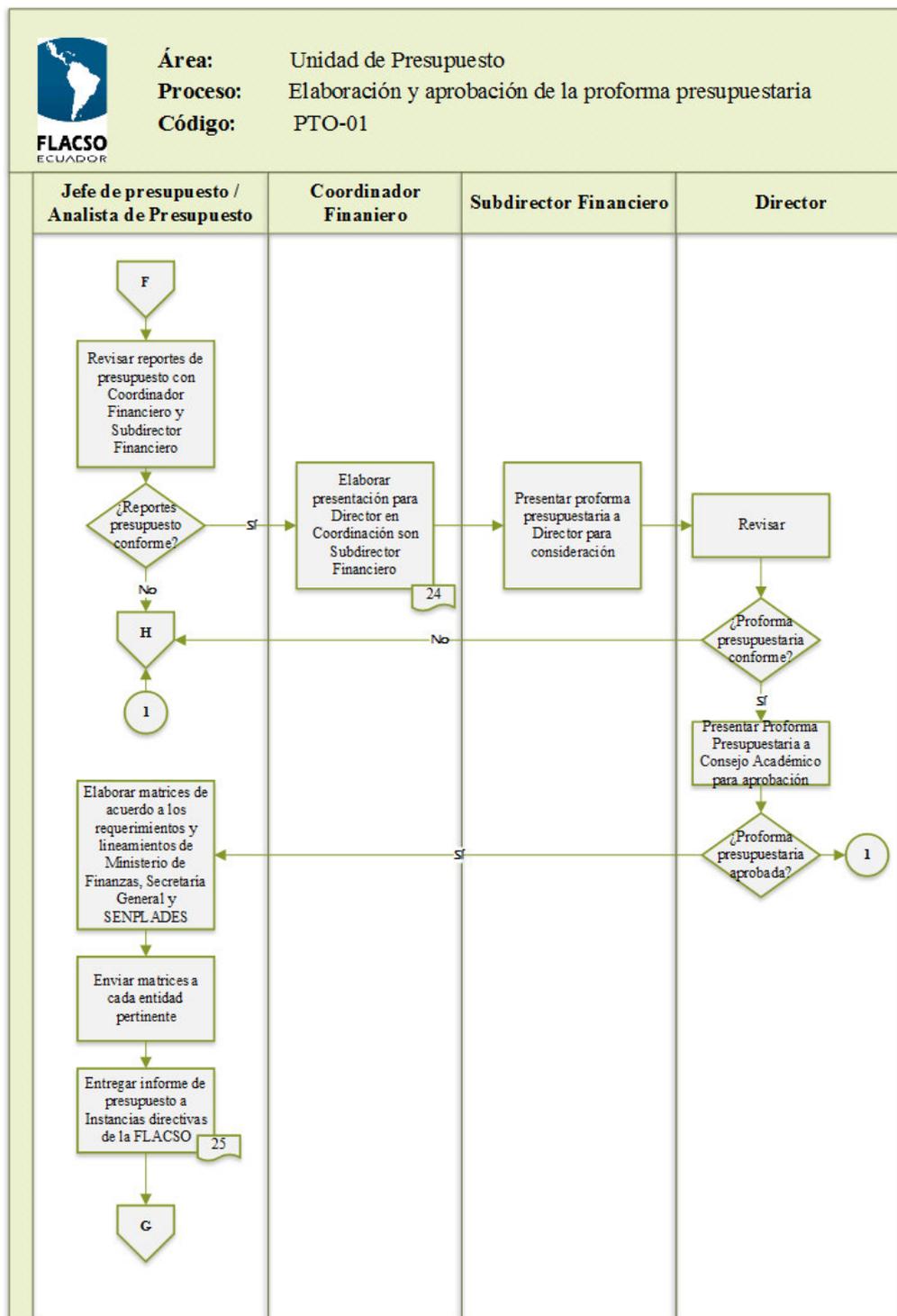


Figura 39: Flujo de Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

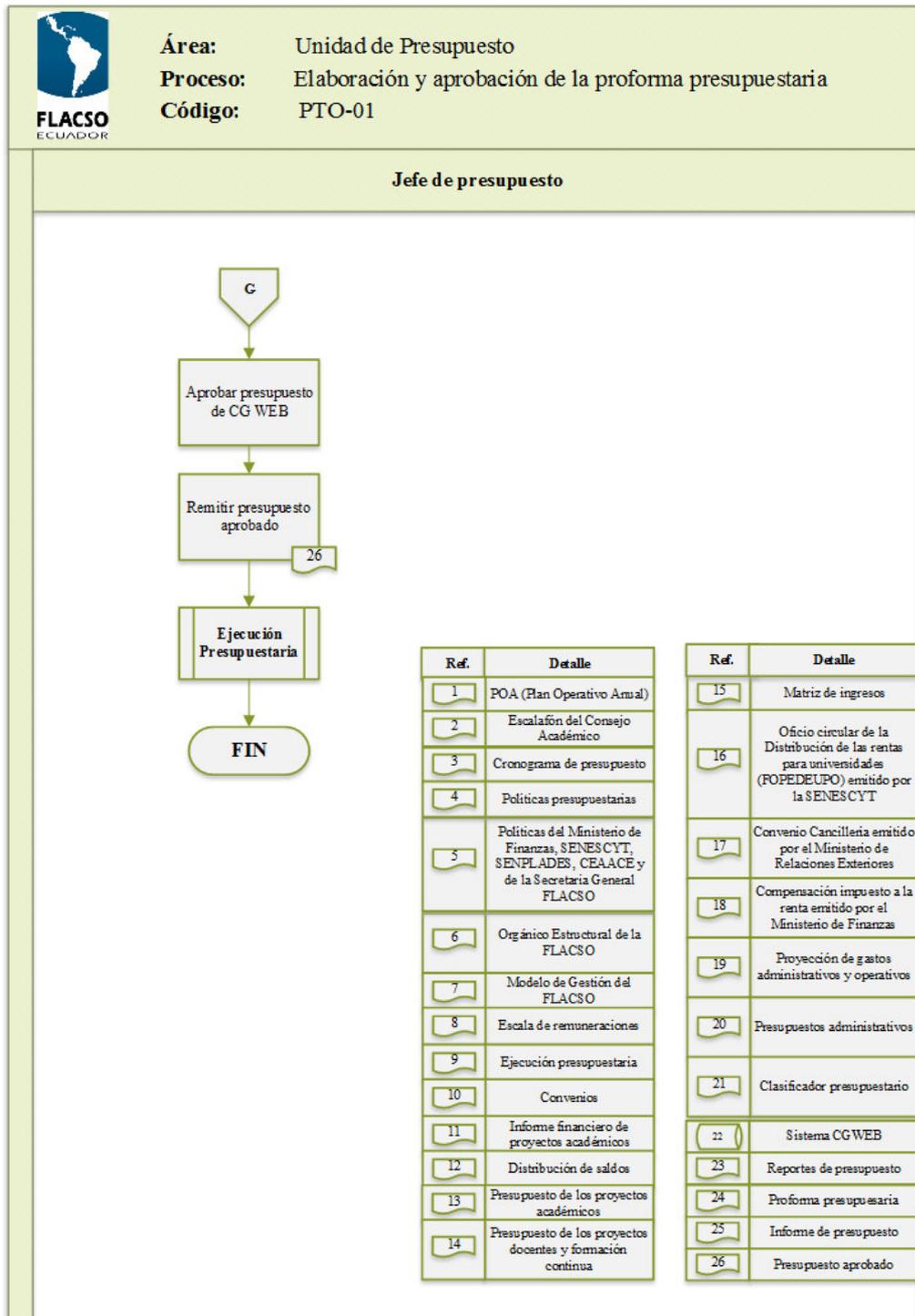


Figura 40: Flujograma Elaboración y Aprobación de la Proforma Presupuestaria

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

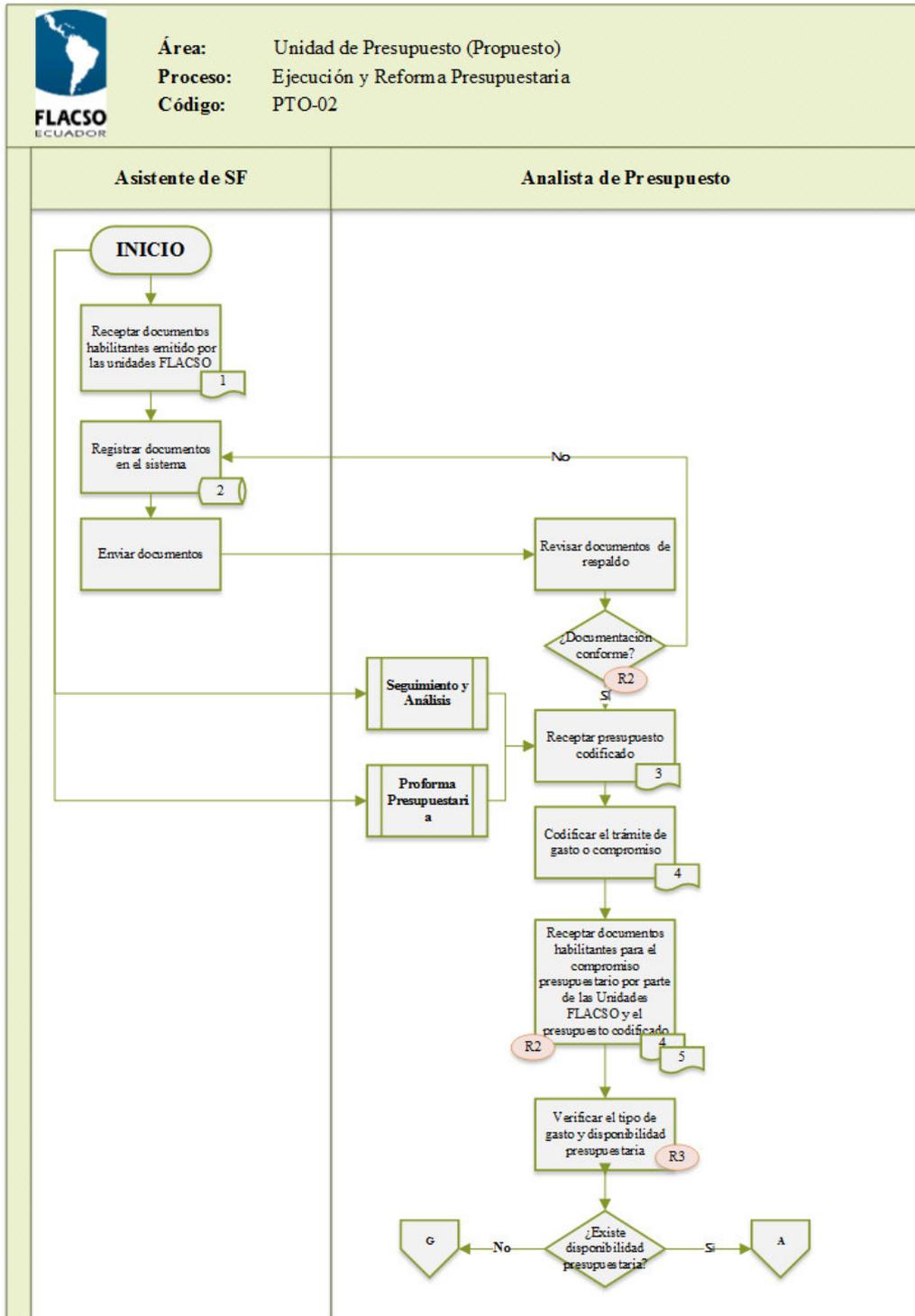


Figura 41: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

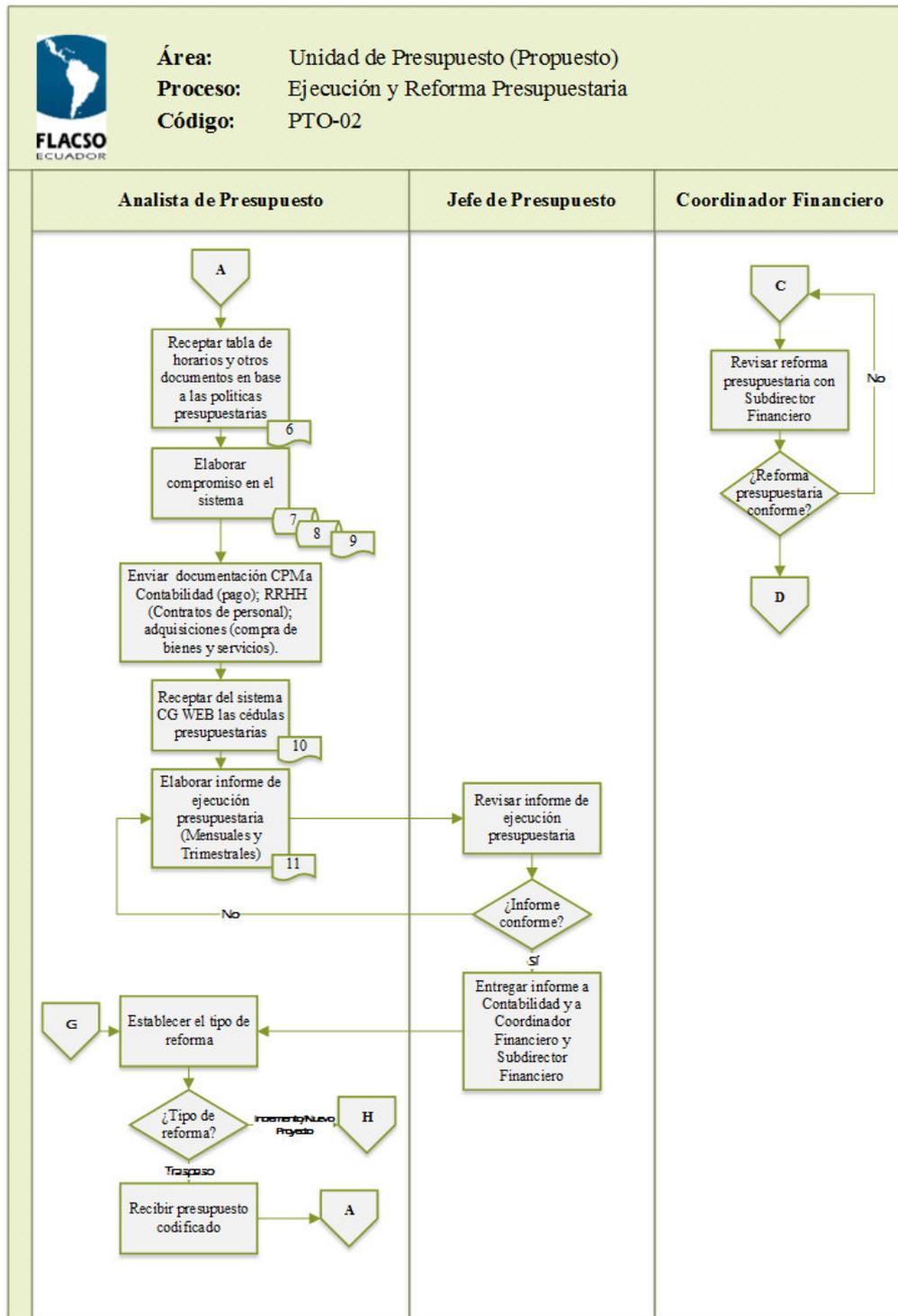


Figura 42: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

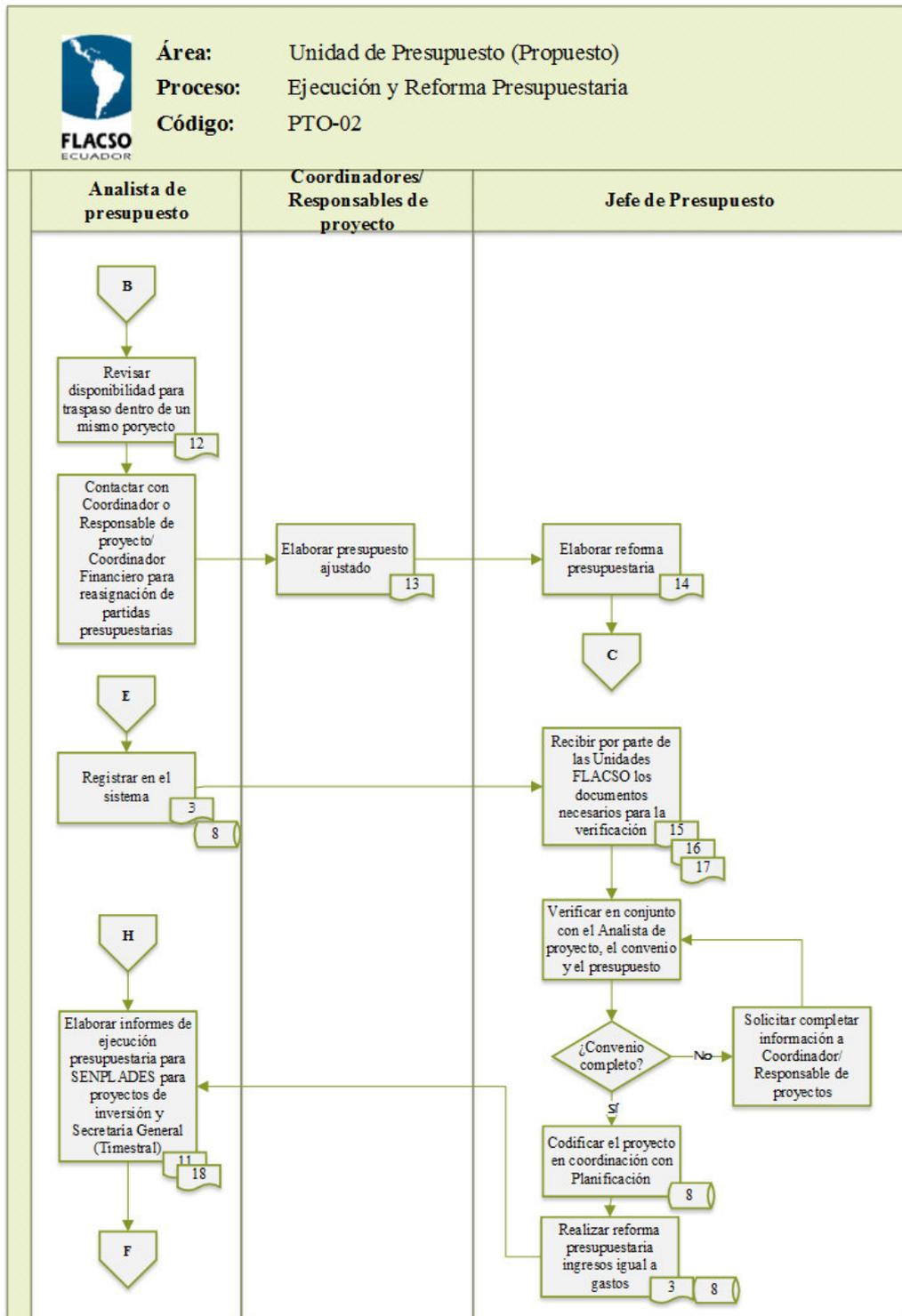


Figura 43: Flujograma Ejecución y Reforma Presupuestaria

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

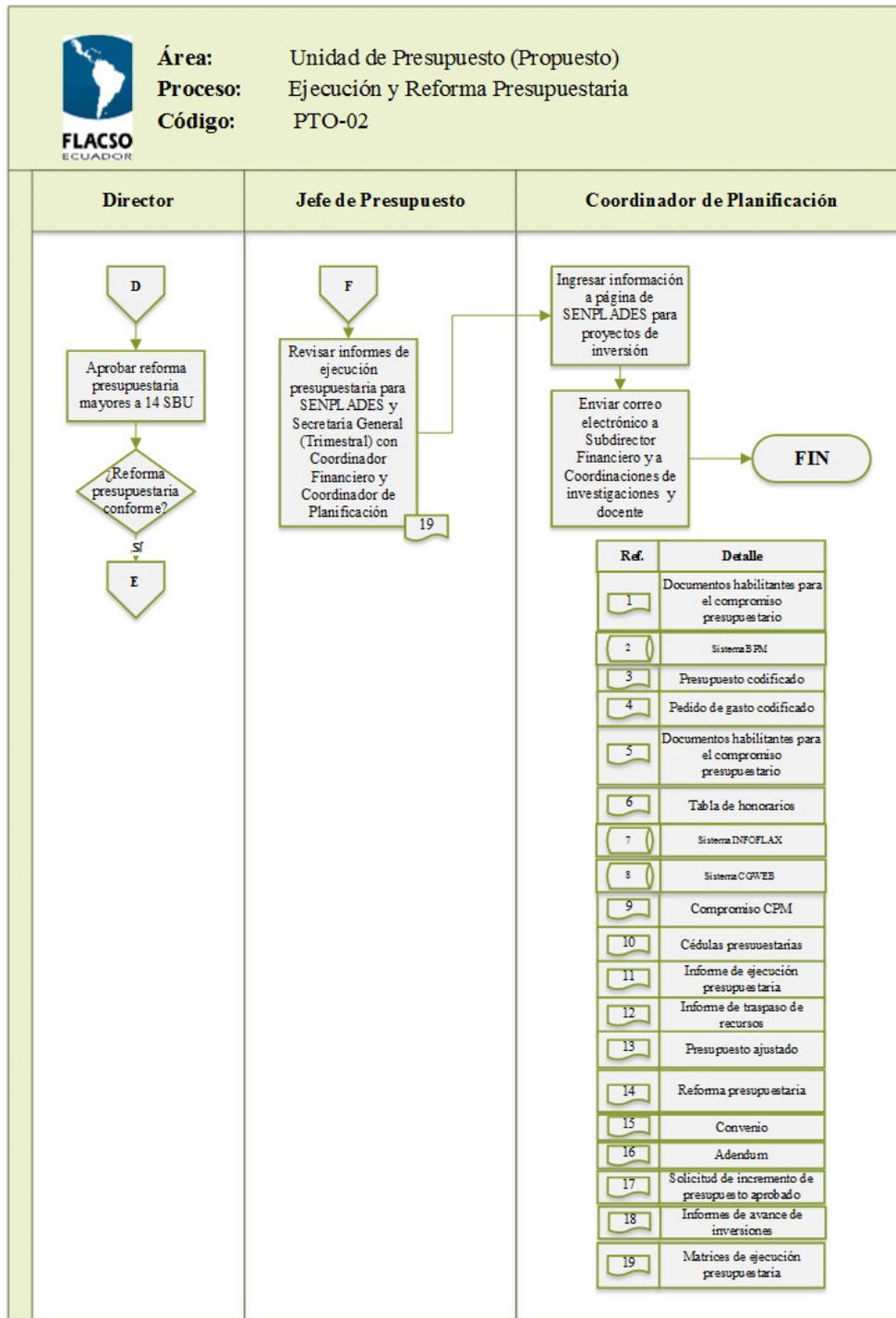


Figura 44: Flujoograma Ejecución y Reforma Presupuestaria

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

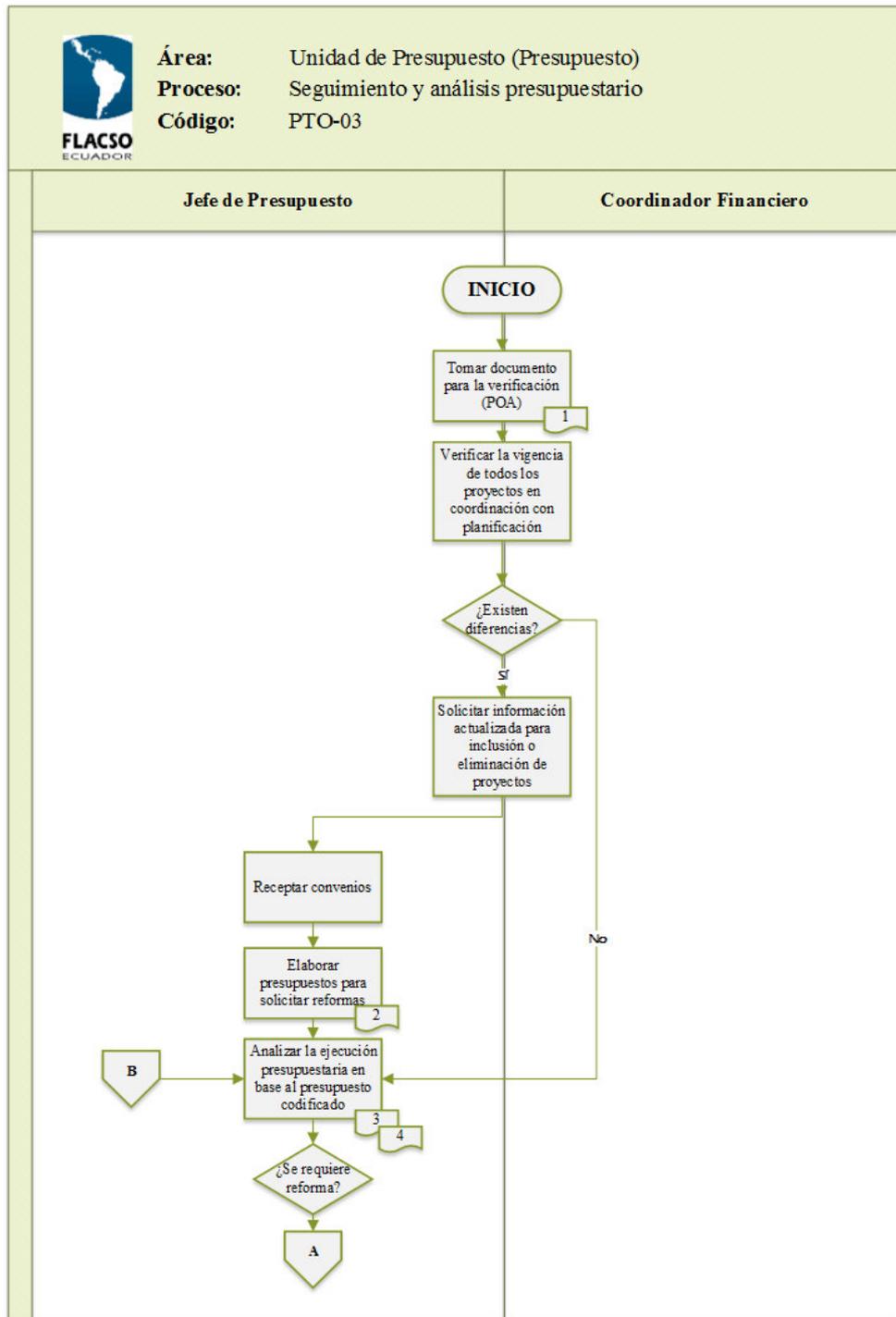


Figura 45: Flujograma Seguimiento y Análisis Presupuestario
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

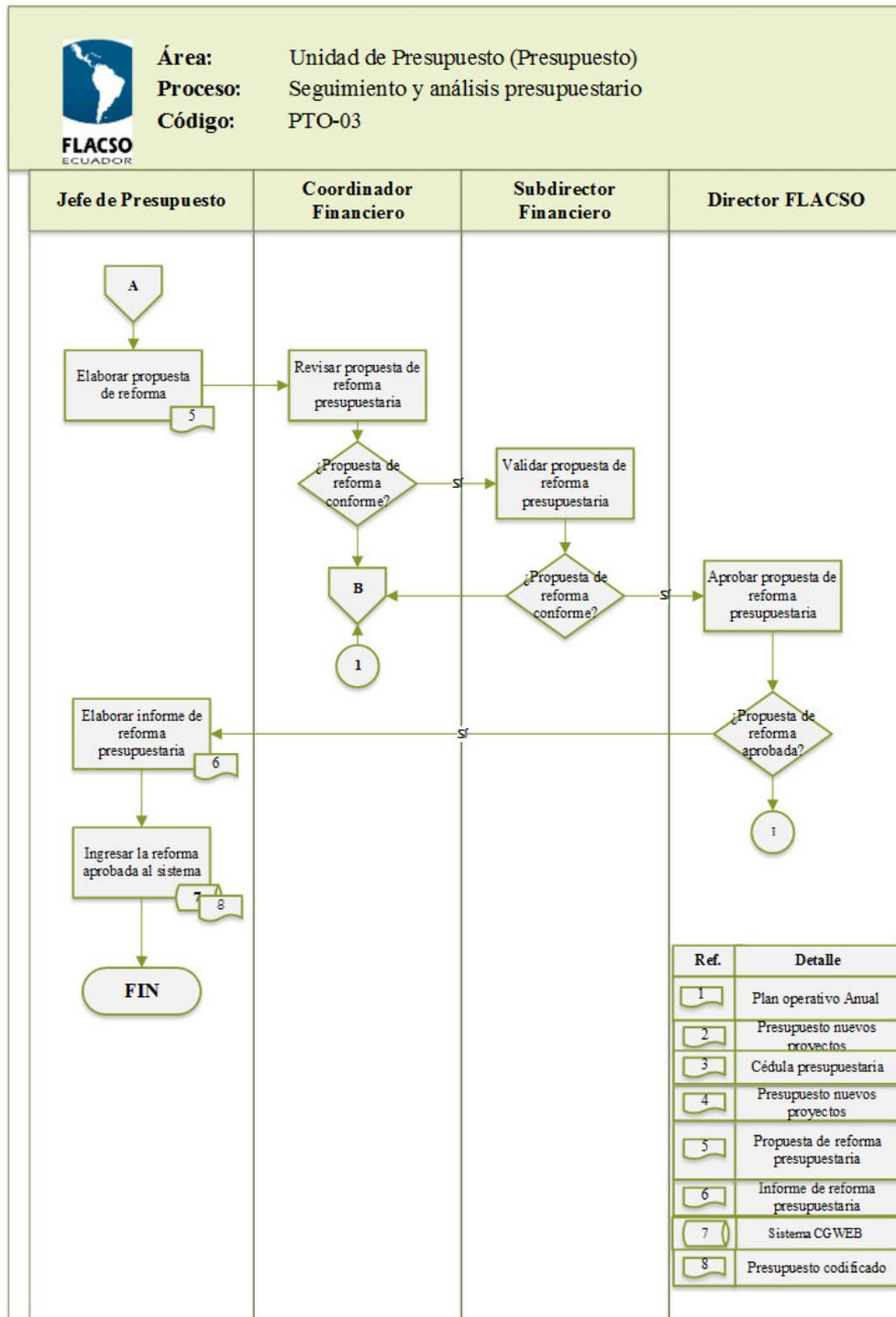


Figura 46:Flujograma Seguimiento y Análisis Presupuestario

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

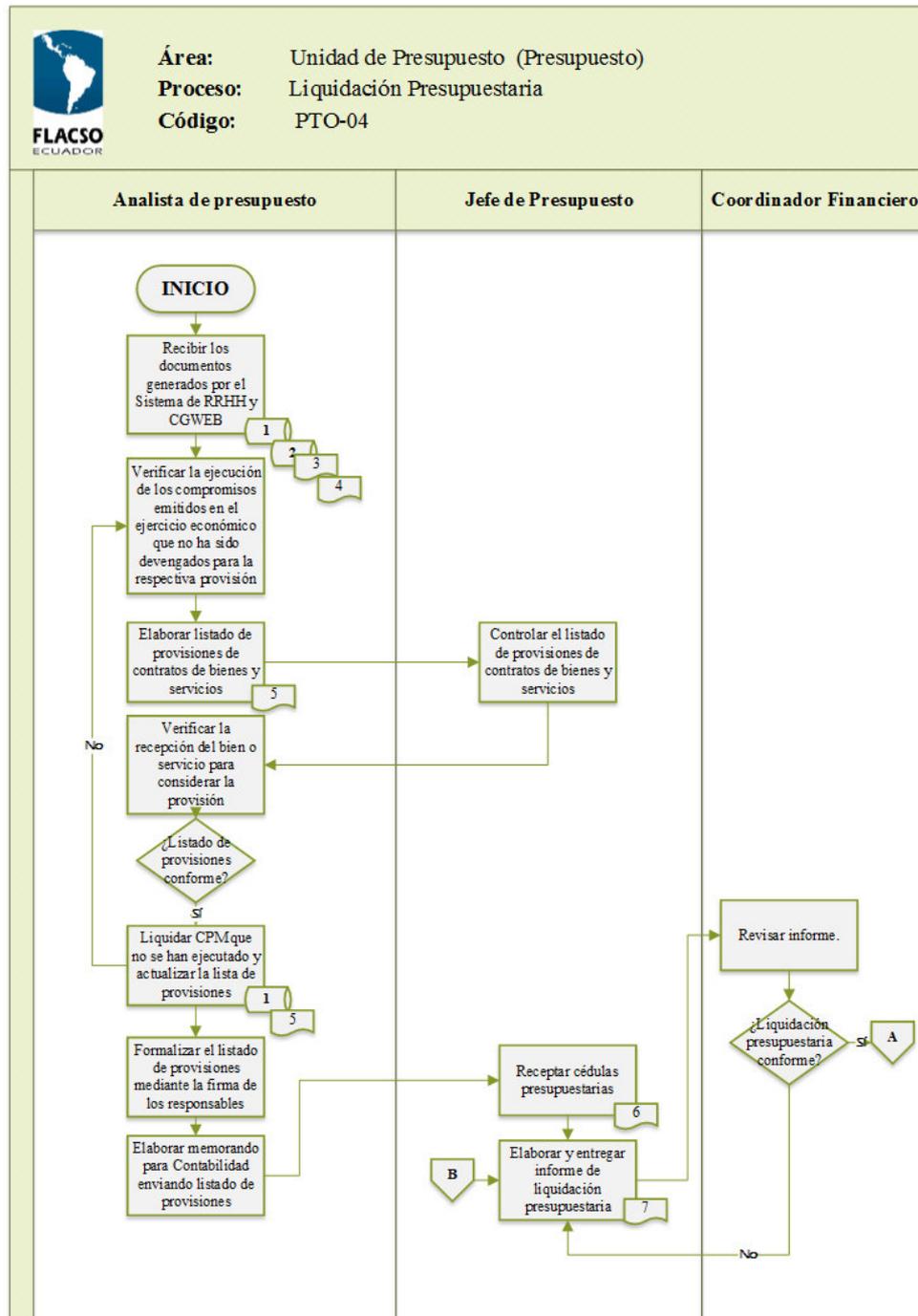


Figura 47: Flujograma de Liquidación Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

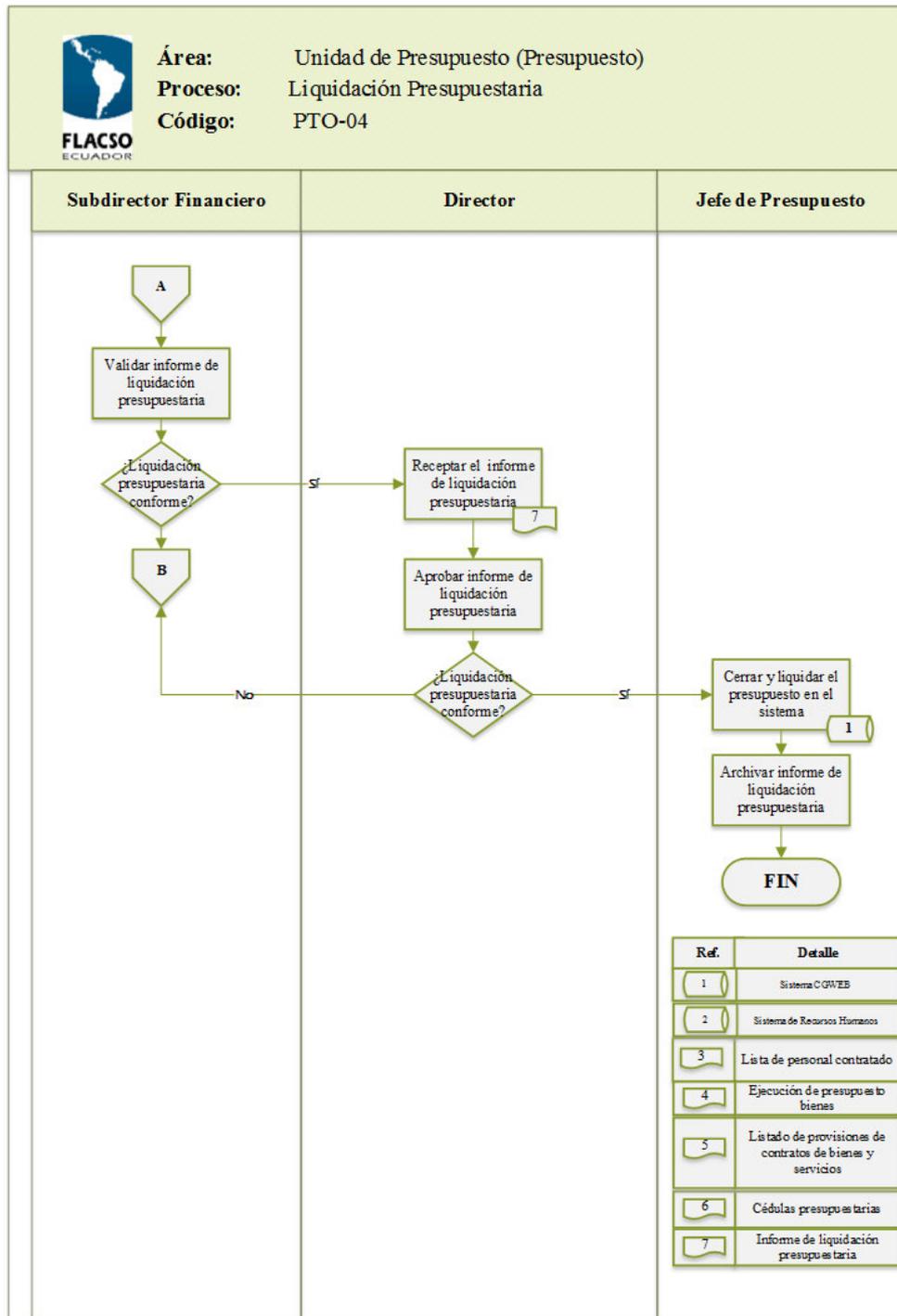


Figura 48: Flujograma de Liquidación Presupuestaria
Fuente: Unidad de Presupuesto
Adaptado: Autoras

3.6.2.3.7 Mapa de Riesgo

A continuación se detalla en el mapa de riesgos los eventos identificados valorados en probabilidad e impacto y la severidad que tiene cada uno de estos.

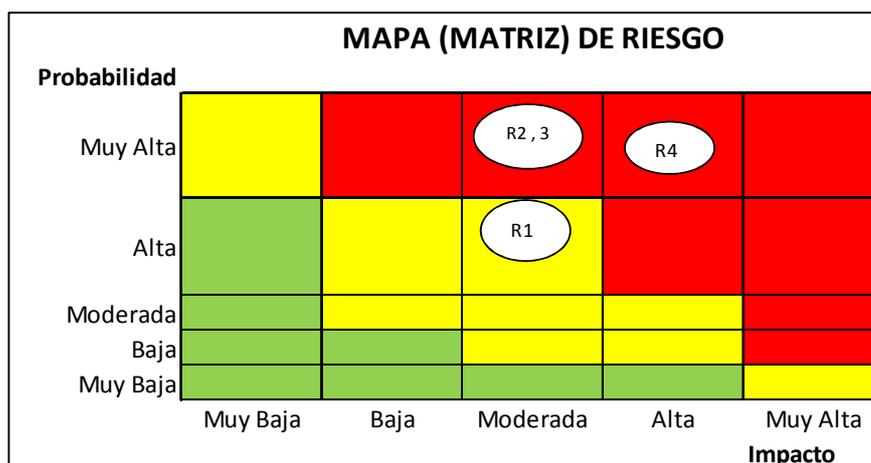


Figura 49 Mapa de Riesgo Unidad de Presupuesto

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

Con el fin de tener una visión más clara de los riesgos que afectan los procesos dentro de la Unidad de Presupuesto se colocó los eventos en el mapa de riesgos, obteniendo los siguientes resultados

- El primero riesgo tuvo una probabilidad de suceso alto con un impacto moderado, el cual se debe principalmente a la falta de una adecuada planificación por parte de las unidades esto con lleva a que la Unidad de Presupuesto deba realizar reformas presupuestarias, las cuales dan como resultado el desperdicio de recursos y retraso de trabajo.
- La probabilidad de suceso y de impacto tanto de segundo y tercer riesgo es Muy Alta-Moderada respectivamente, ya que los documentos habilitantes no han sido detallado de una manera formal y la mayoría de procesos se manejan por supuestos, además la falta de automatización en alguno procesos dan como resultado el desperdicio de recursos y llamados de atención.

- El cuarto riesgo tiene una probabilidad muy alta y un impacto alto, se produce como consecuencia de la falta de análisis de factores externos, como es el cambio de normativa y reformas que podrían afectar la asignación de recursos.

Los procesos de la Unidad de Presupuesto se ven afectados principalmente tanto por factores externos como internos debido a que FLACSO atraviesa un momento de incertidumbre por la falta de asignación presupuestaria, y al no tener una cultura de planificación por parte de las Unidades dificulta la consecución de objetivos planteados por parte del departamento.

3.6.2.3.8 Respuesta a los Riesgo de la Unidad de Presupuesto

Tabla 35

Respuesta a los Riesgos de la Unidad de Presupuesto

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
1	Excesivas reformas presupuestarias.	No se realiza una planificación ajustada a las necesidades reales por parte de los departamentos de FLACSO.	Reducir	Ejecutar una política que permita asignar un número máximo de reformas presupuestarias en base a la asignación del presupuesto. Actualizar y sociabilizar los documentos
2	Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.	No se encuentran detallados de manera formal los documentos habilitantes.	Reducir	habilitantes según el trámite requerido a los funcionarios de FLACSO. Automatizar actividades con ayuda del Departamento del Sistemas.
3	Error en la Introducción de Datos	No se automatizan actividades.	Reducir	Actualizar e implementar manuales y políticas que contribuyan a la gestión de la unidad de presupuesto.
4	No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.	No contar con una metodología para identificar eventos que podrían afectar la gestión de la unidad de presupuesto.	Reducir	

Fuente: Unidad de Presupuesto

Adaptado: Autoras

3.6.2.3.9 *Actividades de Control***Tabla 36****Matriz de Actividades de Control de la Unidad de Presupuesto**

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción	Acción de Control
1	Excesivas reformas presupuestarias.	No se realiza una planificación ajustada a las necesidades reales por parte de los departamentos de FLACSO.	Reducir	Ejecutar una política que permita asignar un número máximo de reformas presupuestarias en base a la asignación del presupuesto.	Indicadores de gestión.
2	Efectuar compromisos no sustentados e innecesarios.	No se encuentran detallados de manera formal los documentos habilitantes.	Reducir	Actualizar y sociabilizar los documentos habilitantes según el trámite requerido a los funcionarios de FLACSO.	Capacitaciones
3	Error en la Introducción de Datos	No se automatizan actividades.	Reducir	Automatizar actividades con ayuda del Departamento del Sistemas.	Indicadores de gestión.
4	No tomar en consideración factores externos que puedan afectar la asignación del presupuesto.	No contar con una metodología para identificar eventos que podrían afectar la gestión de la unidad de presupuesto.	Reducir	Actualizar e implementar manuales y políticas que contribuyan a la gestión de la unidad de presupuesto.	Indicadores de gestión.

Fuente: Unidad de Presupuesto**Adaptado:** Autoras

3.6.3 Talento Humano

- 3.6.3.1 **Misión.-** Proveer y mantener el recurso humano con la mayor capacidad y sentido de colaboración para el mejoramiento continuo de la institución.
- 3.6.3.2 **Procedimientos:** Los procedimientos de la unidad de talento humano se detalla a continuación:

Tabla 37

Procedimientos de la Unidad de Talento Humano

Código	Procedimiento
TH-01	Nómina
TH-02	Obligaciones con Terceros y/o órganos de control
TH-03	Perfiles de Cargo para el personal Administrativo y de Apoyo Académico
TH-04	Capacitación para el personal Administrativo y Apoyo Académico
TH-05	Reclutamiento y selección del personal Administrativo y Apoyo Académico
TH-06	Inducción
TH-07	Evaluación del desempeño para el personal Administrativo y Apoyo Académico
PTO-08	Administración de Información y Reporte

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

3.6.3.3 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación de Riesgos Operativos.

3.6.3.3.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 38

Identificación de Eventos del Proceso de la Unidad de Presupuesto

Código de Procedimiento	N.º	Actividad	Matriz de Identificación de Riesgos	
			Evento identificado	Riesgo Identificado
TH-01	1	Receptar y verificar novedades.	No se considera dentro de la documentación habilitante el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.	Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.
TH-02	2	Revisar la nómina por la jefatura de Talento Humano y Coordinación Administrativa.	No se cuenta con un encargado formal de la Jefatura de Talento Humano.	No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.
TH-03	3	Construir el Plan de Capacitación.	No se consideran cambios que podrían suscitarse fuera de la planificación.	Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.
TH-04	4	Evaluar en base a criterios definidos y retroalimentación del proceso.	No se realizan evaluaciones de desempeño.	Falta de identificación de las necesidades de capacitación o reubicación del personal para mejorar su rendimiento y productividad.

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

3.6.3.3.2 *Priorización de Eventos de Riesgo Operativo***Tabla 39****Priorización de Eventos de la Unidad de Talento Humano**

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.	8	9	72	10	720
2	No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.	8	7	56	6	336
3	Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.	6	8	48	10	480
4	Falta de identificación de las necesidades de capacitación o reubicación del personal para mejorar su rendimiento y productividad.	3	9	27	4	108

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

Se utilizó la metodología de diagrama de Pareto para identificar los principales eventos los cuales son detallados a continuación:

Tabla 40

Diagrama de Pareto de la Unidad de Talento Humano

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.	E-1	720	44%	44%
Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.	E-2	480	29%	73%
No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.	E-3	336	20%	93%
Falta de identificación de las necesidades de capacitación o reubicación del personal para mejorar su rendimiento y productividad.	E-4	108	7%	100%

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

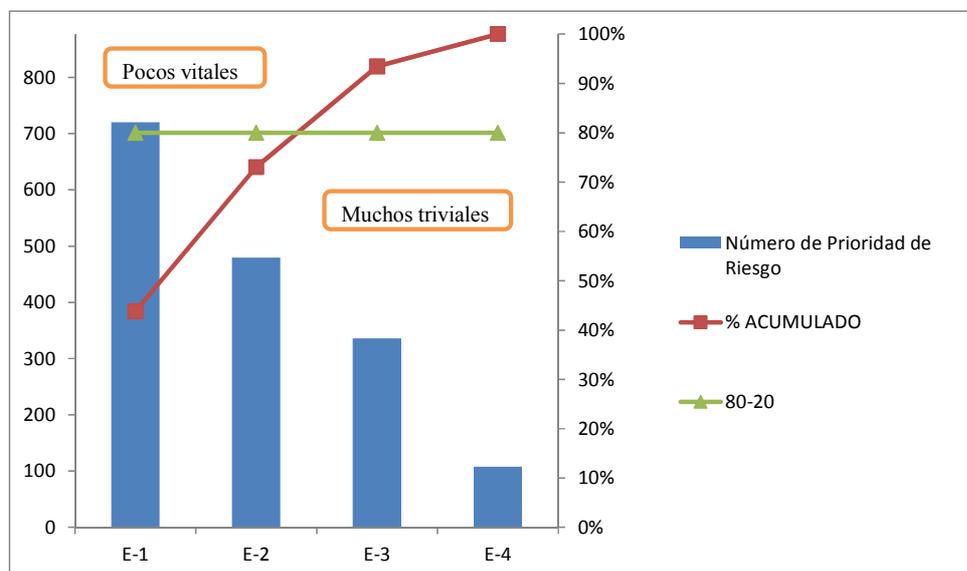


Figura 50: Diagrama de Pareto Unidad de Talento Humano

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

Como se puede evidenciar en el gráfico de Pareto en donde se establece los eventos pocos vitales y la zona de muchos triviales se analizará los primeros tres eventos identificados; es decir en donde el puntaje acumulado es del 93%. Cabe recalcar que el 20% de las causas totales originan el 80% de los efectos

Tabla 41

Eventos Priorizados Unidad de Talento Humano

Evento Priorizado	Número de Prioridades de Riesgo
Evento de Riesgo Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.	720
Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.	480
No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.	336
Falta de identificación de las necesidades de capacitación o reubicación del personal para mejorar su rendimiento y productividad.	108

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

3.6.3.3.3 *Determinación y priorización de causas de los eventos*

Tabla 42

Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Talento Humano

Evento de Riesgo	Causas Raíces de los Eventos Priorizados		
	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.	Llamado de atención por parte de los organismos de control gubernamental por la inobservancia del Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.	FLACSO es un organismo internacional.	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.
Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.	Contar con personal que desconozca cambios significativos en cuanto a normativas o temas de interés para la gestión de FLACSO.	Existen limitaciones en la aprobación de capacitaciones.	No se toma en cuenta factores externos que puedan afectar el plan de capacitación.
No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.	Retraso en las actividades llevadas a cabo por la Unidad de Talento Humano.	No se cuenta con políticas actualizadas.	No existen indicaciones formales sobre las acciones a tomar cuando por diversas circunstancias no exista un encargado de la jefatura de Talento Humano.

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

Tabla 43**Causas Únicas de la Unidad de Talento Humano**

Evento de Riesgo	Evento Priorizado	Número de Prioridades de Riesgo
Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.		720
Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.		480
No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.		336
Falta de identificación de las necesidades de capacitación o reubicación del personal para mejorar su rendimiento y productividad.		108

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

Con la información detallada anteriormente, se pudo determinar las diferentes causas de los potenciales eventos que afectan la consecución de objetivos planteados con anterioridad.

3.6.3.3.4 *Árbol de Problemas*

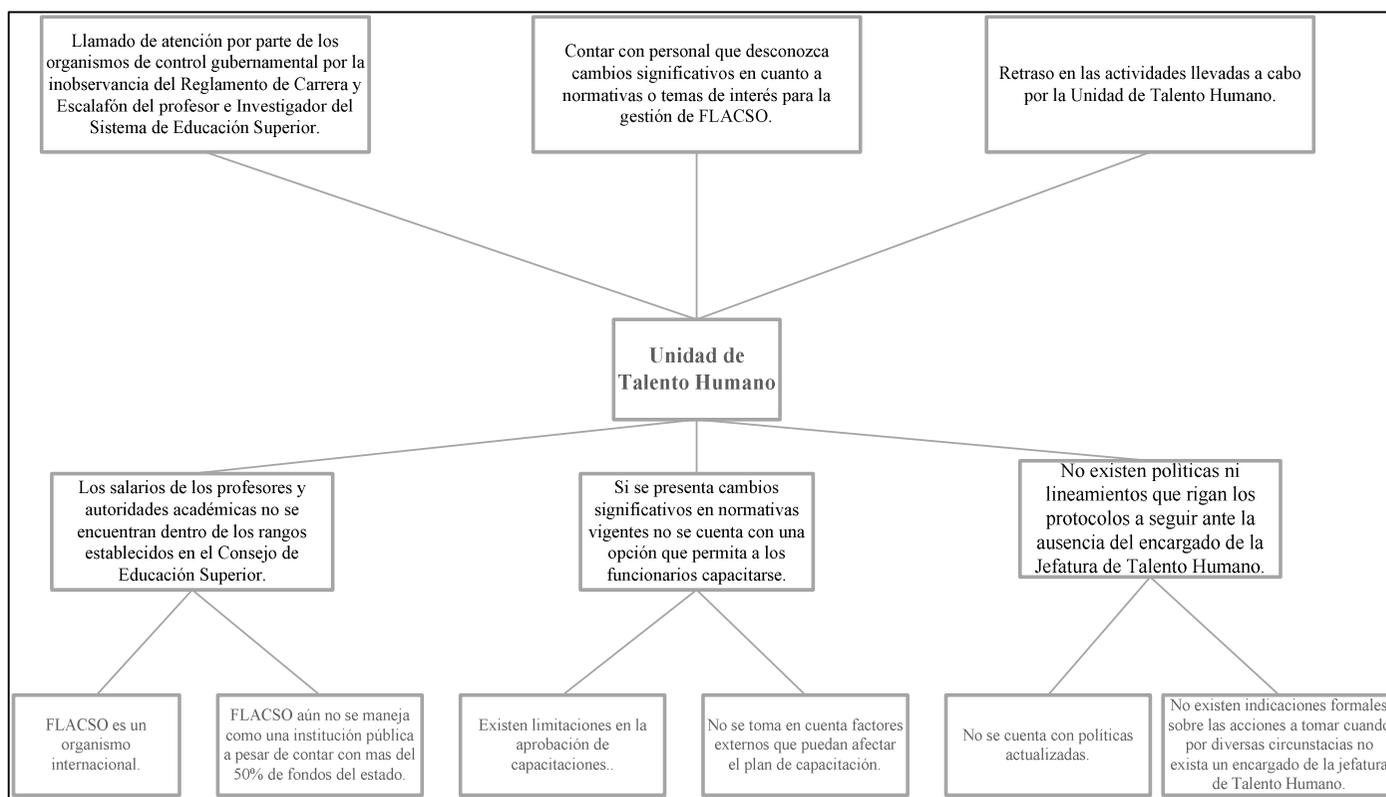


Figura 51 Árbol de Problemas de la Unidad de Talento Humano

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

3.6.3.3.5 *Matriz Riesgo***Tabla 44****Matriz de Riesgo de la Unidad de Talento Humano**

MATRIZ DE RIESGOS					
Consecuencia	Denominación	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Llamado de atención por parte de los organismos de control gubernamental por la inobservancia del Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.	R-1	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.	5	5	Muy Alta-Muy Alta
Contar con personal que desconozca cambios significativos en cuanto a normativas o temas de interés para la gestión de FLACSO.	R-2	No se toma en cuenta factores externos que puedan afectar el plan de capacitación.	3	4	Moderada-Alta
Retraso en las actividades llevadas a cabo por la Unidad de Talento Humano.	R-3	No existen indicaciones formales sobre las acciones a tomar cuando por diversas circunstancias no exista un encargado de la jefatura de Talento Humano.	3	3	Moderada-Moderada

Fuente: Unidad de Talento Humano**Adaptado:** Autoras

3.6.3.3.6 Identificación de eventos priorizados en el flujograma

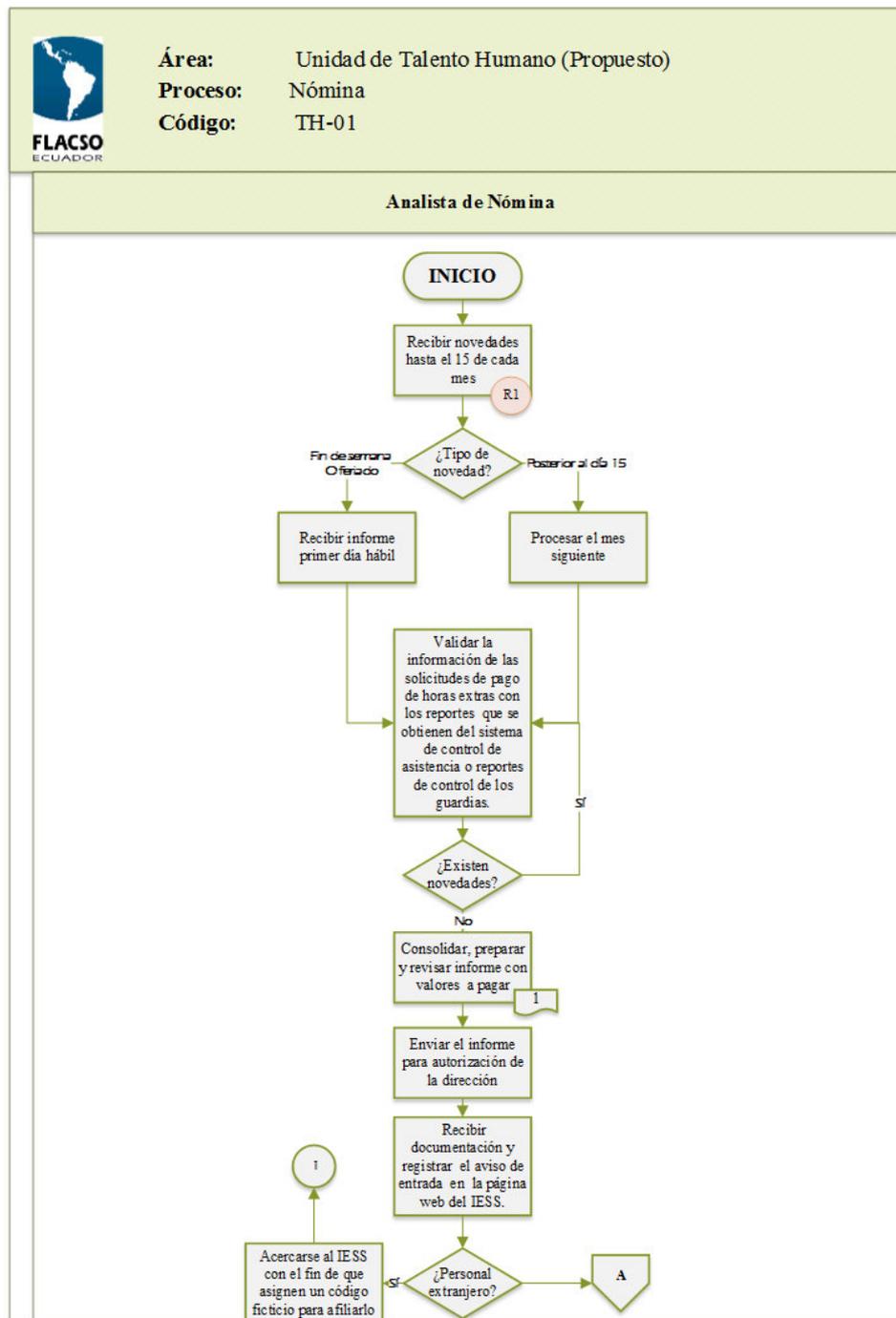


Figura 52: Flujograma Nómina
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

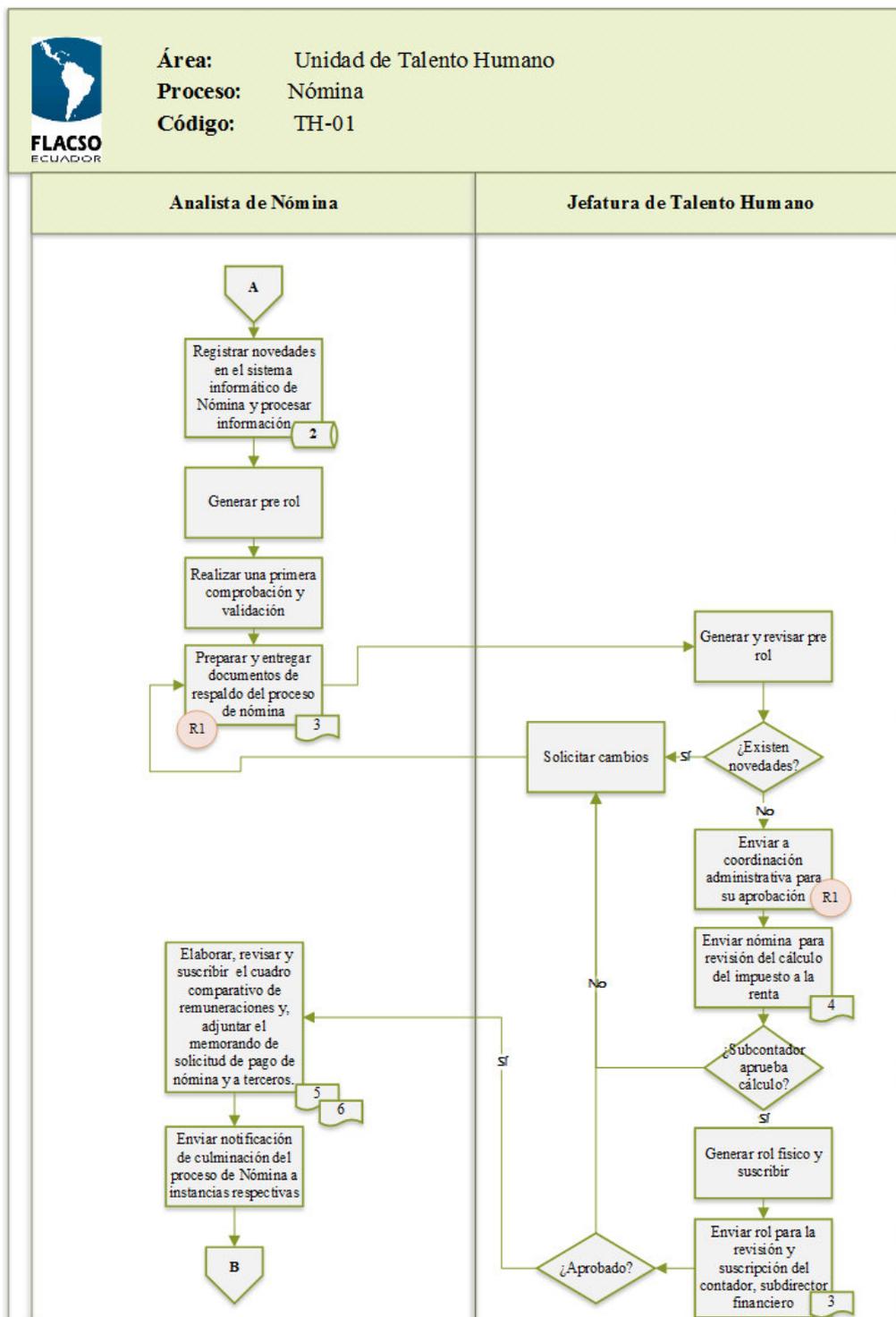


Figura 53: Flujograma de Nómina
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

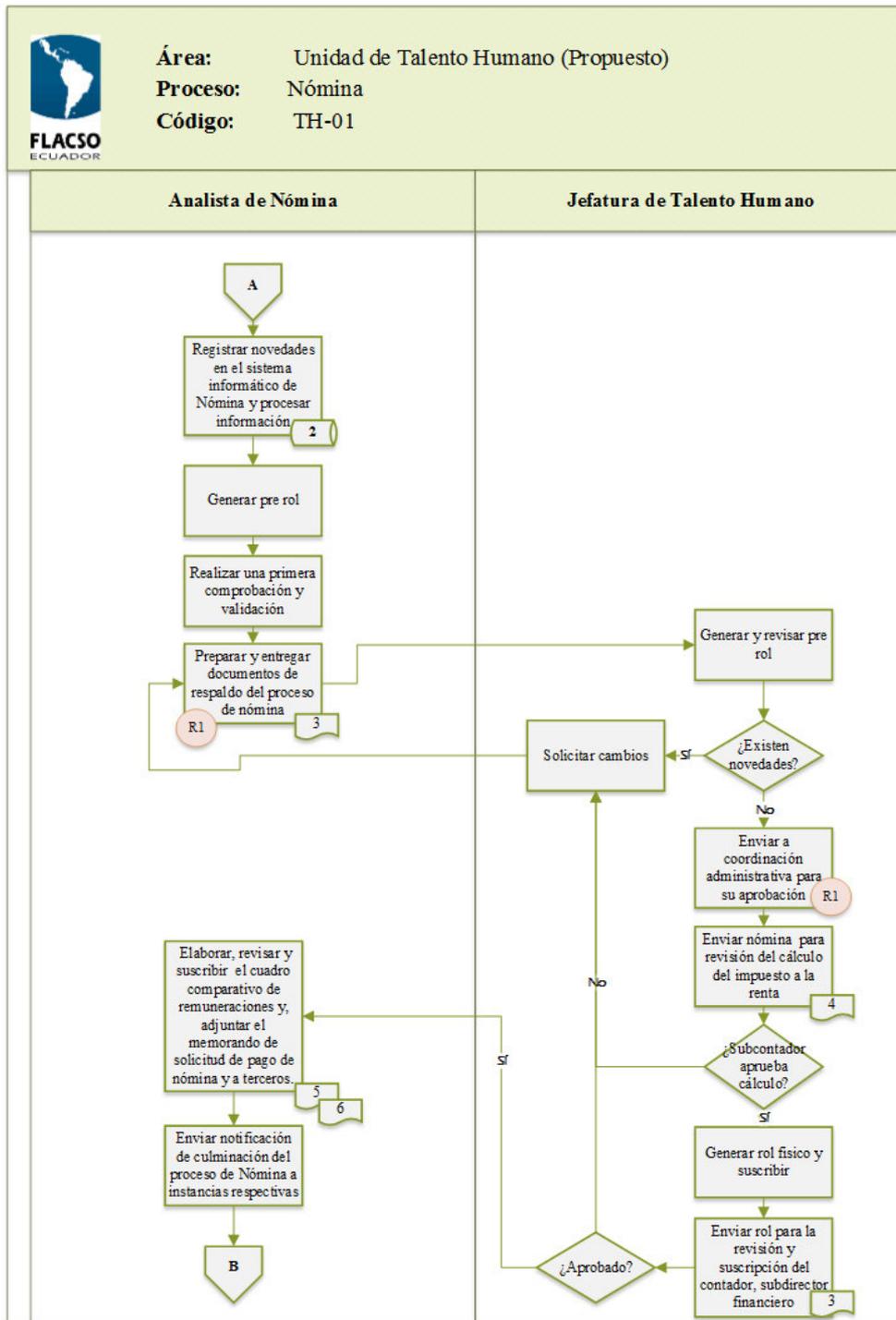


Figura 54: Flujograma de Nómina
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

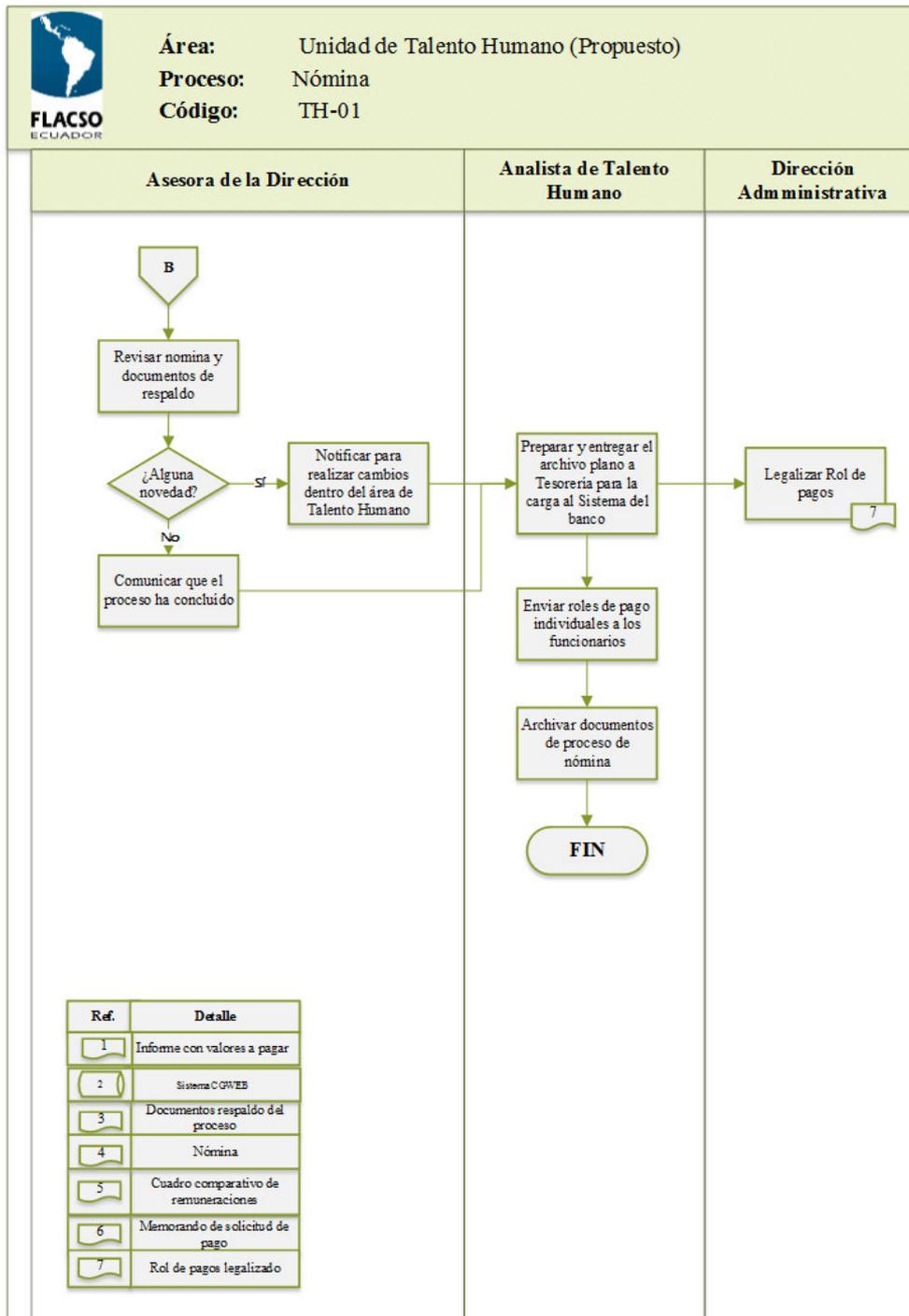


Figura 55: Flujograma de Nómina
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

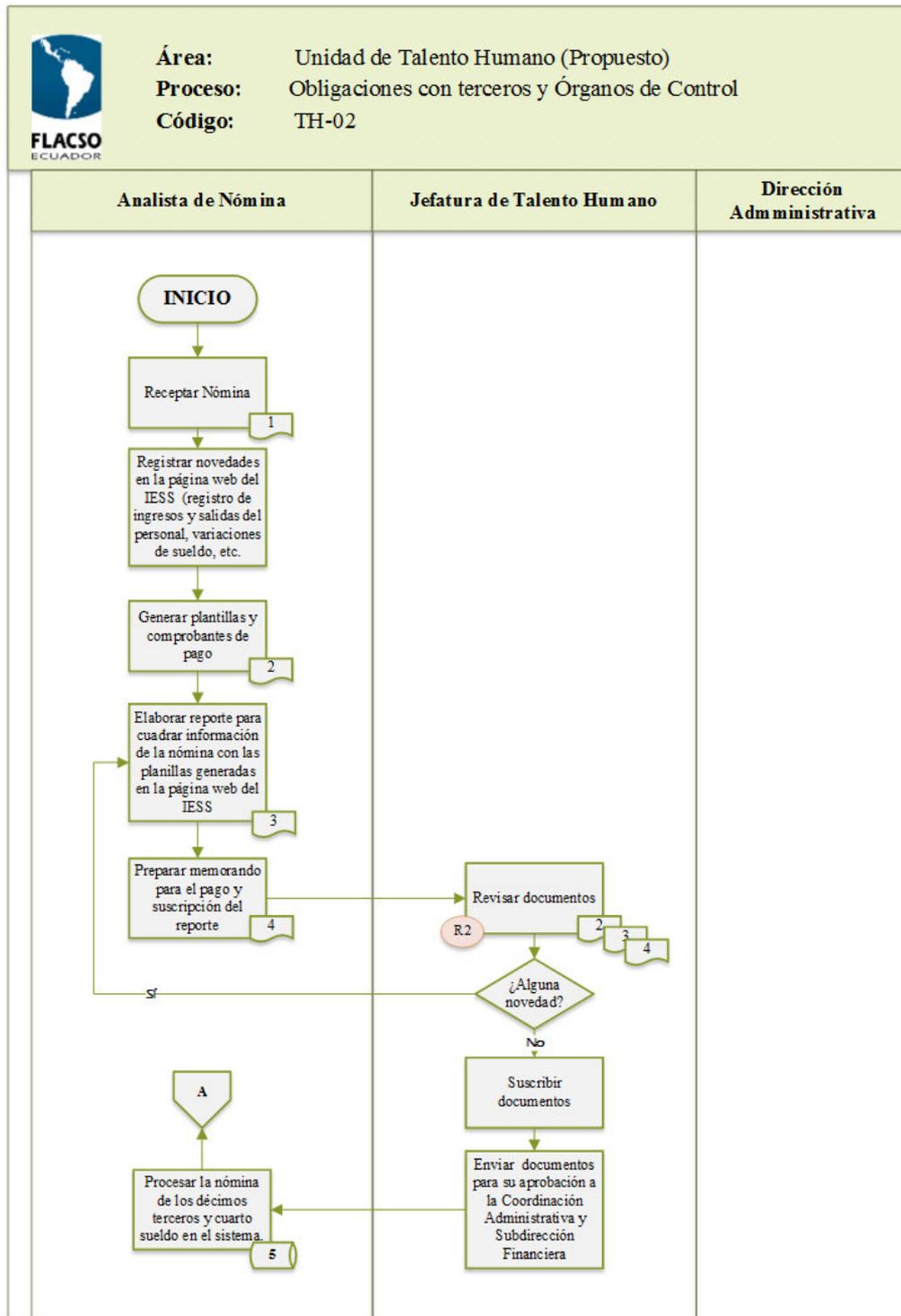


Figura 56: Flujograma de Obligaciones con Terceros y Órganos de Control
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

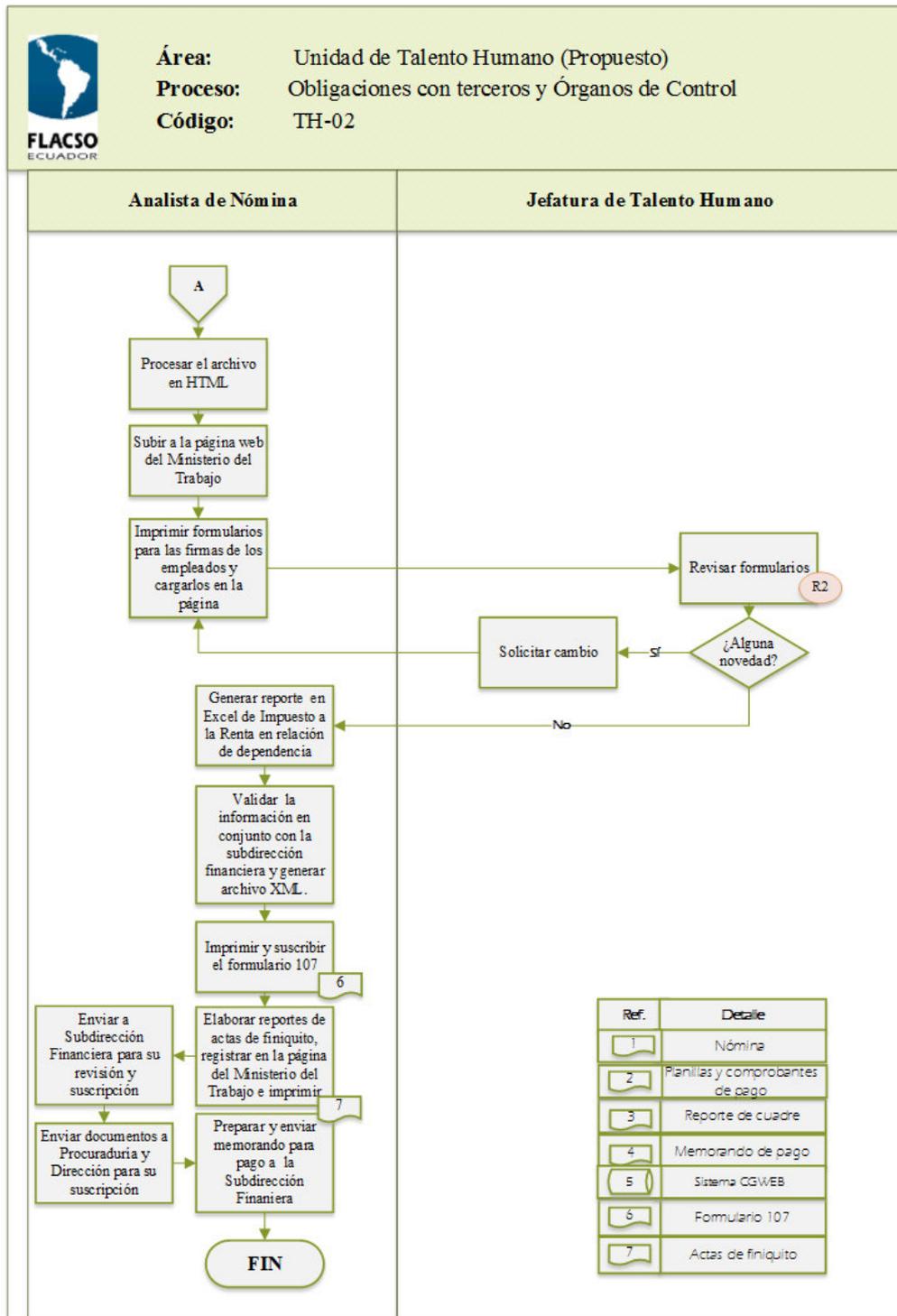


Figura 57: Flujoograma de Obligaciones con Terceros y Órganos de Control
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

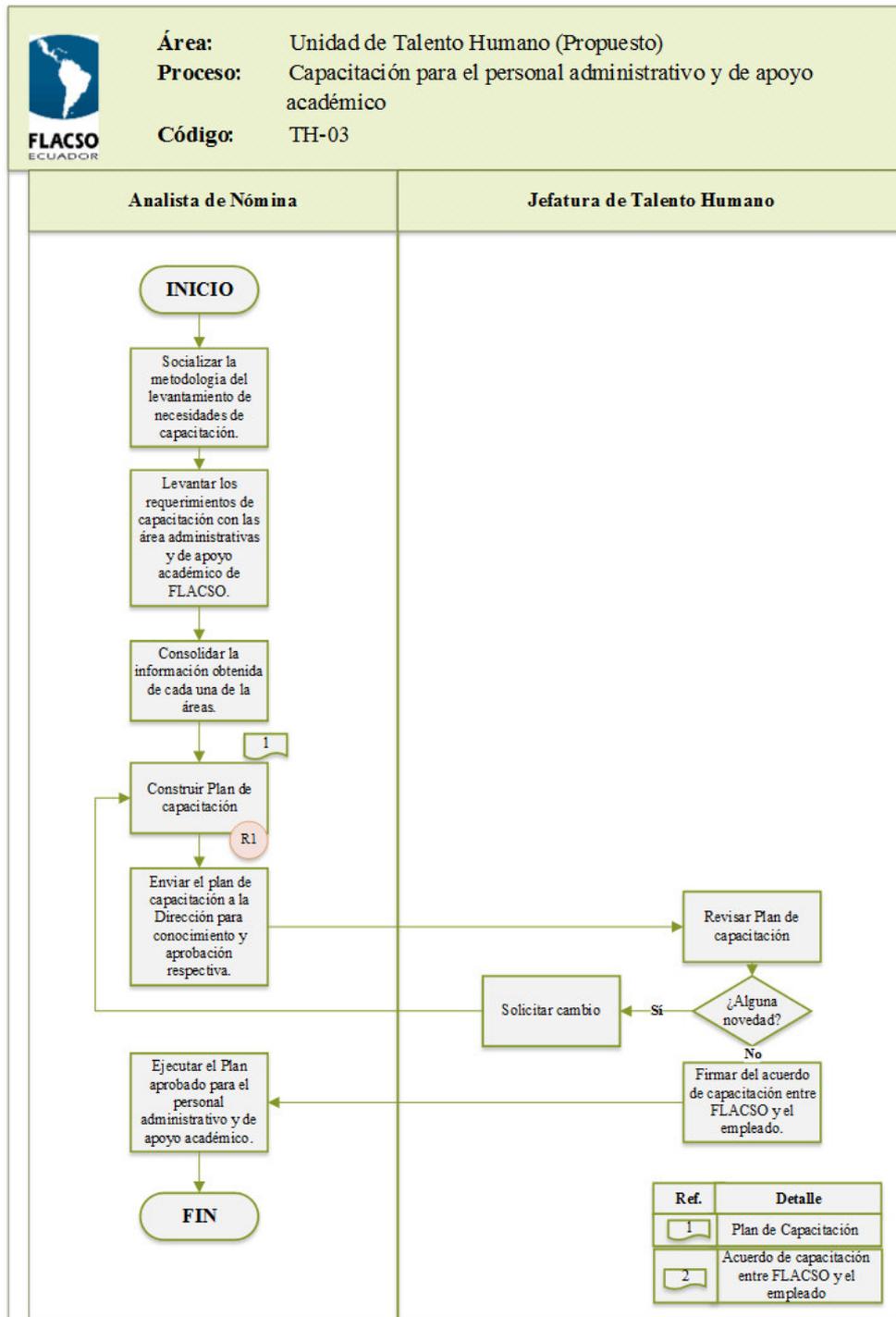


Figura 58: Flujo de Capacitación del personal administrativo y de apoyo

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

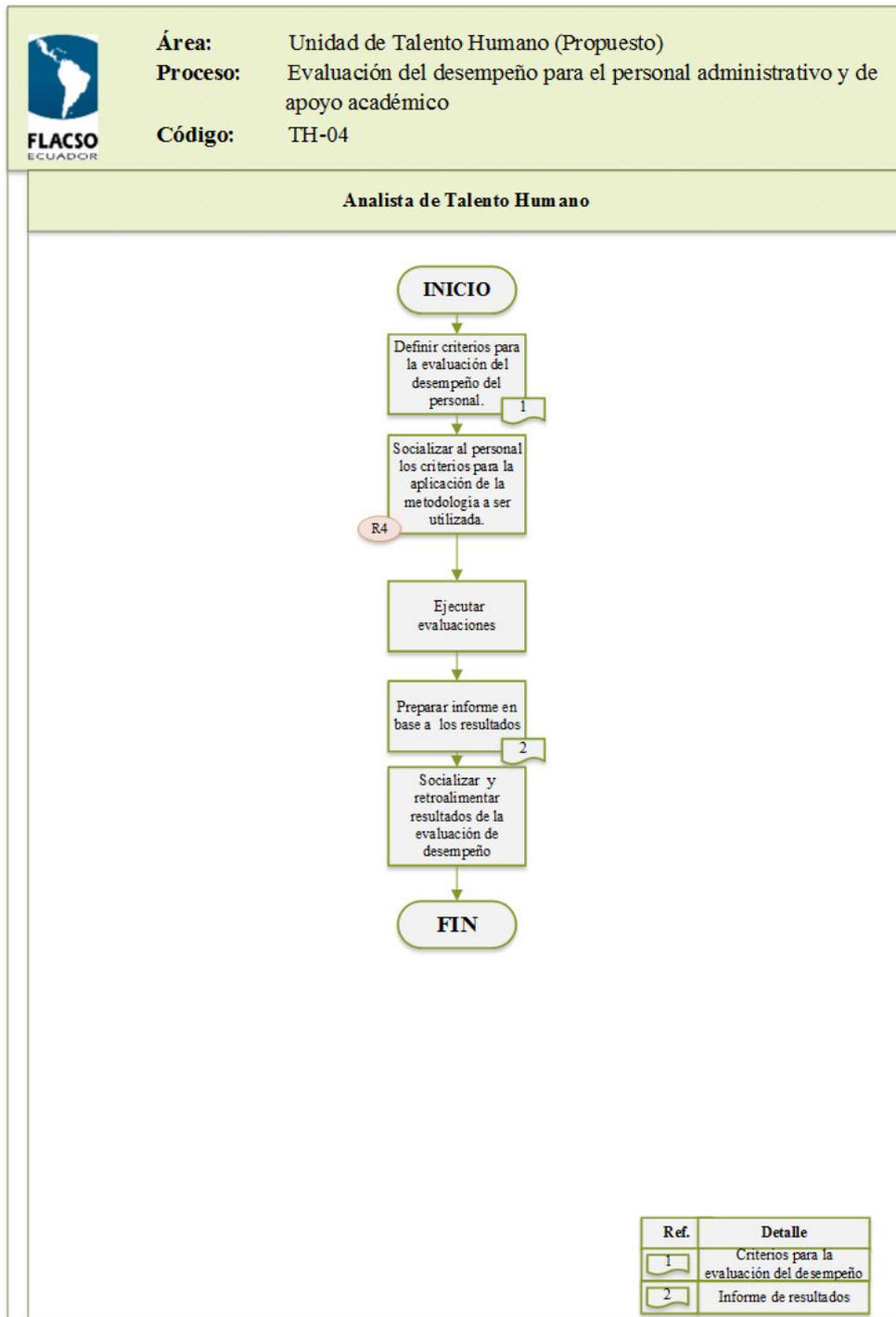


Figura 59: Flujograma de Capacitación del personal administrativo y de **apoyo**
Fuente: Unidad de Talento Humano
Adaptado: Autoras

3.6.3.3.7 Mapa de Riesgo

A continuación se detalla en donde se encuentra ubicado cada riesgo identificado en la matriz:

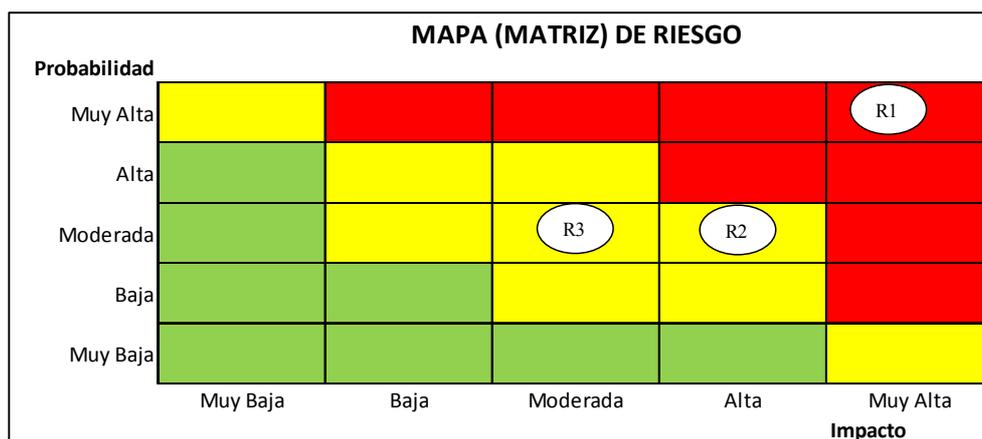


Figura 60: Matriz de Riesgo

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

Con el fin de tener una visión más clara de los riesgos que afectan los procesos dentro de la Unidad de Talento Humano se colocó los eventos en el mapa de riesgos, obteniendo los siguientes resultados

- El primero riesgo tuvo una probabilidad de suceso muy alto con un impacto muy alto, el cual se debe principalmente a la situación actual que atraviesa FLACSO, ya que pese a contar con más del 50% de recursos del estado aún se maneja como un organismo privado, lo que podría dar como resultado un llamado de atención de los organismo control.
- La probabilidad de suceso e impacto del segundo riesgo es moderado-alto, debido a la falta de recursos financiero para capacitar a los funcionarios de FLACSO, en las diferentes deficiencias que pueda tener, lo cual puede perjudicar al desarrollo de FLACSO y una disminución en el rendimiento y la calidad de trabajo.
- El tercer riesgo dio como resultado una probabilidad e impacto moderado-moderado, ya que no se establece los protocolos a seguir ante la ausencia de un

funcionario dentro de la unidad siendo el caso el de la Jefatura, lo que da como resultado el retraso de actividades y además contar con personal indispensable.

Los procesos de la Unidad de Talento Humano se ven afectados por factores externos y procesos que dificultan la ejecución normal del departamento, lo cual con lleva a una acumulación innecesaria del trabajo.

3.6.3.3.8 Respuestas a los riesgos del Proceso

Tabla 45

Matriz de respuesta al riesgo de la Unidad de Talento Humano

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
1	Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.	Reducir	Comunicar formalmente el cambio de normativa en cuanto a la asignación de sueldos. Llegar acuerdos de
2	Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.	No se toma en cuenta factores externos que puedan afectar el plan de capacitación.	Reducir	financiamiento con los funcionarios que necesiten capacitaciones.
3	No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.	No existen indicaciones formales sobre las acciones a tomar cuando por diversas circunstancias no exista un encargado de la jefatura de Talento Humano.	Reducir	Actualizar y comunicar las políticas de la Unidad de Talento Humano

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

3.6.3.3.9 *Actividades de Control***Tabla 46****Matriz de Actividades de Control de la Unidad de Talento Humano**

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción	Acción de Control
1	Los salarios de los profesores y autoridades académicas no se encuentran dentro de los rangos establecidos en el Consejo de Educación Superior.	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.	Reducir	Comunicar formalmente el cambio de normativa en cuanto a la asignación de sueldos.	Hacer firmar el recibido de entrega de la comunicación al diferente personal.
2	Si se presenta cambios significativos en normativas vigentes no se cuenta con una opción que permita a los funcionarios capacitarse.	No se toma en cuenta factores externos que puedan afectar el plan de capacitación.	Reducir	Llegar acuerdos de financiamiento con los funcionarios que necesiten capacitaciones.	Verificar que la capacitación solicitada está de acuerdo al cargo y las actividades que realiza.
3	No existen políticas ni lineamientos que rijan los protocolos a seguir ante la ausencia del encargado de la Jefatura de Talento Humano.	No existen indicaciones formales sobre las acciones a tomar cuando por diversas circunstancias no exista un encargado de la jefatura de Talento Humano.	Reducir	Actualizar y comunicar las políticas de la Unidad de Talento Humano	Verificar la lista de asistencia de la sociabilización de las políticas.

Fuente: Unidad de Talento Humano

Adaptado: Autoras

3.6.4 Adquisiciones

3.6.4.1 **Misión.** Proveer a la Institución los recursos materiales necesarios para un normal y adecuado desempeño de todas las áreas de la FLACSO y mantener el control de los inventarios de los activos fijos de la Institución.

3.6.4.2 **Procedimiento.** Los procedimientos de la unidad de adquisiciones se detalla a continuación:

Tabla 47

Procedimientos de la Unidad de Talento Humano

Código	Procedimiento	Objetivo
PAC-001	Plan Anual de Compras	Establecer y difundir en este Manual normas, etapas y procedimientos de los procesos de contratación, con el fin de dotar a FLACSO de una herramienta informática de trabajo, que permita desarrollar actividades conjuntas con las áreas relacionadas a estos procesos e identificar el avance de los mismos y así contribuir al cumplimiento de la Planificación Institucional.
CO-002	Concurso de Ofertas Contratación Igual A 157 SBU Y Hasta 315 SBU y/o Mayor a 315 SBU	Proporcionar a las Unidades Requirentes una herramienta de consulta que permita identificar, elaborar y completar documentación requerida dentro de la etapa preparatoria en los proceso de contratación de FLACSO.
LC-003	Lista Corta Contrataciones Mayor a 31SBU y Menores a 157SBU	Perfiles de Cargo para el personal Administrativo y de Apoyo Académico
CD-004	Contratación Directa Contratación de hasta 31SBU	Proporcionar a las Unidades Requirentes una herramienta de consulta que permita identificar, elaborar y completar documentación requerida dentro de la etapa preparatoria y solicitud en los proceso de contratación de FLACSO, hasta 31 SBU.

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

3.6.4.3 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación de Riesgos Operativos.

3.6.4.3.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 48

Matriz de Identificación de Eventos de la Unidad de Adquisiciones

Matriz de Identificación de Riesgos				
Código Procedimiento	No.	Actividad	Evento identificado	Riesgo Identificado
PAC-001	1	Aprobar el PAC.	No se publica el PAC en el portal de compras públicas del SERCOP.	Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.
CO-002 LC-003 CD-004	2	Ingresar pedido TDR y/o ET de compra en el sistema.	Los procesos de Adquisiciones no cuentan con términos de referencia remitidos por las unidades requerentes.	Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.
CO-002 LC-003 CD-004	3	Verificar si el pedido de compra está en el sistema.	Existen varias adquisiciones realizadas por reformas al PAC.	No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.
CO-002 LC-003	4	Construir proyecto de Pliegos.	No se utiliza los modelos de pliegos del Instituto Nacional de Contratación Pública que aplique según el procedimiento de contratación a utilizar.	Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.
CO-002 LC-003	5	Publicar en el sistema los pliegos en el portal de compras de FLACSO e invitar a proveedores a participar en el proceso.	No se emplea el módulo facilitador USHAY para realizar procesos de compras.	Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

3.6.4.3.2 *Priorización de Eventos de Riesgo Operativo***Tabla 49****Matriz de Priorización de Riesgo Unidad de Adquisiciones**

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.	8	8	64	8	512
2	Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.	10	9	90	6	540
3	Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.	7	8	56	8	448

Fuente: Unidad de Adquisiciones**Adaptado:** Autoras

Se utilizó la metodología de diagrama de Pareto para identificar los principales eventos los cuales son detallados a continuación:

Tabla 50

Diagrama de Pareto Unidad de Adquisiciones

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.	E-1	540	36%	36%
No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.	E-2	512	34%	70%
Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.	E-3	448	30%	100%

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

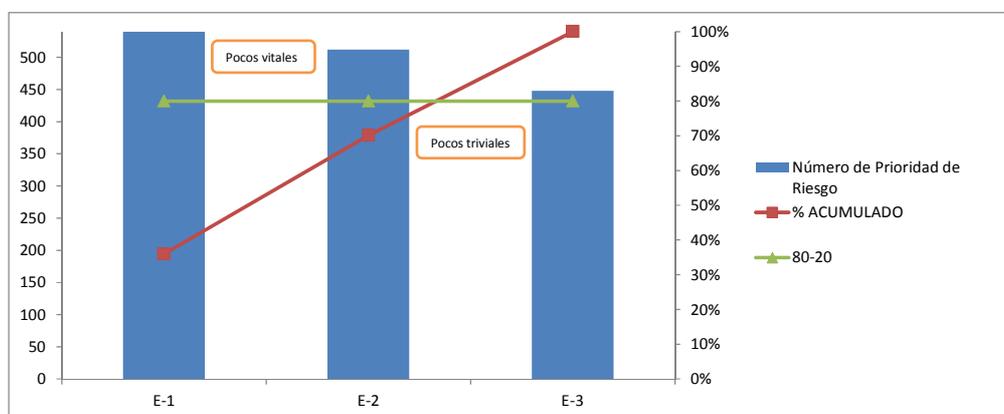


Figura 61: Diagrama de Pareto de la Unidad de Adquisiciones

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

Como se puede evidenciar en el gráfico de Pareto en donde se establece los eventos pocos vitales y la zona de muchos triviales se analizará los primero tres eventos identificados; es decir en donde el puntaje acumulado es del 100%. Cabe recalcar que el 20% de las causas totales originan el 80% de los efectos.

Tabla 51**Eventos Priorizaciones de la Unidad de Adquisiciones**

Evento Priorizado	
Evento de Riesgo	Número de Prioridades de Riesgo
Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.	540
No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.	512
Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.	448

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

3.6.4.3.3 *Determinación y priorización de causas de los eventos*

Tabla 52**Causas Raíces de Eventos Priorizados de la Unidad de Adquisiciones**

Evento de Riesgo	Causas Raíces de los Eventos Priorizados		
	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.	Llamado de atención por parte de la Contraloría General del Estado por la inobservancia de las Normas de Control de Interno.	FLACSO es un organismo internacional.	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.
No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.	Realizar compras innecesarias en cantidades no apropiadas, desperdicio de recursos y reproceso.	Pedir reformas presupuestarias para realizar las adquisiciones.	Las unidades requirentes desconocen la importancia de una adecuada planificación.

Evento de Riesgo	Causas Raíces de los Eventos Priorizados		
	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.	Pérdida de recursos financieros y reproceso.	Las unidades requirentes omiten adjuntar los términos de referencia en los procesos de compra.	Los documentos habilitantes para los diferentes procesos de adquisiciones no son detallados de forma clara.

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

Tabla 53

Causas Únicas de la Unidad de Adquisiciones

Causa única
FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.
Las unidades requirentes desconocen la importancia de una adecuada planificación.
Los documentos habilitantes para los diferentes procesos de adquisiciones no son detallados de forma clara.

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

Con la información detallada anteriormente, se pudo determinar las diferentes causas de los potenciales eventos que afectan la consecución de objetivos planteados con anterioridad.

3.6.4.3.4 *Árbol de Problemas*

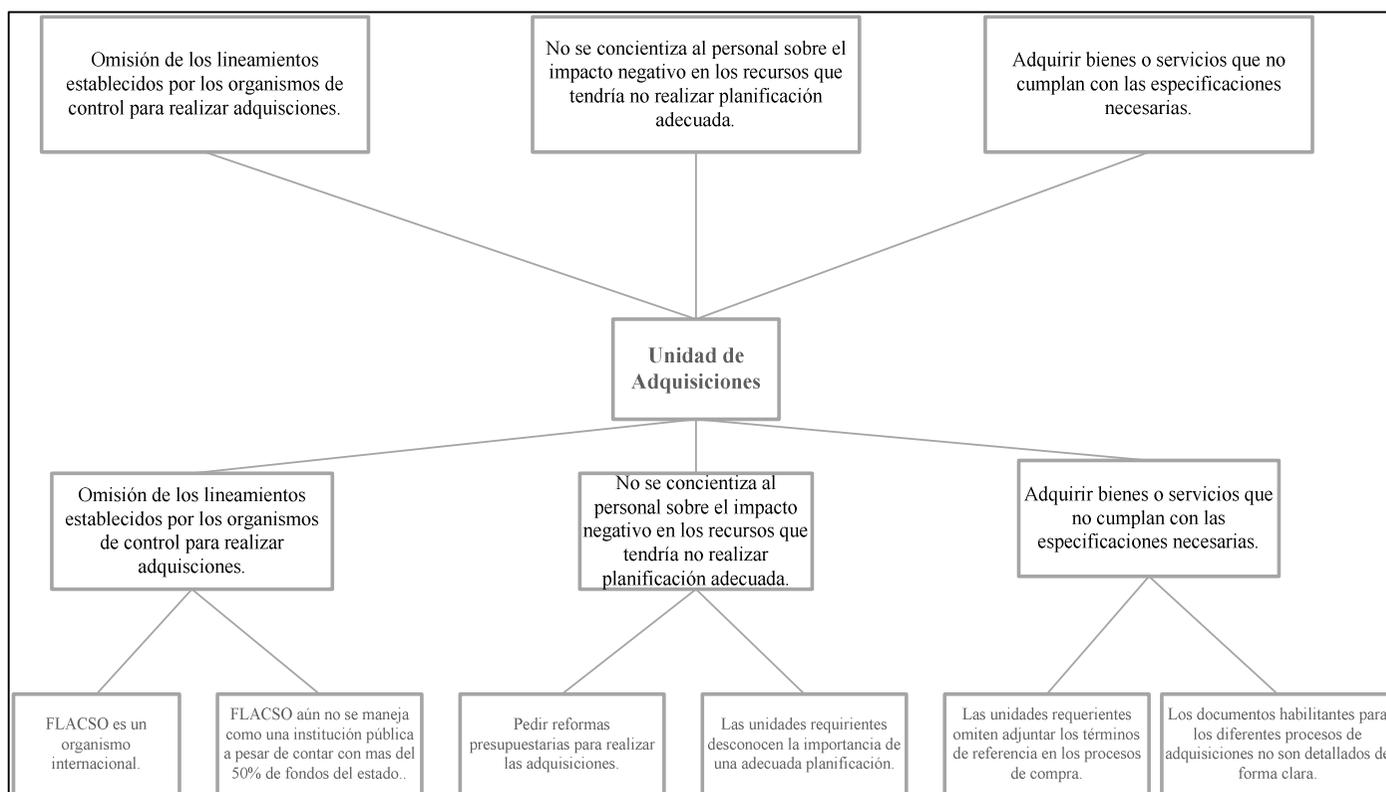


Figura 62 Árbol de Problemas

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

3.6.4.3.5 *Matriz Riesgo*

Tabla 54
Matriz de Riesgo de la Unidad de Adquisiciones

MATRIZ DE RIESGOS					
Consecuencia	Denominación	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Llamado de atención por parte de la Contraloría General del Estado por la inobservancia de las Normas de Control de Interno.	R-1	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.	5	5	Muy Alta-Muy Alta
Realizar compras innecesarias en cantidades no apropiadas, desperdicio de recursos y reproceso.	R-2	Las unidades requirentes desconocen la importancia de una adecuada planificación.	3	4	Moderada-Alta
Pérdida de recursos financieros y reproceso.	R-3	Los documentos habilitantes para los diferentes procesos de adquisiciones no son detallados de forma clara.	4	4	Alta-Alta

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

3.6.4.3.6 Identificación de eventos priorizados en el flujograma

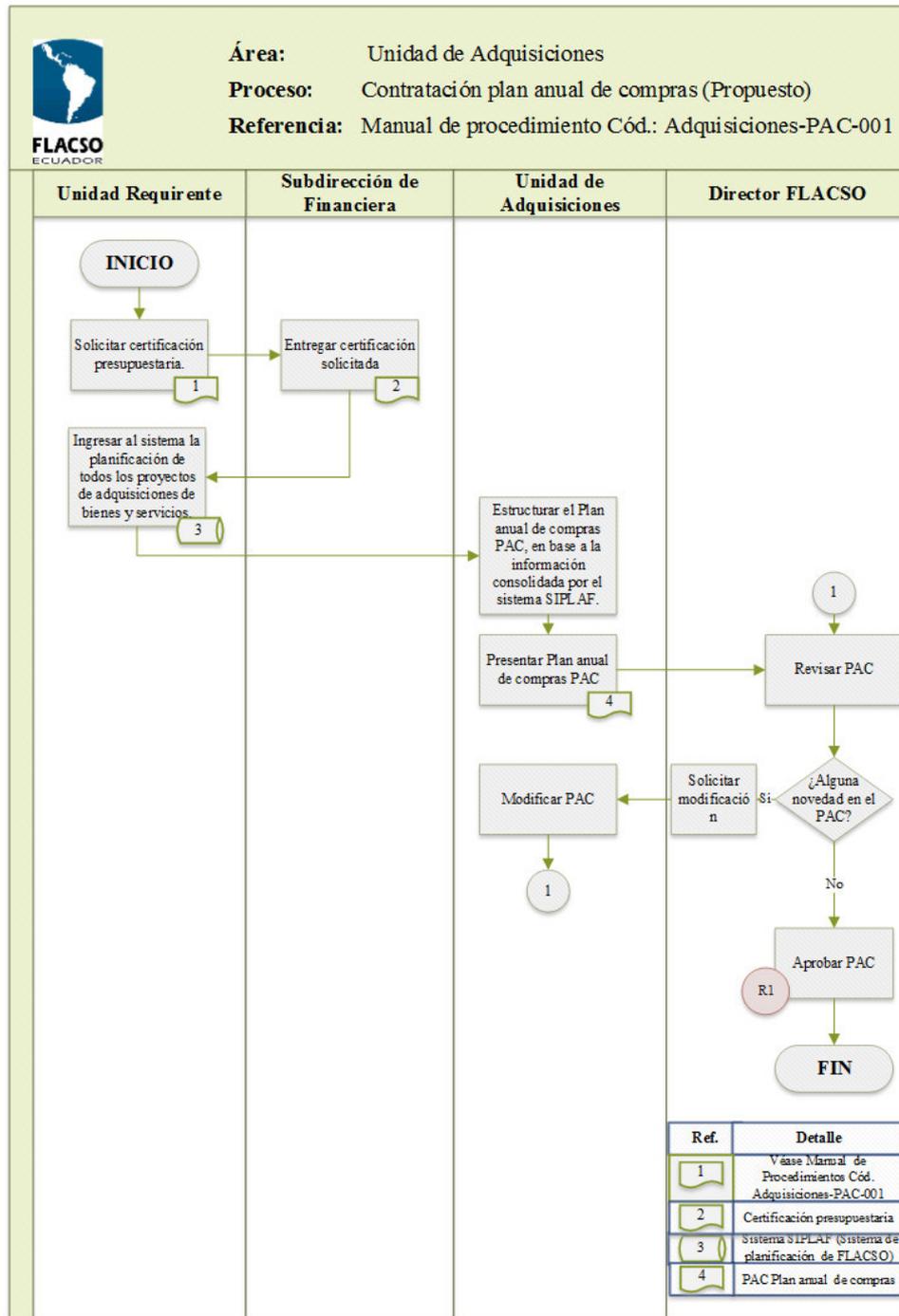


Figura 63: Flujograma Contratación Plan Anual de Compras
Fuente: Unidad de Adquisiciones
Adaptado: Autoras

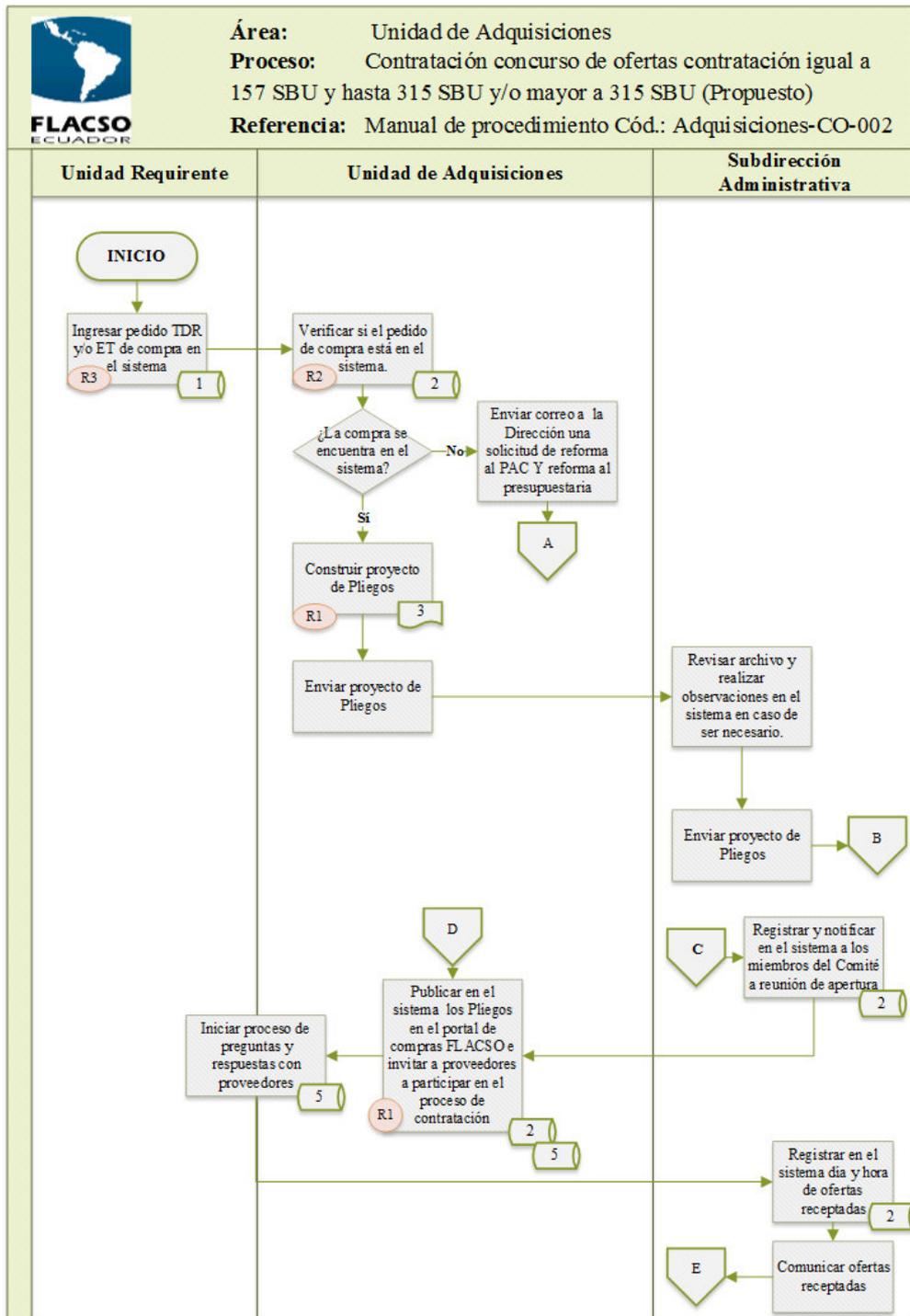


Figura 64: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

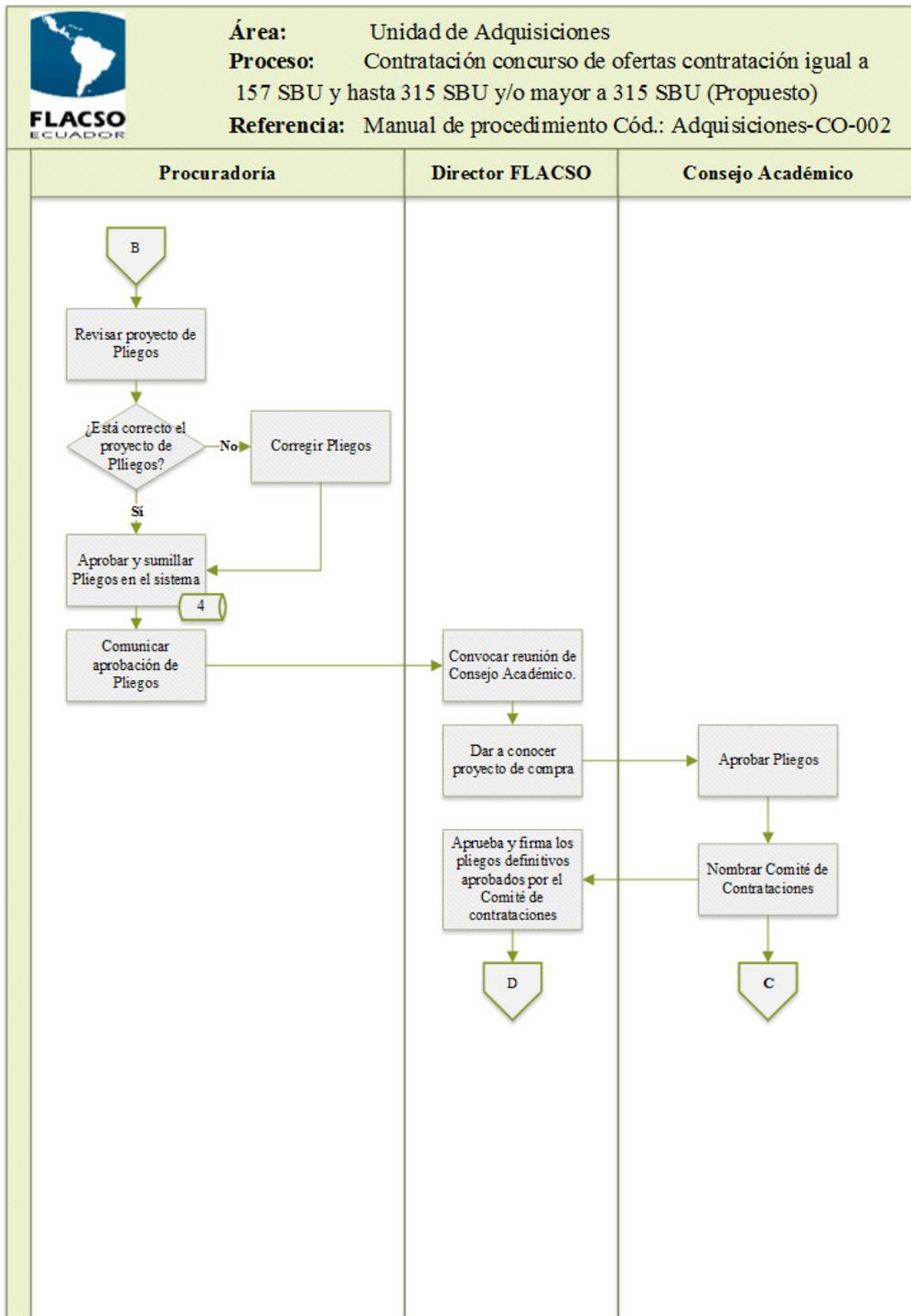


Figura 65: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

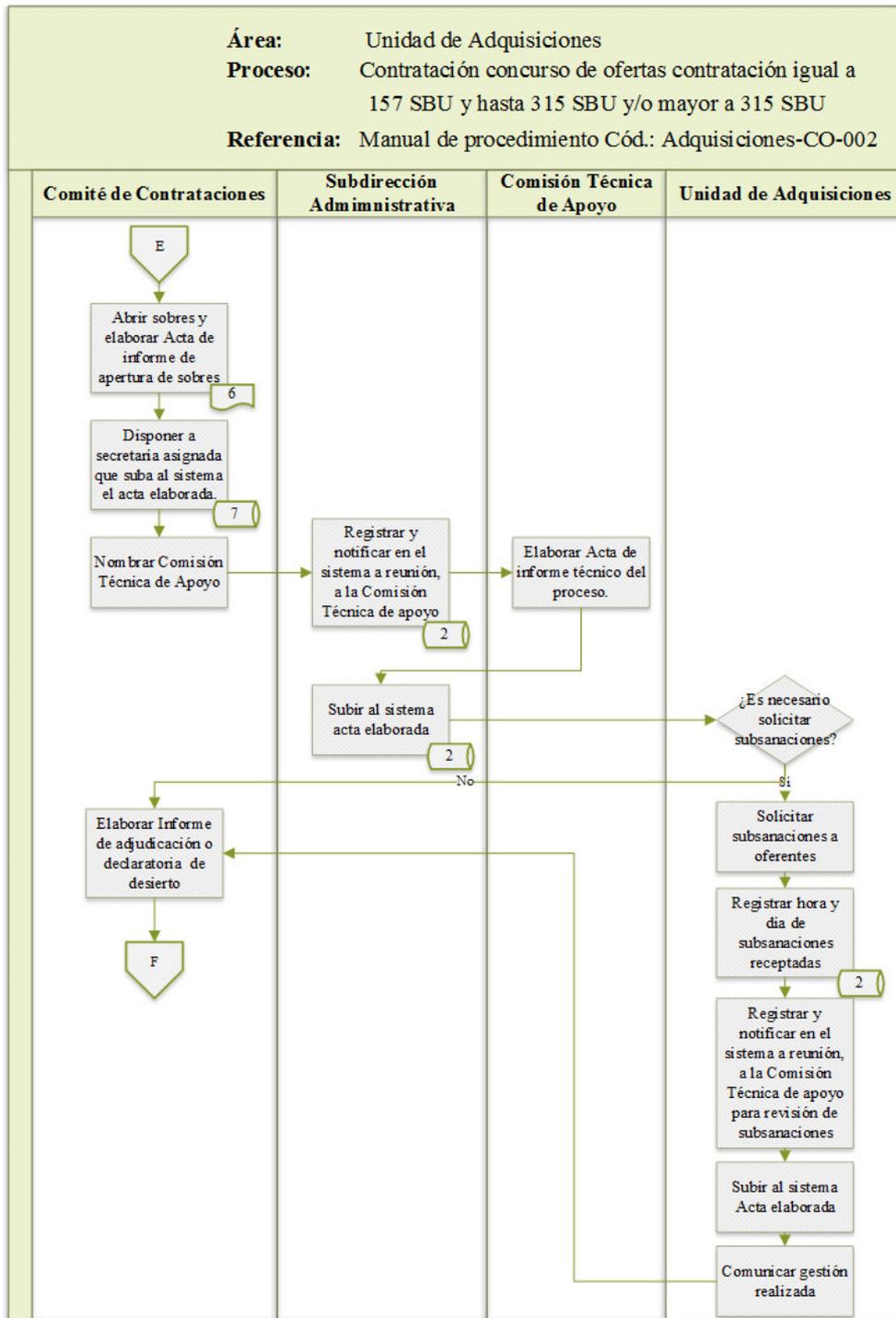


Figura 66: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

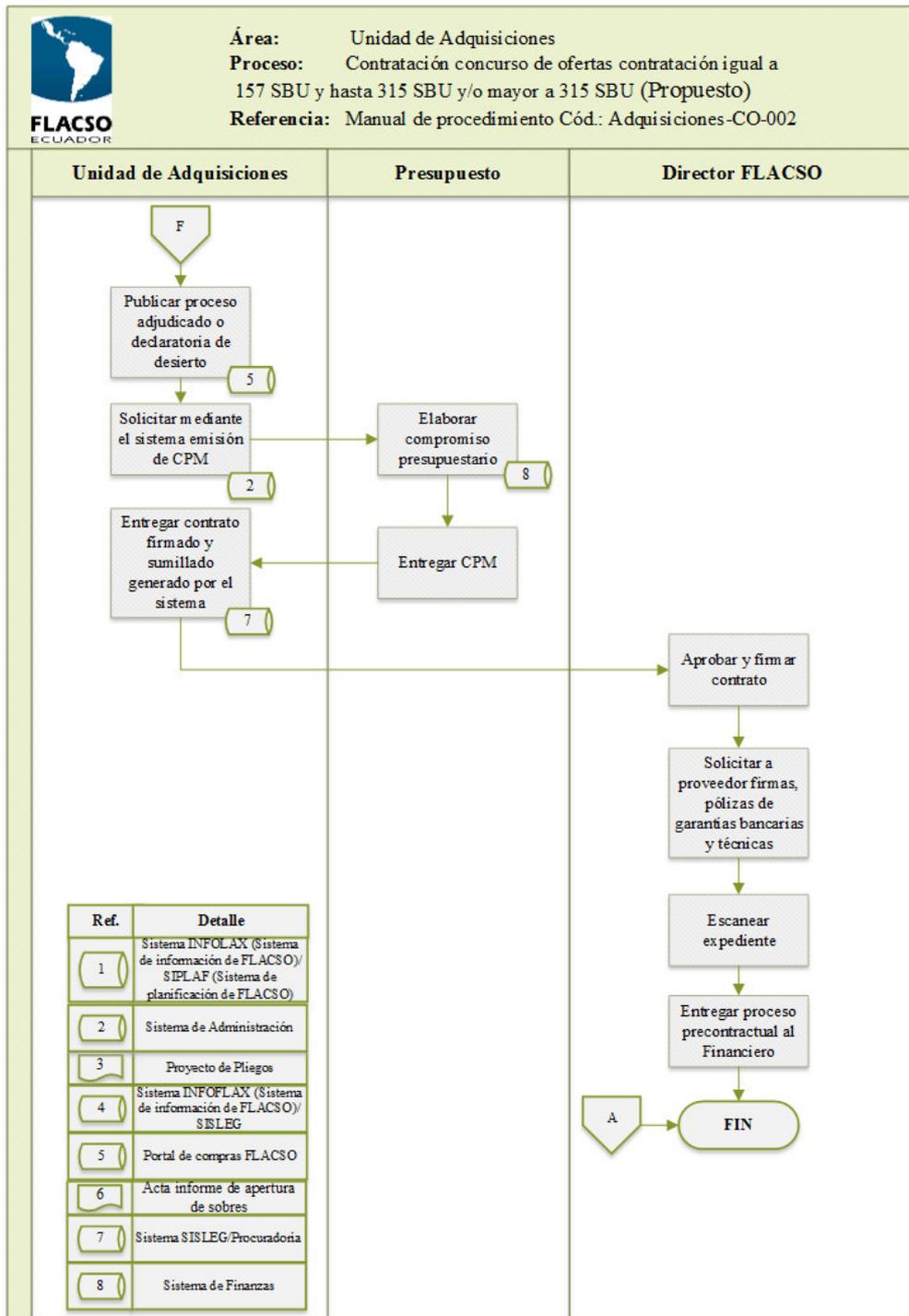


Figura 67: Flujograma Contratación igual a 157 SBU y hasta 315 SBU

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

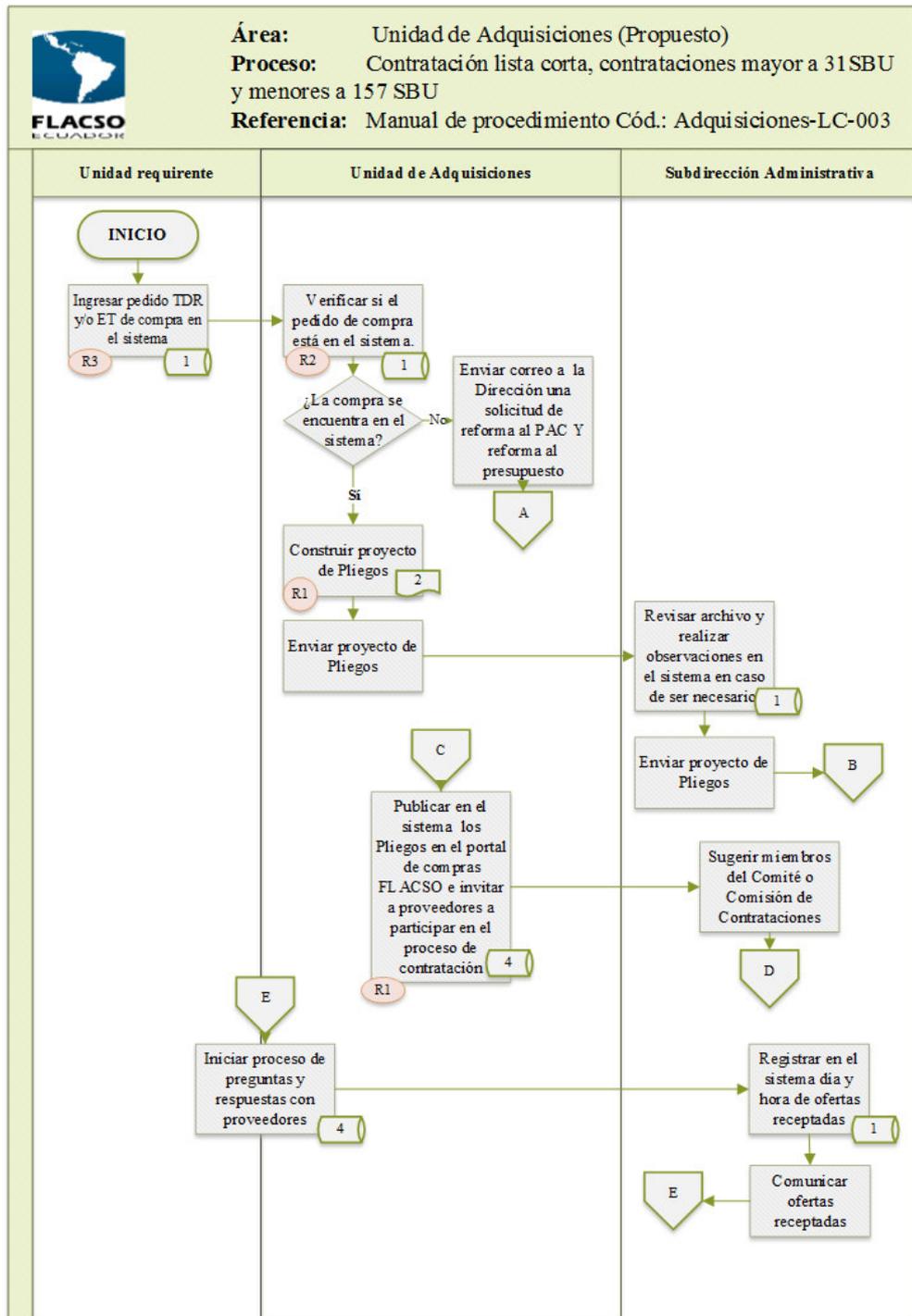


Figura 68: Contratación lista corta
Fuente: Unidad de Adquisiciones
Adaptado: Autoras

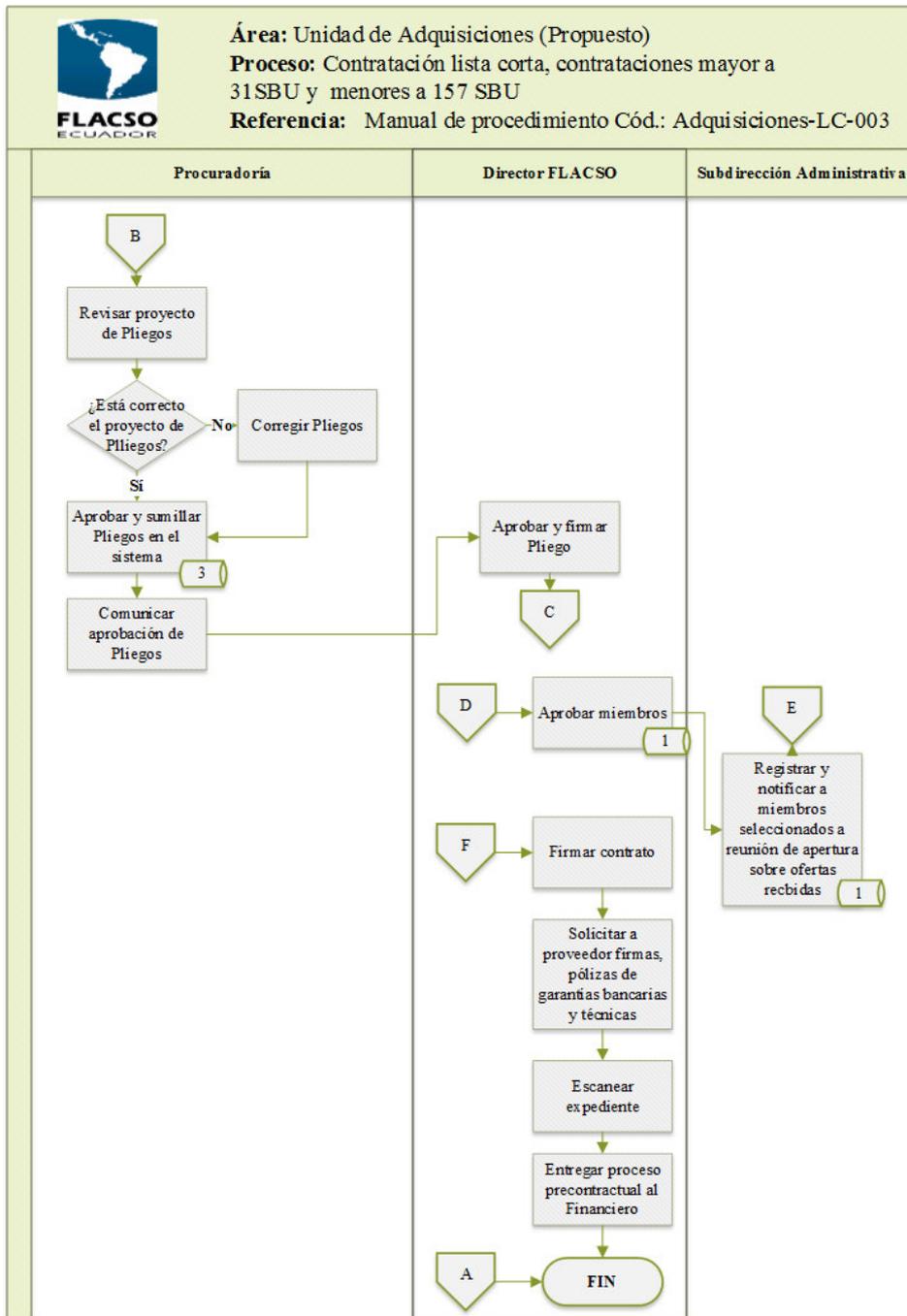


Figura 69: Contratación lista corta
Fuente: Unidad de Adquisiciones
Adaptado: Autoras

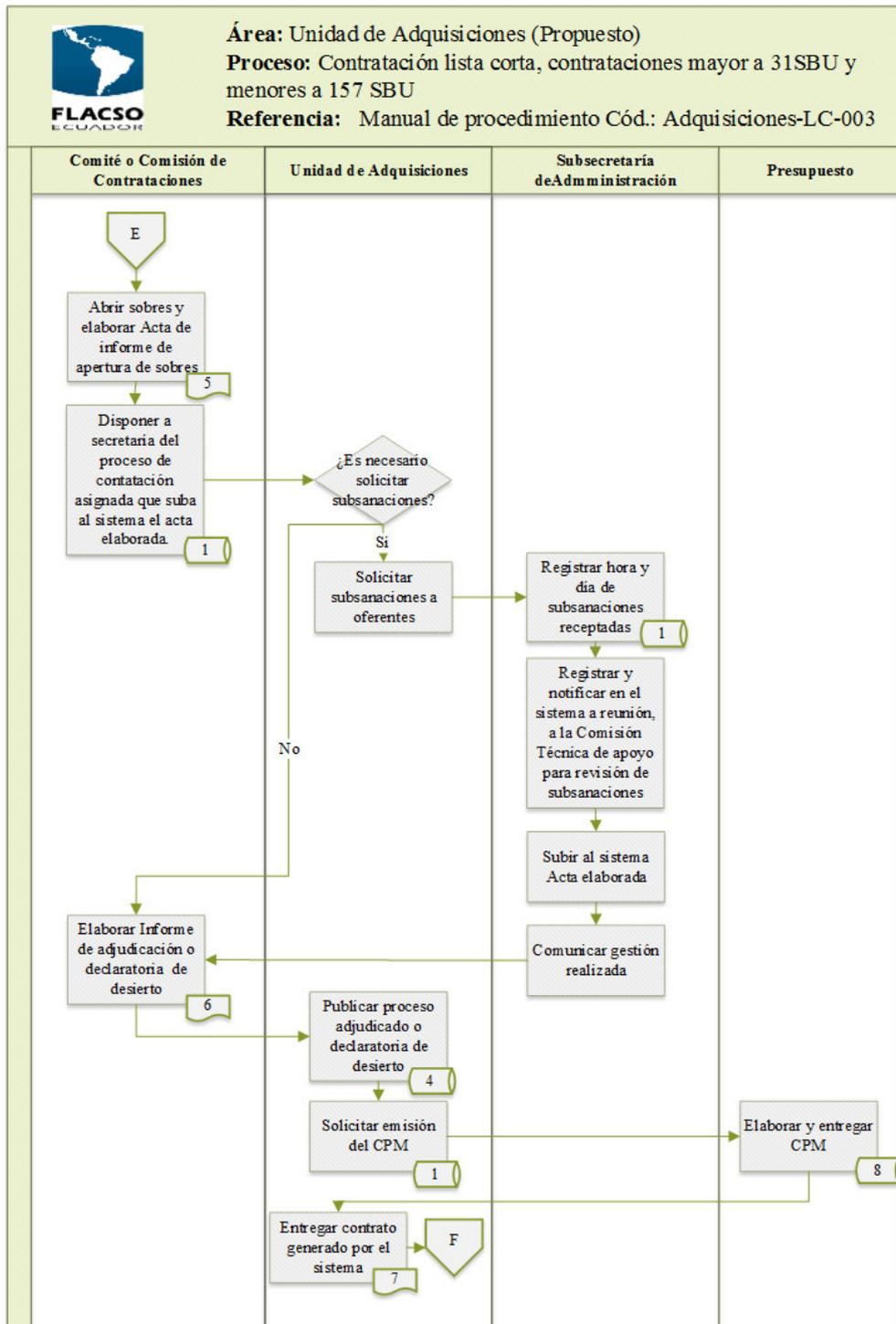


Figura 70: Contratación lista corta.

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

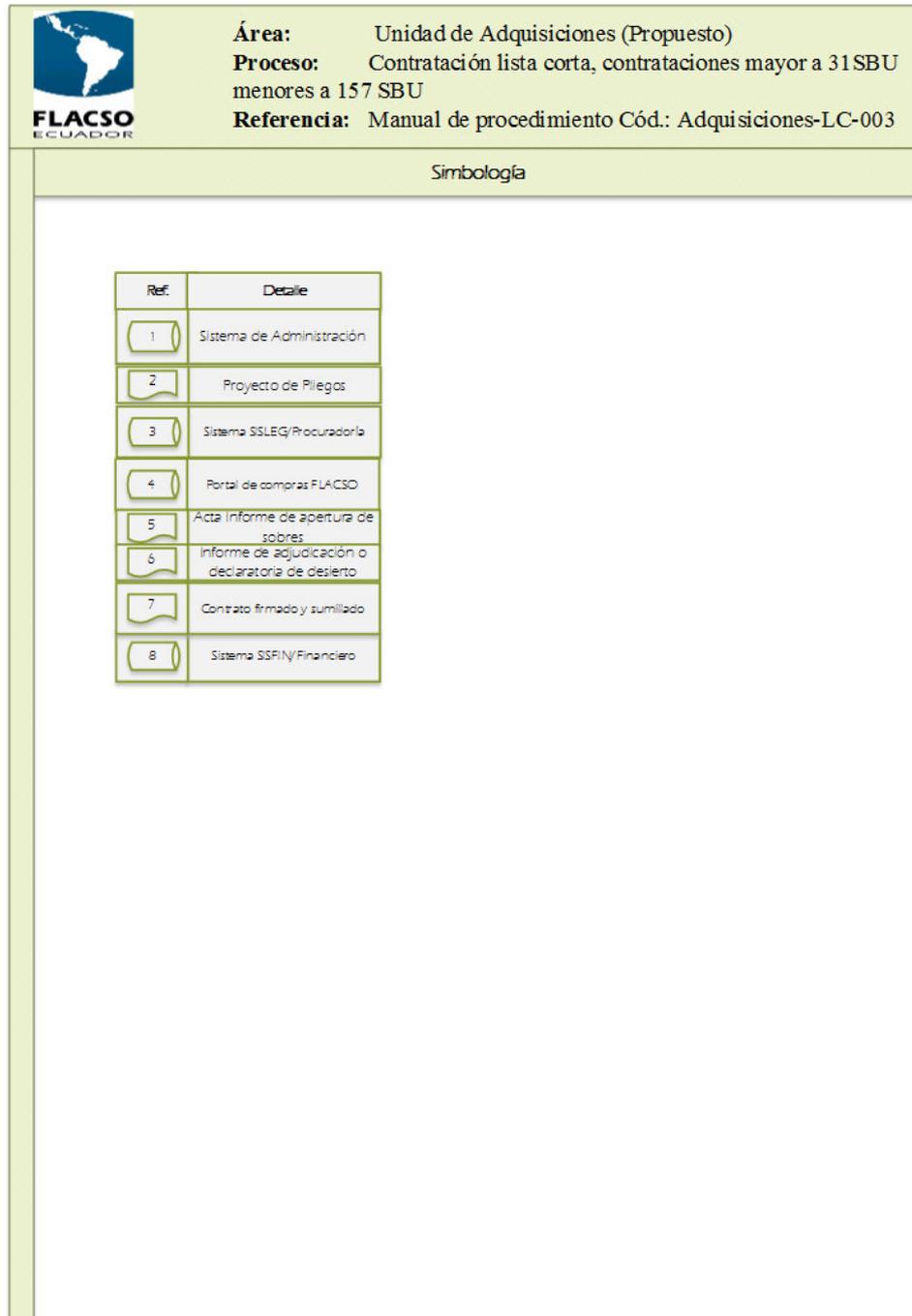


Figura 71: Contratación lista corta
Fuente: Unidad de Adquisiciones
Adaptado: Autoras

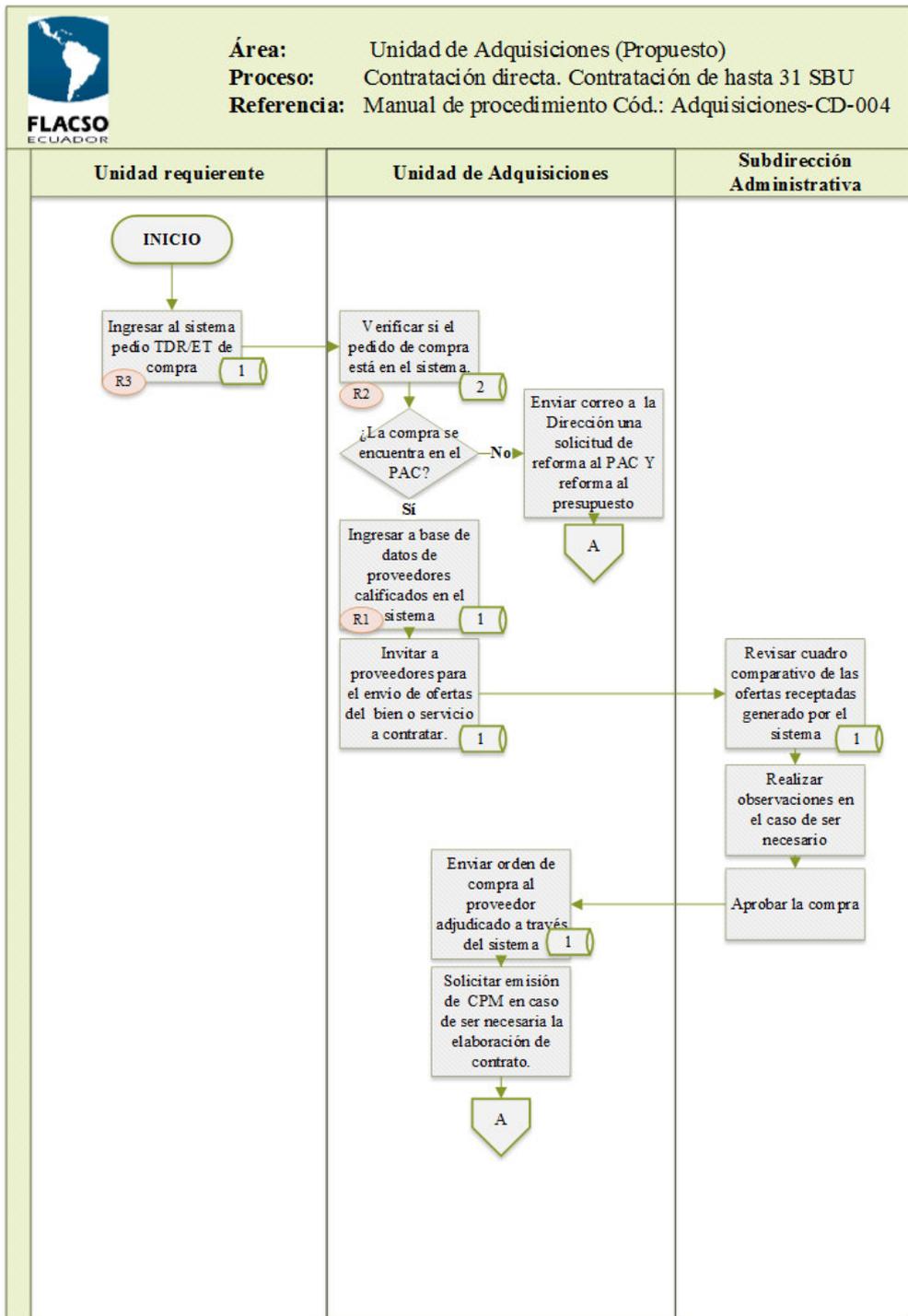


Figura 72: Contratación directa. Contratación de hasta 31 SBU

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

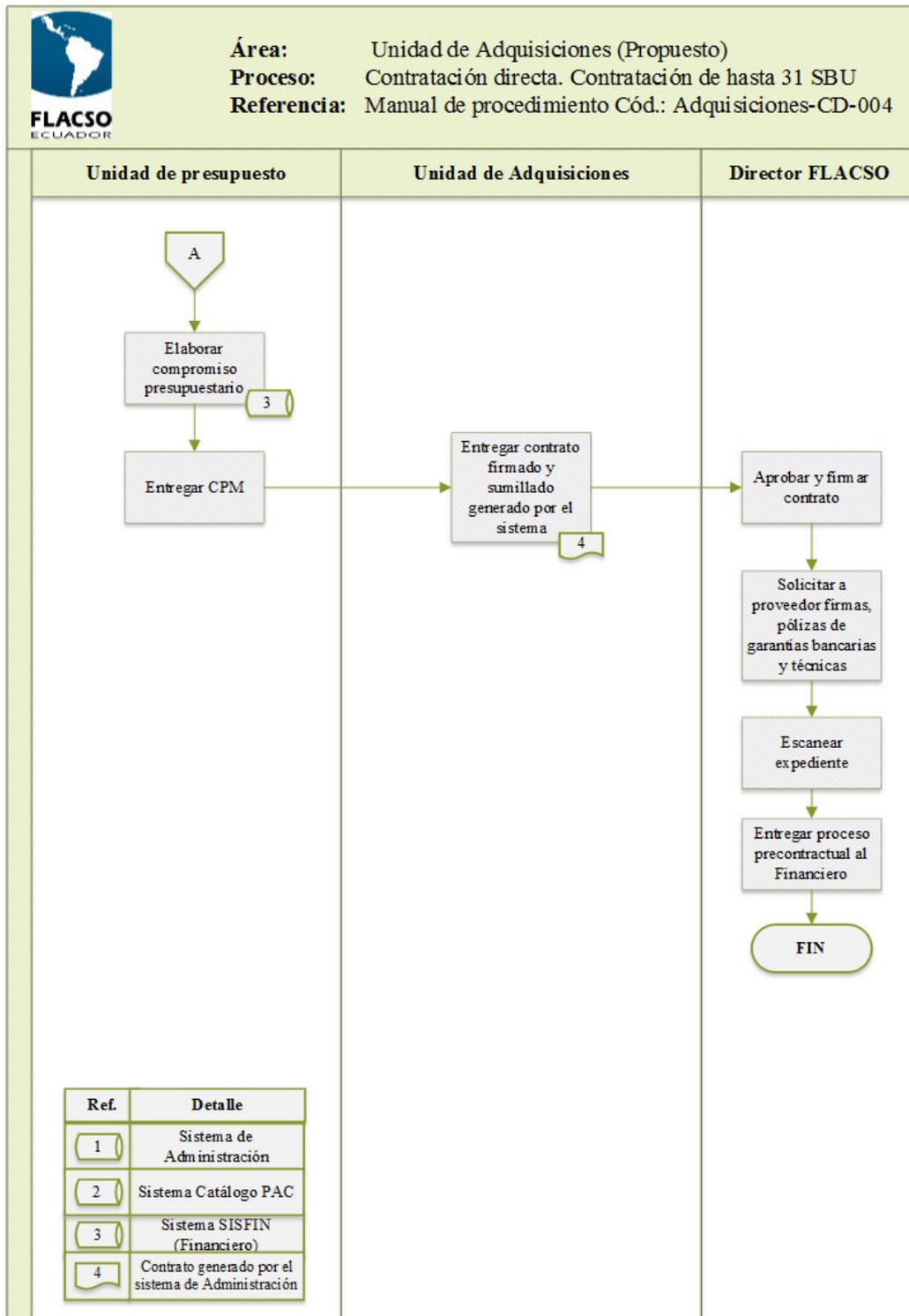


Figura 73: Contratación directa. Contratación de hasta 31 SBU

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

3.6.4.3.7 Mapa de Riesgo

A continuación se detalla en donde se encuentra ubicado cada riesgo identificado en la matriz:

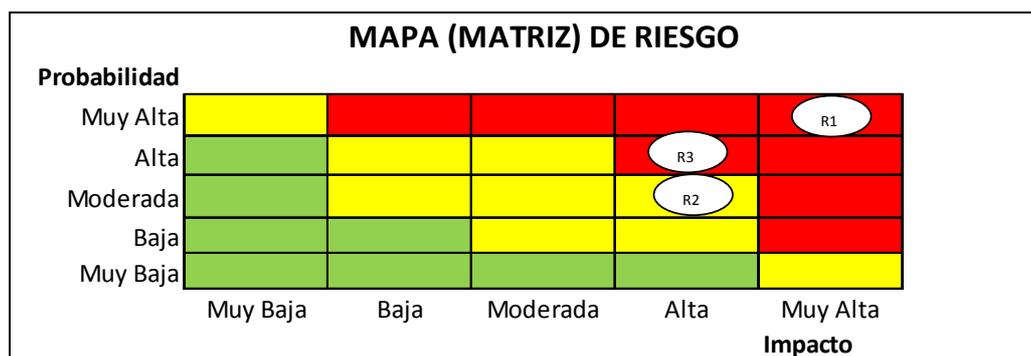


Figura 74 Matriz de Riesgo

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

Con el fin de tener una visión más clara de los riesgos que afectan los procesos dentro de la Unidad de Adquisiciones se colocó los eventos en el mapa de riesgos, obteniendo los siguientes resultados

- El primer riesgo tuvo una probabilidad de suceso muy alto con un impacto muy alto, el cual se debe principalmente a la situación actual que atraviesa FLACSO, ya que pese a contar con más del 50% de recursos del estado aún se maneja como un organismo privado, lo que podría dar como resultado un llamado de atención de los Organismo Control.
- El segundo riesgo tuvo una probabilidad de suceso moderado con un impacto alto, el cual se debe principalmente a la falta de una adecuada planificación en el plan anual de contratación por parte de las unidades solicitantes esto teniendo como resultado que la Unidad de Adquisiciones deba solicitar reformas presupuestarias, las cuales dan como resultado el desperdicio de recursos y retraso de trabajo
- El tercer riesgo dio como resultado una probabilidad e impacto alto-alto, ya que las Unidades solicitantes no detallan las especificaciones del bien o producto

solicitado lo cual con lleva a la pérdida de recursos financieros y a incurrir a reprocesos.

Los procesos de la Unidad de Adquisiciones se ven afectados por factores y procesos internos que dificultan la ejecución normal del departamento, lo cual con lleva a una acumulación innecesaria del trabajo y desperdicio de recursos.

3.6.4.3.8 *Respuestas a los riesgos del Proceso***Tabla 55****Matriz de respuesta al riesgo de la Unidad de Adquisiciones**

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
1	Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.	Reducir	FLACSO envió la petición de aceptación en el portal USHAY a la SERCOP pero aún no tienen respuesta.
2	No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.	Las unidades requirentes desconocen la importancia de una adecuada planificación.	Reducir	Concientizar a las unidades requirentes sobre el rol fundamental de la planificación en el cumplimiento de objetivos institucionales.
3	Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.	Los documentos habilitantes para los diferentes procesos de adquisiciones no son detallados de forma clara.	Reducir	Actualizar y sociabilizar los documentos que son necesarios según los procesos de adquisición.

Fuente: Unidad de Adquisiciones**Adaptado:** Autoras

3.6.4.3.9 *Actividades de Control***Tabla 56****Matriz de Actividades de Control de la Unidad de Adquisiciones**

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción	Acción de Control
1	Omisión de los lineamientos establecidos por los organismos de control para realizar adquisiciones.	FLACSO aún no se maneja como una institución pública a pesar de contar con más del 50% de fondos del estado.	Reducir	FLACSO envió la petición de aceptación en el portal USHAY a la SERCOP pero aún no tienen respuesta.	Designar una persona encargada de dar seguimiento al trámite.
2	No se concientiza al personal sobre el impacto negativo en los recursos que tendría no realizar planificación adecuada.	Las unidades requirentes desconocen la importancia de una adecuada planificación.	Reducir	Concientizar a las unidades requirentes sobre el rol fundamental de la planificación en el cumplimiento de objetivos institucionales.	Realizar capacitaciones al inicio de cada periodo.
3	Adquirir bienes o servicios que no cumplan con las especificaciones necesarias.	Los documentos habilitantes para los diferentes procesos de adquisiciones no son detallados de forma clara.	Reducir	Actualizar y sociabilizar los documentos que son necesarios según los procesos de adquisición.	Enviar un comunicado a todas las unidades adquirentes sobre los documentos habilitantes necesarios en cada trámite.

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Adaptado: Autoras

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES IV

4. Conclusiones

1. Después de analizar la situación del Departamento Administrativo Financiero se determinó que la falta de seguimiento continuo a la actualización de sus procesos y de una herramienta que brinde una visión global de eventos negativos que podrían afectar la gestión de la Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador constituye una barrera para una administración de riesgos ya que estos dificultan el transcurso normal de las actividades de las unidades una manera eficiente, este hecho afecta directamente al cumplimiento objetivos institucionales y a la asignación de sus recursos.

2. En el estudio relacionado a los riesgos operativos se evidencia la utilización de una metodología de identificación de eventos, la cual permite determinar las actividades más sensibles a las fallas o inadecuaciones de personas, procesos, o acontecimientos externos con el fin de formular estrategias que ayuden a mitigar las posibles eventualidades negativas de mayor incidencia para el cumplimiento de objetivos.

3. Después de analizar la situación de FLACSO, se propuso un mapa de riesgos para cada departamento el cual va a facilitar la identificación y medición de eventos negativos a los que se encuentran expuestas, permitiendo tener una visión analítica a la hora de tomar decisiones en pro de minimizar y controlar el impacto o la posible afectación en la consecución de objetivos institucionales.

4. El riesgo financiero más relevante encontrado en el trabajo de investigación dentro de la organización es el riesgo de liquidez ya que la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador mantiene ingresos provenientes del Estado que representan el 81% de sus ingresos totales en el año 2015, razón por la cual es altamente sensible a las fluctuaciones económicas del país. Este hecho ha generado desconcierto a la hora de elaborar el presupuesto ya que se ve directamente afectado

con la situación actual que atraviesa el Ecuador debido a la baja constante del precio del petróleo a nivel mundial.

4.1 Recomendaciones

1.1 Actualizar los manuales de procedimientos en base a los flujogramas de procesos propuestos para cada unidad que conforma el departamento Administrativo Financiero, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades.

2.1 Realizar una priorización de los eventos de riesgo operativo, ya que permite encaminar de una mejor manera las acciones de mitigación considerando niveles de probabilidad, impacto y detección. Los riesgos operacionales más relevantes dentro del Departamento Administrativo Financiero se atribuyen a principalmente a procesos y factores externos.

3.1 Implementar el mapa de riesgo propuesto y mantener una constante actualización del mismo, permitirá a la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal contar con información oportuna para la toma de decisiones.

4.1 Monitorear constantemente el cambio de normativas y requerimientos de organismos de control, a fin de tomar en consideraciones factores externos que podrían afectar la liquidez de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Sede Ecuador.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (2016). *COSO*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Asamblea. (12 de 10 de 2010). *Ley Organica de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- Bestradén Belloví, M., & Orriols Ramos, R. (2004). NTP 679: Análisis modal de fallos y efectos. AMFE . España.
- Boletín de Asesoría Comercial. (2015).
- Carbone, T., & Tippett, D. (Diciembre de 2004). Project Risk Management Using The Project Risk FMEA. *Engineering Management Journal*, págs. 28-35.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Constitución. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Contraloría General del Estado. (02 de 2013). Recuperado el 2016 de 07 de 31, de http://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/normas_control_int.pdf
- Contraloría General del Estado- Ecuador. (Diciembre de 2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>
- COSO, C. (2004). *Gestión del Riesgos Corporativos-Marco Integrado*.

- COSO, C. o. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*.
- COSO; PwC. (2013). Control Interno-Marco Integrado. En *Marco y Apéndices*.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Mexico: Cengage Learning.
- Dirección de Investigación Técnica, N. y. (2002). *Contraloría General del Estado*.
Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%204%20IntroduccionNCI.pdf>
- Expreso, R. (22 de 07 de 2016). *La Andina y la Flacso subsisten con sus ahorros y para obras*. Obtenido de Expreso Ec: <http://expreso.ec/actualidad/universidad-andina-flacso-estado-deuda-BX505245>
- FLACSO. (2011). Manual de Procedimientos FLACSO.
- FLACSO. (2016). *FLACSO SEDE ECUADOR*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/>
- Flórez Ríos, L. (10 de 2008). *Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo X*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/709/631>
- Franco Rodriguez, M. D. (2016). *Gestión de los riesgos financieros para el logro de la excelencia organizacional*. Obtenido de <http://utelvt.edu.ec/ojs/index.php/is/article/viewFile/118/89>
- Galgano, A. (1995). *Los Siete Instrumentos de Claidad Total*.
- García, C. (2010). *Curso de Liderazgo. Trabajo en Equipo y Soluciones de Problema Documento de Apoyo*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf

- Ginebra, O. I. (2016). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*. Recuperado el 07 de 27 de 2016, de <http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/CEDAW/ClimateChange/ArgentinaWS.pdf>
- Hall, R. (1982). *Organizaciones estructuras y procesos*. Obtenido de <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/ORGANIZACIONES%20ESTRUCTURA%20Y%20PROCESO.pdf>
- Jaramillo Salazar, H. (10 de 2010). *Estudio sobre resultados e impactos de los programas de apoyo a la formación de posgrados en Colombia: hacia una agenda de evaluación de calidad*. Obtenido de http://observatorioocts.org/files/Archivo%20Documental/Libros%20del%20Observatorio/formacion_de_postgrado.PDF
- LOES. (01 de 09 de 2011). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Recuperado el 31 de 07 de 2016, de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/rloes1.pdf>
- Luchilo, L. (10 de 2010). *Formación de Posgrados en América Latina*. Obtenido de http://observatorioocts.org/files/Archivo%20Documental/Libros%20del%20Observatorio/formacion_de_postgrado.PDF
- Lvovich , D. (10 de 2010). *Resultado e impacto de los programas de apoyo a la formación de posgrados en Argentina*. Obtenido de http://observatorioocts.org/files/Archivo%20Documental/Libros%20del%20Observatorio/formacion_de_postgrado.PDF
- Martínez , R., & Fernández, A. (s.f). *Árbol de problem y áreas de intervención. COMFAMA/CEPAL*.
- Metodologías e Instrumentos para la Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales. (2010).

- Narváez, J. (2010). *GESTUNIV*. Obtenido de Teoría Administrativa: http://www.gestuniv.com.ar/biblioteca/programa_iglu/teoria_administrativa.pdf
- Norka, V. (11 de 07 de 2005). *Actualidad Contables*. Recuperado el 27 de 07 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>
- Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. . (2013).
- Ramió, C. (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>
- Rodriguez, I. (2015). *AUDITOOOL*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Román Vasquéz, J. (12 de 12 de 2014). *El Riesgo Financiero de las Instituciones Privadas de Educación Superior del Norte del País*. Obtenido de <http://www.ute.edu.ec/posgrados/eidos7/art-8.html>
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & De LLano Monelos, P. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión*. Obtenido de http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf
- Sánchez Sánchez, L. R. (10 de 2015). *COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGO*. Recuperado el 27 de 07 de 2016, de <file:///C:/Users/Mayra/Downloads/11625-40584-1-PB.pdf>
- SARO. (02 de 2011). *Sistema de Administración de Riesgos Operacionales*. Recuperado el 31 de 07 de 2016, de https://www.confianza.com.co/sites/default/files/adjuntos/cartilla_WEB_SARO.pdf

SBS. (20 de 10 de 2005). *Gestión de Riesgos Operativo*. Recuperado el 31 de 07 de 2016, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf