



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TEMA: “MAPA DE RIESGOS PARA EVALUAR LOS PROCESOS FINANCIEROS
EJECUTADOS EN LAS JUNTAS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN
RUMIÑAHUI”.**

AUTORA: YANZA SUNTAXI, ROSA ELENA

TUTOR: ING. CARRILLO PUNINA, ÁLVARO PATRICIO, P.h.D

SANGOLQUÍ

2020



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “MAPA DE RIESGOS PARA EVALUAR LOS PROCESOS FINANCIEROS EJECUTADOS EN LAS JUNTAS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”, fue realizado por la señora **Yanza Suntaxi Rosa Elena**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE , razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 14 de enero de 2020

ATENTAMENTE,

.....
Ing. Alvaro Carrillo Punina, Ph.D

C.C. 0501623284
.....



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo **Yanza Suntaxi Rosa Elena** declaro que el contenido, ideas y criterios de trabajo de titulación: **“MAPA DE RIESGOS PARA EVALUAR LOS PROCESOS FINANCIEROS EJECUTADOS EN LAS JUNTAS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 14 de enero de 2020

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir 'Yanza Suntaxi'.

.....
Rosa Elena Yanza Suntaxi

C.C. 1722078290



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo **Yanza Suntaxi Rosa Elena**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“MAPA DE RIESGOS PARA EVALUAR LOS PROCESOS FINANCIEROS EJECUTADOS EN LAS JUNTAS PARROQUIALES RURALES DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”**, en el Repositorio Institucional cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 14 de enero de 2020

Rosa Elena Yanza Suntaxi

C.C. 1722078290

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso,

Por ser la razón de mi existir y la luz que guía mi camino en todo momento y darme la fortaleza, para seguir adelante a pesar de las adversidades, dándome la sabiduría para sobrellevar los retos que se me presentaron en el camino, siendo mi dulce compañía desde que fui formada en el vientre de mi madre, con todo mi amor.

A mi madre,

Por ser un ejemplo de mujer esforzada y valiente que nunca se rinde, pero sobre todo por brindarme su amor incondicional, velando siempre por mi bienestar.

A mi padre,

Por amarme, apoyarme y estar orgullosos de mis logros, siempre te tendré en mi corazón junto con tus enseñanzas.

A mi hija,

Por amarme y privarse de mi compañía en ciertos momentos que tuve que dejar de lado el rol de madre, para desarrollarme académica y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por ser mi guía, protección en los momentos malos y haber puesto en mi camino a las personas que han sido mi soporte y compañía hasta culminar la presente investigación.

A mi esposo por ser un apoyo importante en mi desarrollo académico, por su amor y comprensión.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida, los cuales me han demostrado su apoyo, me han protegido y querido a pesar de todo.

A mi querida Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE por abrirme las puertas y darme la oportunidad de prepararme y estudiar para obtener mi título profesional, de igual manera agradezco a mis profesores por impartirme sus conocimientos, así como a mi director de tesis, Dr. Álvaro Carrillo por su apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
ANTECEDENTES	1
Problemática	2
Proceso Financiero	3
Justificación	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos	7
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO.....	8

1.1.Fundamentos Teóricos	8
1.1.1.Teoría financiera	8
1.1.2.Teoría del empresario	8
1.1.3.La teoría de la administración pública	9
1.1.4.Planificación estratégica	9
1.1.5.Mapa de procesos.....	12
1.1.6.Definición de Control Interno según COSO:.....	14
1.1.7.Mapa de riesgos	20
1.1.8.1.Tipos de estrategias:.....	31
1.2.Marco Referencial	33
1.3.Marco Conceptual.....	35
1.4.Marco metodológico.....	36
1.4.1.Investigación exploratoria.....	36
1.4.2.Investigación descriptiva	37
1.4.3.Método de investigación	37
1.4.4.Enfoque de investigación.....	38
1.4.5.Población	39
1.4.6.Muestra	39
CAPÍTULO II.....	40
IDENTIFICAR LOS POTENCIALES RIESGOS DE LOS PROCESOS FINANCIEROS PARA PRIORIZAR LOS MISMOS.	40
2.1. Marco legal y regulatorio de las juntas parroquiales	40

2.2.Estructura jerárquica de las juntas parroquiales	40
2.2.1.Estructura orgánica funcional de la Junta Parroquial de Cotogchoa	40
2.2.1.1.Gestión por Procesos.....	42
2.2.1.2.Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cotogchoa	44
2.2.2.Estructura orgánica funcional de la Junta Parroquial de Rumipamba	45
2.2.2.1.Gestión por procesos:.....	46
2.2.2.2.Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Rumipamba	48
2.3.Funciones de las juntas parroquiales.....	49
2.3.2.Deberes y atribuciones de la Junta Parroquial Rural	49
2.3.3.Grado de participación y responsabilidad de la dirección en los procesos financieros ..53	
2.4.Definir los procesos Financieros de las Juntas Parroquiales.....	62
2.4.2.DESCRIPCIÓN DE PROCESOS JUNTA PARROQUIAL COTOGCHOA	64
2.4.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS JUNTA PARROQUIAL DE RUMIPAMBA	75
2.5.Identificar los principales riesgos	85
2.5.1.Riesgos identificados en las Juntas Parroquiales Rurales del Cantón Rumiñahui.....	85
CAPÍTULO III.....	87
EVALUAR LOS POTENCIALES RIESGOS DE LOS PROCESOS FINANCIEROS PARA GESTIONAR LOS MISMOS.....	87
3.1.Matrices de calificación de los riesgos identificados.....	87
3.2.Marices de evaluación de los riesgos	89

3.2.1.Matriz de evaluación de los riesgos Junta Rumipamba	89
3.2.2.Matriz de evaluación de riesgos Junta Cotogchoa	91
3.3.Priorizar los riesgos identificados.....	93
3.4.Identificación del nivel de impacto	97
3.4.1.Identificación del nivel de impacto Junta Parroquial Rumipamba	97
3.4.2.Identificación del nivel de impacto Junta Parroquial Cotogchoa	99
CAPÍTULO IV.....	102
DEFINIR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LAS JUNTAS PARROQUIALES.....	102
4.1.Planteamiento de estrategias de mejora	102
4.1.1.Junta Parroquial Cotogchoa	102
4.1.2.Junta Parroquial Rumipamba.....	108
CAPÍTULO V.....	115
PROPUESTA.....	115
5.1.Pasos para desarrollar la gestión de riesgos	115
5.1.1.Diagnóstico inicial de la gestión realizada en las Juntas Parroquiales	116
5.1.2.Metodología para identificar riesgos.....	119
5.1.3.Resultados de la identificación de riesgos.....	121
5.1.4.Método de calificación de riesgos	122
5.1.5.Método de evaluación de riesgos	125
5.1.6.Método de priorización de riesgos	126

5.1.7.Planteamiento del mapa de riesgos como método de clasificación de riesgos en conjunto.....	127
5.1.8.Respuesta al riesgo	129
CAPÍTULO VI.....	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
6.1.Conclusiones	132
6.2.Recomendaciones	133
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de indicadores y métricas.....	27
Tabla 2 Eventos de riesgo.....	86
Tabla 3 Probabilidad de ocurrencia	87
Tabla 4 Nivel de impacto.....	88
Tabla 5 Nivel de efectividad del control.....	88
Tabla 6 Evaluación de eventos Rumipamba.....	89
Tabla 7 Evaluación de eventos Cotogchoa	91
Tabla 8 Priorización del riesgo Cotogchoa.....	93
Tabla 9 Priorización del riesgo Rumipamba.....	95
Tabla 10 Principales causas de los eventos de riesgo	103
Tabla 11 Estrategias sugeridas.....	107
Tabla 12 Principales causas de los eventos de riesgo	109
Tabla 13 Estrategias sugeridas.....	113
Tabla 14 Formato de entrevista.....	120
Tabla 15 Listado de eventos de riesgo.....	121
Tabla 16 Probabilidad de ocurrencia	123
Tabla 17 Nivel de impacto.....	123
Tabla 18 Efectividad de control.....	124
Tabla 19 Evaluación de eventos	125
Tabla 20 Priorización mediante Pareto	126
Tabla 21 Matriz respuesta al riesgo	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	5
Figura 2. Planificación estratégica	10
Figura 3. Elementos de un proceso	14
Figura 4. Componentes del control interno.....	16
Figura 5. Vinculación de los KRI con los objetivos estratégicos	29
Figura 6. Organigrama Junta Cotogchoa	44
Figura 7. Organigrama Junta Rumipamba	48
Figura 8. Descripción del proceso 1 C.....	65
Figura 9. Descripción del proceso 2 C.....	67
Figura 10. Descripción del proceso 3 C.....	70
Figura 11. Descripción del proceso 4 C.....	72
Figura 12. Descripción del proceso 5 C.....	74
Figura 13. Descripción del proceso 1 R.....	76
Figura 14. Descripción del proceso 2 R.....	78
Figura 15. Descripción del proceso 3 R.....	80
Figura 16. Descripción del proceso 4 R.....	82
Figura 17. Descripción del proceso 5 R.....	84
Figura 18. Diagrama de Pareto Cotogchoa	94
Figura 19. Diagrama de Pareto Rumipamba.....	96
Figura 20. Mapa de riesgos Rumipamba	97
Figura 21. Mapa de riesgos Cotogchoa.....	100
Figura 22. Matriz de diagnóstico inicial	117

Figura 23.Diagrama de Pareto 127

Figura 24.Mapa de riesgos..... 128

RESUMEN

La presente investigación se centra en la utilización del mapa de riesgos para evaluar los procesos financieros ejecutados en las juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui, mediante el análisis preliminar de la situación de las juntas parroquiales se pudo identificar que no cuentan con procesos que guíen de forma eficiente el manejo financiero, de la misma forma no existen departamentos y personas responsables específicas para su manejo.

Luego de identificar la deficiencia de los procesos financieros existentes en las juntas parroquiales se procedió a identificar los potenciales riesgos de los procesos financieros por medio de la entrevista, posteriormente se procedió a evaluarlos para luego priorizar los mismos utilizando el diagrama de Pareto por medio del cual se obtuvo como resultado, 13 eventos de riesgo en la junta parroquial de Rumipamba y 14 en la junta parroquial de Cotogchoa.

Una vez priorizados los riesgos se elaboró el mapa de riesgos en el cual se colocaron los riesgos correspondientes a cada escala de color de acuerdo a la combinación de los valores obtenidos tanto de la evaluación como de la priorización para determinar su clasificación en uno de los niveles de riesgo definidos en el Mapa de Riesgos donde se identifican mediante colores diferentes.

PALABRAS CLAVE:

- **PROCESOS**
- **RIESGOS**
- **MAPA DE RIESGOS**

ABSTRACT

This research focuses on the use of the risk map to evaluate the financial processes executed in the rural parish boards of the Rumiñahui Canton, by preliminary analysis of the situation of the parish boards it was possible to identify that they do not have processes that guide in a way Efficient financial management, in the same way there are no specific departments and people responsible for its management.

Then, identifying the deficiency of the financial processes in the parish meetings will be processed to identify the risks of the financial processes through the interview, then they will be evaluated and then prioritized using the Pareto diagram through which it was obtained As a result, 13 risk events at the Rumipamba Parish Board and 14 at the Cotogchoa Parish Board.

Once the risks were prioritized, the risk map was drawn up in which the risks corresponding to each color scale will be placed according to the combination of the affected values of both the evaluation and the prioritization to determine their classification in one of the risk levels defined in the Risk Map where it is identified by different colors.

KEYWORDS:

- PROCESSES
- RISKS
- RISK MAP

ANTECEDENTES

La Junta Parroquial Rural, desde su creación, se instituyó como una organización que representa al sector rural y que, de acuerdo a la trascendencia en el tiempo desde inicios de la época republicana del Ecuador, se ha venido desarrollando sin generar mayores cambios, de la misma manera, las funciones que ha venido ejecutando en beneficio del bienestar de la población que forma parte de su territorio. (Pilataxi, 2015). Por lo que el uso del mapa de riesgo como una herramienta del control interno para evaluar los procesos financieros ayudaría a brindar un alto nivel de seguridad en lo que respecta al logro de los objetivos a nivel de la organización y por ende la protección de todos los recursos con los que funciona la misma ya que estos se pueden determinar mediante la interacción de la probabilidad o frecuencia el impacto de los tipos de riesgos en los diferentes procesos, actividades o funciones de una entidad.

Según Mantilla (2003) menciona que:

El control interno se define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal en una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras al cumplimiento de los objetivos a nivel de la organización y la protección de los recursos públicos los cuales son la principal fuente de ingresos de las entidades públicas (p. 14).

Por tal motivo se pretende realizar un análisis de los mapas de riesgos para evaluar los procesos financieros ejecutados en las parroquias rurales.

Problemática

Según la Constitución Política de la República del Ecuador, en el Art. 224 reza: “El territorio del Ecuador es indivisible. Para la administración del Estado y la representación política existirán provincias, cantones y parroquias”. (Constituyente, 2008) Según lo mencionado, la parroquia es la sección administrativa de menor tamaño del territorio nacional ya que es la unión de barrios o comunidades, existen dos tipos de parroquias: parroquias urbanas y rurales. Las parroquias urbanas son las que se encuentran dentro de los límites de una ciudad y las rurales son las que se encuentran apartadas o fuera de la ciudad.

A partir del año 2000, la Constitución determina en el Art. 235 que: "En cada parroquia rural habrá una Junta Parroquial de elección popular. Su integración y atribuciones se determinarán en la ley. Su presidente será el principal personero y tendrá las responsabilidades y competencias que señale la ley,"

“El gobierno de la Parroquia Rural, está constituido por una Junta Parroquial de 5 miembros. Las funciones de las Juntas Parroquiales son actuar como auxiliares del Gobierno, administración municipales y distritales y como intermediario entre estos y sus representados inmediatos”. (Manual Organico Estructural de Capozano, 2019, p. 6)

En Pichincha existen 52 parroquias rurales, en la mayor parte de las provincias dichas divisiones territoriales tienen mayor población que las parroquias urbanas. Por lo que en el 2008 se creó el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, con el fin de controlar las actividades de las juntas parroquiales las cuales están reguladas principalmente por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que conforme el Art.327 en el párrafo último establece que las juntas parroquiales podrán conformar comisiones permanentes, especiales u ocasionales, y técnicas de acuerdo con sus

necesidades, con participación ciudadana, cada una de ellas deberá ser presidida por un vocal del Gobierno Parroquial.

Tendrán la calidad de permanentes, al menos, la comisión de mesa, la de planificación y presupuesto; y, la de igualdad y género (COOTAD, 2010) las Juntas Parroquiales se constituirán en Gobiernos Parroquiales, que son unidades mínimas de ejecución de las políticas públicas del Estado, en materia de salud, vivienda, educación, seguridad; y para ello manejarán sus propios recursos económicos.

Para el desarrollo del elemento de administración de riesgo en una organización se debe contar con una serie de pasos lógicos primeramente se debe identificar los riesgos, luego evaluarlos para posteriormente definir estrategias que permitan mitigar el impacto de estos.

El modelo de mapa de riesgos, está enmarcado en las normas de control interno y se establece como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, e introduce en las entidades el concepto de calidad, en el mejoramiento continuo o permanente.

Proceso Financiero

La Gestión financiera se encuentra caracterizada en el sistema de gestión de calidad, como un proceso de apoyo, encargado de gestionar y administrar los recursos financieros del gobierno de las parroquias rurales del Cantón Rumiñahui, buscando asignar a todas las dependencias y entidades los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo.

Uno de los principales problemas radica en que no poseen una planificación estratégica ni un mapa de procesos lo cual no permite fijar los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión ya que la PE de manera interna ayuda a las organizaciones a

contar con un proceso ordenado de implementación de los objetivos y estrategias y poder medir el desempeño en base al logro de objetivos

En el caso de las dos juntas parroquiales que son sujetas al presente estudio actualmente no cuentan con un Plan estratégico ni un mapa de procesos lo cual dificulta la verificación de los principales procesos que son ejecutados por las juntas y su relación tanto con clientes y proveedores que en este caso serían la ciudadanía y el estado al ser instituciones públicas, por lo que surge la necesidad de realizar la planificación estratégica dentro de la cual se definirá también lo que es un mapa de procesos a fin de identificar claramente los procesos financieros que deberían realizarse así como implantar los mapas de riesgos para evaluar dichos procesos en las juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui en el periodo 2017-2018, con el objetivo de determinar el impacto de los riesgos en los procesos financieros que ejecutan las juntas parroquiales rurales.

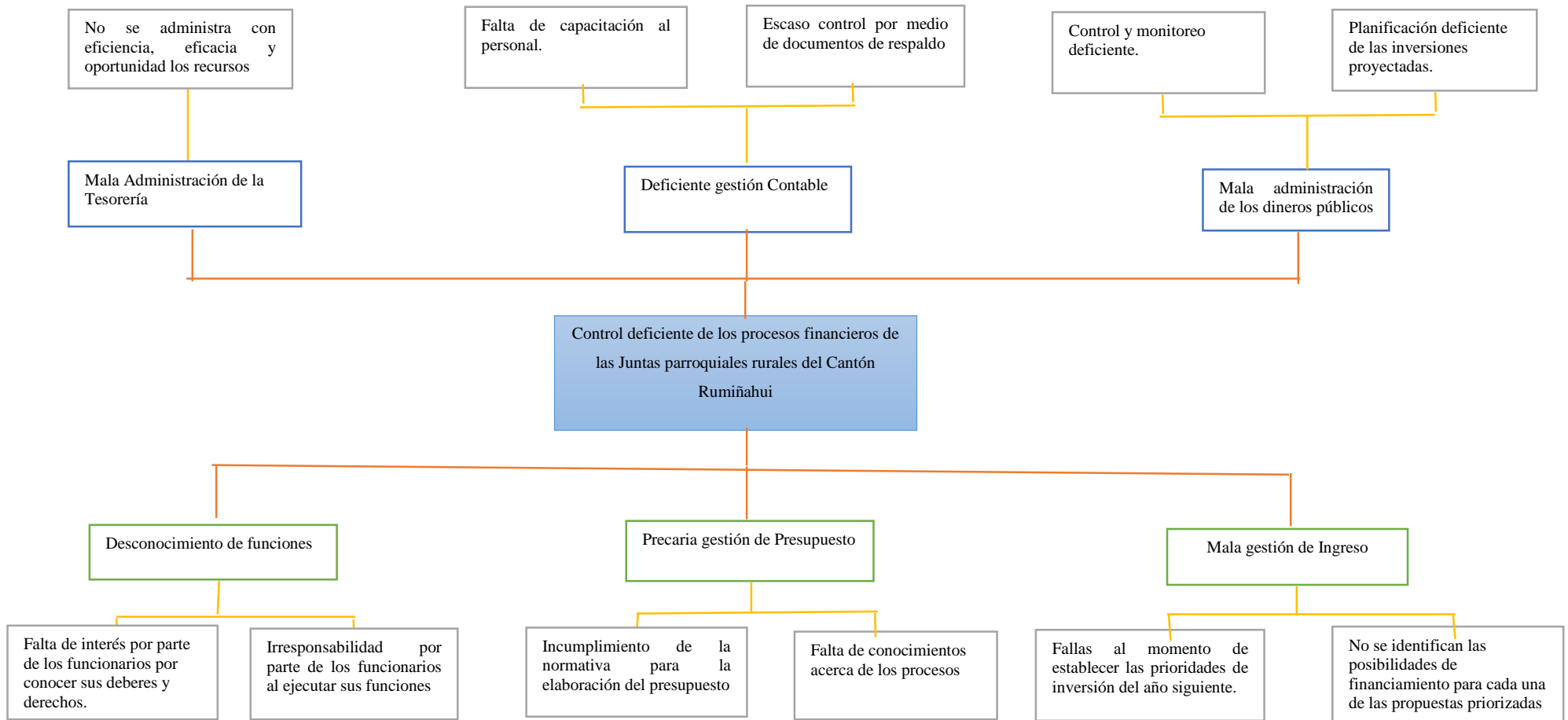


Figura 1. Árbol de problemas

Justificación

El tener una planificación estratégica así como manejar una gestión adecuada de riesgos es primordial en cualquier tipo de organización ya que por medio de esto se puede lograr la consecución de objetivos institucionales, por ende el desarrollo de la presente investigación es importante puesto que busca evaluar los procesos financieros que ejecutan las juntas parroquiales rurales por medio de una herramienta como lo es el mapa de riesgos, para la ejecución del mismo, se ha considerado realizar una planificación estratégica dentro de la cual se deberá realizar el levantamiento de procesos para estructurar un mapa de procesos e identificar cada uno de los procesos entre ellos el procesos financiero que es el que se pretende evaluar por medio del mapa de riesgos todo esto se llevara a cabo en las Juntas Parroquiales Rurales del Cantón Rumiñahui.

La evaluación de los riegos es fundamental para determinar si los procesos financieros son realizados de manera óptima, cabe recalcar que los gobiernos parroquiales están regulados principalmente por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales Rurales lo que obliga al cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Constitución, y las leyes antes mencionadas. No obstante, la normativa demanda de las juntas parroquiales la ejecución oportuna de las obras constantes en el Plan Anual de Desarrollo Parroquial debidamente presupuestado (Ley Organica de las juntas Parroquiales Rurales).

En consecuencia, esta investigación es relevante por cuanto aborda contextos que actualmente no han sido considerados por otros investigadores, proponiendo el desarrollo de una herramienta para detectar y medir el impacto de los posibles riesgos que se puedan generar en los procesos financieros, los resultados obtenidos a partir de este estudio servirán como base

para el desarrollo de otros trabajos en donde se integre la variable “mapa de riesgos”, ya sea del sector público o privado.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar los procesos financieros que ejecutan las juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui en el periodo 2017- 2018, en base al mapa de riesgos elaborado.

Objetivos específicos

- Determinar áreas y autoridades responsables de los procesos financieros.
- Identificar los potenciales riesgos de los procesos financieros para priorizar los mismos.
- Evaluar y priorizar los potenciales riesgos de los procesos financieros.
- Elaborar el mapa de riesgos financieros.
- Definir estrategias para mejorar el control de los procesos financieros de las juntas parroquiales.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El desarrollo teórico de la variable de la investigación se basa en el mapa de riesgos para evaluar los procesos financieros ejecutados en las juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui lo cual ayudara a brindar una seguridad razonable de que los objetivos de la administración para la gestión pública y desarrollo comunitario están siendo alcanzados, misma que se deriva de la teoría financiera.

1.1.Fundamentos Teóricos

1.1.1. Teoría financiera

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. (Evolución de la Teoría Financiera, 2008)

Especialmente la teoría financiera habla sobre el manejo de la incertidumbre y el riesgo con miras a alcanzar un mayor valor agregado por lo cual es muy importante partir de estas bases para establecer el mapa de riesgos para evaluar los procesos Financieros ejecutados en las Juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui.

1.1.2. Teoría del empresario

El empresario corre el riesgo de que sus previsiones sobre la demanda no se cumplan y, en función de ello, no se alcancen sus objetivos y por tanto obtenga pérdidas. El empresario tiene unos costes ciertos y unos ingresos inciertos que dependerán de que sus previsiones se cumplan o no. (Riesgo Incertidumbre y Beneficio, 1921)

Esta teoría se adecua a lo que se pretende investigar puesto que todo tipo de organización incurre en ciertos riesgos para poder alcanzar sus objetivos ya que sabe lo que pretende invertir en conseguirlos, pero es incierto lo que lograra con ello, por lo que surge la necesidad de prever y mitigar el impacto de estos riesgos que hasta cierto punto suelen ser inevitables.

1.1.3. La teoría de la administración pública

Según Camacho (2000), esta teoría se define como una ciencia de carácter social, que fundándose en los principios del Derecho Constitucional y del Administrativo, formula los suyos propios a efecto de cumplir con los proyectos, programas, planes y aspiraciones elaborados por la Ciencia Política, para concretarlos por medio de actos jurídicos y materiales, en el marco de la función ejecutiva, para la satisfacción de las necesidades comunitarias a través de los servicios públicos, atribuciones, tareas, encomiendas o cometidos que corresponden a las facultades que la ley le otorga a los órganos que la realizan (p.10).

Esta teoría se adapta a lo que se pretende investigar puesto que nos habla de cómo la administración pública elabora sus principios en base al derecho constitucional y administrativo para de esa forma cumplir con sus planes, proyectos y programas que los lleven a cumplir sus objetivos de satisfacción comunitaria a través de los servicios públicos atribuciones, tareas, encomiendas o cometidos, a los que están facultados según la ley que para el caso de las Juntas Parroquiales es el COOTAD el principal reglamento establecido.

1.1.4. Planificación estratégica

La planificación estratégica sirve como una útil herramienta que permite a la organización tener un apoyo para la toma de decisiones en función al entorno en el que se desarrolla, así como prepararse para los cambios que se vendrán en el futuro adaptándose a los mismo y lograr una mayor eficiencia y eficacia sin olvidar brindar calidad tanto en los servicios como en los bienes que proveen.

1.1.4.1. Elementos de la planificación estratégica

Los siguientes elementos constituyen en cierta manera la respuesta a las siguientes interrogantes y de manera ordenada forman parte de la planificación estratégica. (Armijo)

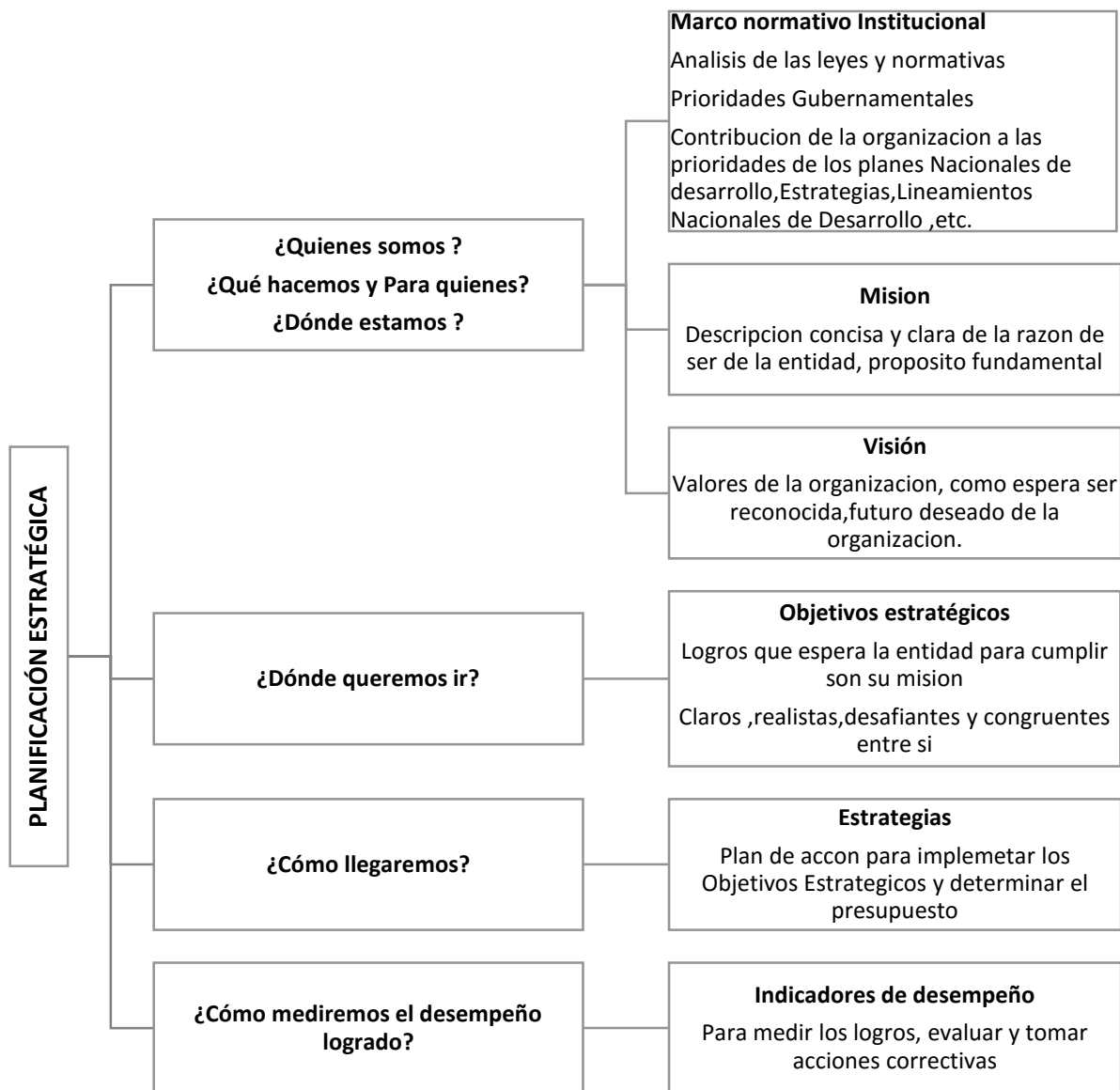


Figura 2. Planificación estratégica

1.1.4.2. Análisis FODA

Por medio del análisis FODA podemos entender el negocio ya que se analizan factores internos que son las Fortalezas y Debilidades y de manera externa las Oportunidades y Amenazas a los que puede estar expuesta una organización.

1.1.4.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los que permiten materializar la misión y visión ya que en base a ellos se desarrollan los planes de acción para posteriormente convertirlos en proyectos.

1.1.4.4. Importancia de la planeación estratégica

La planificación estratégica es de suma importancia puesto que sin esta es difícil que los encargados de la administración de una organización sepan cómo organizar tanto el personal como los recursos de los que disponen, incluso es difícil que tengan una idea clara de lo que es necesario organizar: Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de sobrevivir y lograr sus metas

La planificación estratégica nos permite tener una correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (Acero, 2016)

Según García (2015) los Beneficios de la planificación estratégica para la organización o empresa son los siguientes:

1. Ayuda a impulsar a las instituciones para la identificación de las principales causas de los errores o problemas, así como en la toma de acciones oportunas para corregir errores que obstaculicen el logro de objetivos y metas de la organización.
2. Brinda una mayor claridad a la planificación.
3. Alinea la misión, visión y objetivos de la organización.

4. La planificación estratégica permite a la dirección elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados con el fin de no desviarse de su objetivo principal.

1.1.5. Mapa de procesos

(Mariño 2001) menciona que la elaboración de un mapa de procesos nos permite mostrar como fluye el trabajo a través de la institución, presentando con simplicidad cuales son los principales procesos que trabaja cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados que les interesan a la institución y a los clientes

1.1.5.1. Estructura de la gestión por procesos

La gestión por procesos puede distinguirse hasta tres niveles que son:

1. Macroproceso: conjunto de procesos relacionados entre sí que persiguen un objetivo común, representan las actividades típicas de la organización y sirven de apoyo al logro de la estrategia corporativa.
2. Proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que se ejecutan para transformar unos insumos en productos o servicios, aportando valor añadido al usuario al que van dirigidos. Se puede distinguir varios tipos:
 - *Procesos estratégicos*: Son aquellos procesos que se encargan de analizar las necesidades de grupos de interés.
 - *Procesos clave*: Se refiere a los procesos que permiten generar el valor agregado sobre una entrada, con el fin de obtener resultados que realmente satisfagan la

consecución de los objetivos estratégicos de una organización y de las partes interesadas.

- *Procesos soporte*: Son aquellos que se encargan de facilitar los insumos y recursos necesarios para el desarrollo y normal funcionamiento de la organización.

3. Subproceso: agrupación lógica de actividades secuenciales que contribuyen al objetivo del proceso.

La gestión por procesos es una metodología que permite ordenar la cadena de trabajo de inicio a final entrelazando todos los sectores que comprenden una organización formando así una unidad para mejorar la fluidez tanto en el trabajo como en la comunicación a fin de optimizar tanto el tiempo como los recursos para lograr los objetivos planteados por la organización.

Los **principales componentes** de la gestión por procesos son:

- La identificación de los procesos.
- La coordinación y el control del funcionamiento de la organización.
- La gestión de la mejora de los procesos.
- La definición de un sistema de información para el seguimiento de los resultados.

(ISOTools, 2013)

Estos pasos nos permitirán conocer los procesos claves que maneja la empresa, los responsables de cada uno del proceso, gestionarlos y mantener un control de los resultados por medio de un seguimiento.

1.1.5.2. Importancia del mapa de procesos

El mapeo de procesos es el punto de partida para la implementación de la gestión por procesos, la importancia de **los mapas de procesos son sus especificaciones técnicas** a partir de las cuales, los colaboradores van a estandarizar sus actividades para fabricar un bien o para brindar un servicio. Por este motivo la calidad de los procesos depende del óptimo mapeo de los mismos. Los mapas de los procesos servirán de base para definir los límites de control para garantizar que se cumpla con el compromiso de valor al cliente interno o al cliente final. (Linares, 2013)

Los mapas de procesos son de donde se parte para desarrollar una gestión por procesos por ende deben estar definidos correctamente ya que van a ser de donde se originen las actividades que el personal va a realizar.

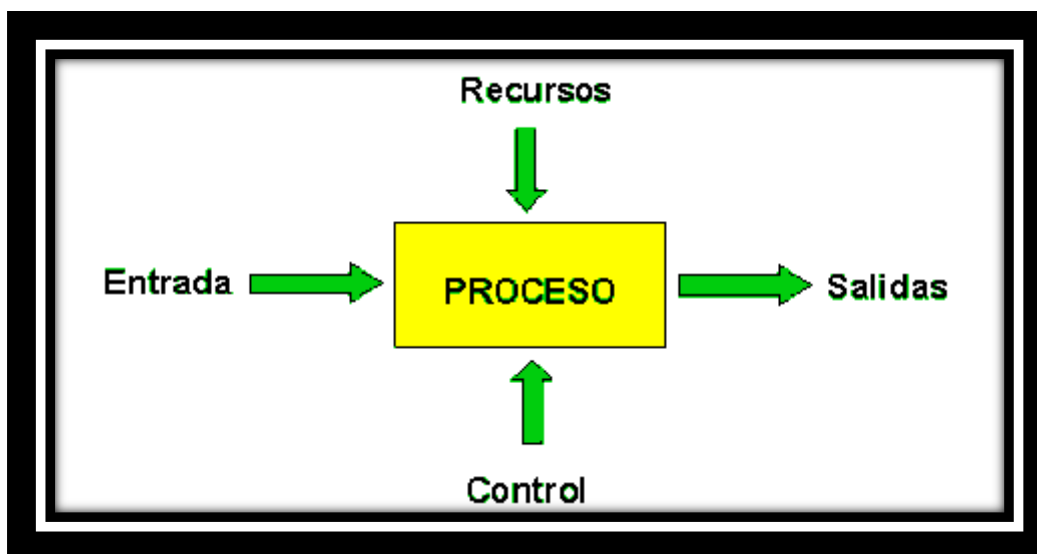


Figura 3. Elementos de un proceso

Fuente:(Calidad, 2019)

1.1.6. Definición de Control Interno según COSO:

Según **Mantilla 2003**, Para definir el control interno se puede decir que es un procedimiento ejecutado por los directivos de una organización, el personal encargado de la administración y

el resto de personal que forma la empresa, proceso o procedimiento está diseñado para proporcionar un alto nivel de seguridad con el objetivo de llegar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa los cuales pueden encontrarse dentro de las siguientes categorías:

- Lograr la Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Tener un alto nivel de confianza de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2003, p. 14)

1.1.6.1.Componentes del Control Interno:

Según el informe COSO I, descrito en la obra, “Control Interno, Informe COSO” de Samuel Alberto Mantilla B, un sistema de control interno tiene 5 componentes que se anotan en el grafico a continuación:

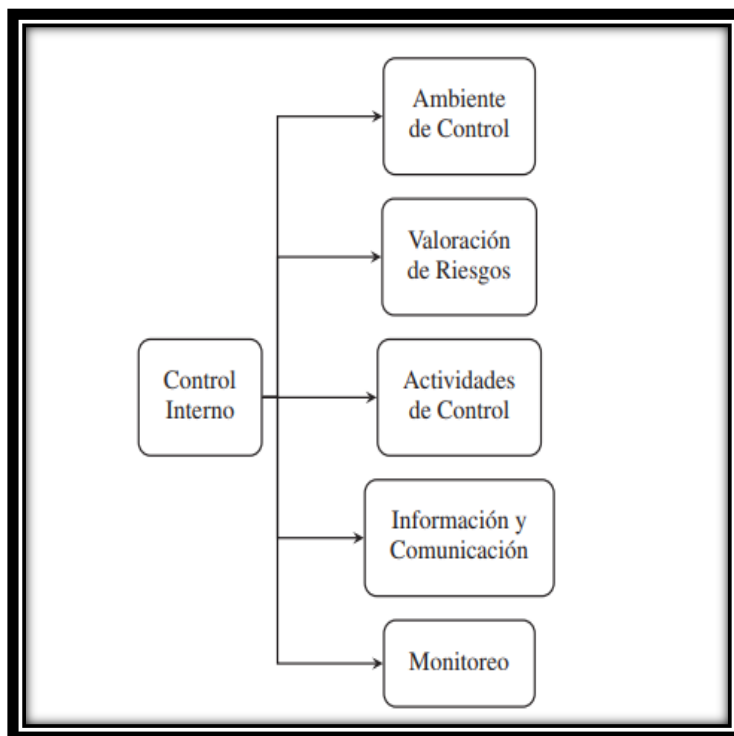


Figura 4.Componentes del control interno

Fuente: (Blanco, 2003)

1.1.6.2.Origen de los riesgos

Según Estupiñan (2009), los riesgos pueden derivarse de amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por huelgas, nuevos impuestos, catastrofes (...), por una inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados, etc.

Según Estupiñan (2009), los riesgos se pueden clasificar en: “Riesgos Estratégicos y del negocio”, en Riesgos Financieros y en “Riesgos Generales o de Apoyo”.

1.1.6.3. Los riesgos estratégicos y del negocio los podemos clasificar en :

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc.)
- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- Riesgos de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio)
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios)
- Riesgo de operación (proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes, etc.)
- Riesgo de liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stock exagerados, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.)
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.)
- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonio autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)
- Riesgo intervencionario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.)
- Riesgo de intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.)

Los riesgos financieros son eventos negativos que tienen consecuencias de índole financiero, también se puede definir como la posibilidad de pérdida o incertidumbre que se tiene sobre el rendimiento de una inversión, quitando la capacidad de que una organización cumpla con sus obligaciones financieras en determinado periodo de tiempo y se vuelva inestable, estos se clasifican en:

Riesgo de crédito: estos son generados cuando una de las partes que firman algún tipo de contrato financiero no cumple con las obligaciones de pago adquiridas.

Riesgo de liquidez: se ocasionan cuando una de las partes posee activos, pero no tiene la liquidez para asumir las obligaciones que ha adquirido. Un ejemplo de él se presenta cuando, una empresa y organización no puede enfrentar sus deudas ni aun vendiendo sus activos, está claramente ante una situación de iliquidez por lo tanto se convierte en un riesgo de liquidez.

Riesgo de mercado: Está relacionado con los mercados financieros y se derivan en tres tipos; los riesgos de cambio, directamente relacionados a los cambios en los precios de la moneda extranjera. Este riesgo toma vida cuando la moneda en la que está basada una operación sube su valor, lo que convierte el costo de la operación más alto (Valls, 2015).

Riesgo de tasas de interés: sucede cuando los tipos de interés suben o bajan en un momento no deseado. Los riesgos de mercado son uno de los más comunes, es el riesgo que representa la posibilidad de perder clientes, acciones, en fin, incluye todo cambio imprevisto de los instrumentos de negociación. (Valls, 2015)

Según Valls (2015), Hay otros tipos de riesgo financieros ligados a cualquier actividad comercial como lo son:

1. El **riesgo-país**, este tipo de riesgos son el porcentaje extra de riesgo que una organización asume al operar en determinados mercados ya que hay países, que por factores como su situación geopolítica o por su falta de cultura empresarial, generan un riesgo adicional.
2. **El riesgo operacional**, este se genera cuando una empresa decide utilizar sistemas o métodos que no son los más adecuados para alcanzar sus metas, ya sea por desconocimiento o por la falta experiencia.
3. **Riesgos legales:** Hay sectores que por ser nuevos o por estar excesivamente regulados están sujetos a cambios normativos que pueden alterar el normal funcionamiento de la compañía.
4. **Riesgo de insuficiencia patrimonial.** - Hace referencia a la insuficiencia de del capital para el nivel de las operaciones que está llevando a cabo.(Valls, 2015)

Estos tipos de riesgos a pesar de no estar considerados dentro de la clasificación son los más representativos ya que una empresa durante el desarrollo de sus actividades va a incurrir en muchos de ellos.

Los riesgos generales o de apoyo se clasifican en:

- Riesgo de organización (estructura poco clara, ausencia)
- Riesgo de auditoria (Inherente, control y deteccion)
- Riesgo de informacion (tecnologico, integridad informacion, comunicación y disponibilidad de informacion)
- Riesgo de operaciones ilicitas (lavado de activos, fraudes y delitos financieros)

Riesgos manejados por las entidades financieras

“Básicamente establecen mecanismos para identificar el riesgo, y en base a ello adoptar estrategias y métodos necesarios para administrarlo y hacerle frente”. (Valls, 2015)

Desarrollar mecanismos para identificar los riesgos y gestionarlos es una práctica que todo tipo de empresa debería mantener ya que le permitiría prevenir eventos que pueden interrumpir el correcto desarrollo de la entidad.

1.1.7. Mapa de riesgos

“Es un instrumento basado en los diferentes sistemas de información, que tiene como propósito determinar los procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de que estos eventos sucedan y medir el daño latente asociado a la ocurrencia de tales eventos”. (Manuel Rodríguez López, 2013)

Los mapas de riesgos, son herramientas utilizadas por las organizaciones para identificar las actividades que se encuentran frente a la posible ocurrencia de un riesgo que pueden afectar los diferentes procesos de la empresa, los mapas de riesgos deben ser ejecutados o aplicados de forma permanente con el fin de prevenir impactos negativos o catastróficos que afecten la continuidad del negocio.

Según Quinzo (2015) con respecto a función de los mapas de riesgos dice lo siguiente:

El Mapa de Riesgo nos ayuda a identificar todos los riesgos que afectan a la empresa, y ponerlos sobre el escritorio de quien toma decisiones ya que tiene las siguientes funciones:

- ✓ Permite mantener la atención de la dirección sobre aquellos factores que definimos como importantes para que la empresa genere un valor agregado y rentabilidad.
- ✓ Permite especialmente pensar en lo que deberíamos hacer en caso de que alguno de los factores de riesgo nos afecte de manera negativa (Quinzo, 2015, p.28).

En el desarrollo de esta investigación se ha logrado constatar la gran importancia que tiene conocer la utilidad del mapa de riesgos como herramienta en la gestión y evaluación de riesgos.

1.1.7.1. Beneficios de los mapas de riesgos

Según Quinzo (2015) con respecto a los beneficios de los mapas de riesgos menciona que los mismos permiten identificar los riesgos financieros, para luego medirlos, finalmente monitorearlos, los mismos se describen a continuación:

- a) **Identificar.** – Con el fin de identificar los riesgos ocultos que pueden generar impactos negativos a las organizaciones, tanto internas como externas, la gestión del riesgo debe trabajar íntimamente con la gestión del conocimiento para garantizar los probables riesgos que pueden afectar al giro del negocio.
- b) **Medir.** – El medir el riesgo es tan importante como descubrirlo ya que el medir de antemano la probabilidad de que el suceso se presente y el grado de severidad que tendría el mismo nos da la oportunidad de gestionarlo a tiempo.
- c) **Monitorear.** - Una vez identificado y medido el riesgo, el mapa de riesgos nos ayudará a definir las distintas estrategias para gestionar los riesgos que han sido detectados. (Quinzo, 2015, p. 28).

El Modelo de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos son instrumentos que se utilizan para identificar, valorar y jerarquizar un conjunto de riesgos, que de materializarse podrían afectar significativamente la capacidad de lograr las metas y objetivos de una institución pública o de alguna de sus unidades o áreas administrativas.

Mapa de riesgos permite visualizar cada uno de los riesgos en relación con otros, valorar su impacto y planear la revisión de los controles internos para asegurar su efectividad y en su caso, recomendar su fortalecimiento para mitigar los riesgos.

1.1.7.2. Tipos de mapas de riesgo

En la actualidad existen distintos tipos de herramientas de las cuales sobresalen tres que se pueden utilizar como un mapa de riesgos:

Mapa de factores de riesgo

En este tipo de mapa de riesgo se determinan todos los riesgos que puedan ocasionar daño o desestabilización en la empresa. Al referimos a daños hablamos de todo lo que pueda afectar a los objetivos planteados por la empresa.

El primer paso para realizar este mapa de riesgos es hacer una breve explicación de cada uno de los riesgos, para luego poder reconocerlos de manera más directa. De esa manera se puede crear una prevención preliminar para cada riesgo.

Mapa de los expuestos a riesgo

La finalidad de los mapas de los expuestos a riesgo es prevenir las consecuencias que podría sufrir la población al ser expuesta a cualquier tipo de riesgo. Este tipo de mapa también toma el nombre de mapa de las condiciones de salud de la población. Por medio de esto la empresa tiene la oportunidad de considerar qué riesgos podrían presentarse tanto de manera interna como externa.

Mapa de daños

Este mapa se encarga de acumular la información de las variaciones que sufren o podrían sufrir los elementos de riesgo de una empresa determinada. Este mapa de riesgos al ser aplicado en conjunto con los dos mapas anteriores, nos ayuda a obtener toda la información necesaria para el estudio del riesgo financiero. Además de esto, proporciona información acerca de los riesgos que son más importantes a los que habría que brindarles mayor prioridad que otros.

(Universidad de Alcalá, s.f)

1.1.7.3. El riesgo y su expresión en forma de mapa

Se puede utilizar el término indeterminación para poder referirnos a ciertas circunstancias que suelen condicionar el valor o el resultado de una transacción que están fuera del control de la organización. (Riesgo Incertidumbre y Beneficio, 1921)

Esto debido a que no se puede determinar la ocurrencia de ciertos eventos que bien o mal pueden afectar el resultado de las transacciones realizadas por la organización.

Esta propuesta es correspondiente a la noción clásica de riesgo donde se dice que una indeterminación puede ser medida en términos de probabilidad lo cual puede representar una pérdida financiera. (Riesgo Incertidumbre y Beneficio, 1921).

“El riesgo como elemento de la gestión empresarial, han modificado sus características sustancialmente a lo largo del tiempo especialmente en las últimas dos décadas.”

(Rodríguez, Piñeiro y Llano, 2013, p.11)

En lo que tiene que ver con la gestión empresarial las empresas afrontan un ambiente en el cual la naturaleza de los riesgos es heterogénea y multidimensional, son recurrentes en varios de los procesos de una organización los cuales están interrelacionados, y poseen un gran alcance puesto que suele ser ilimitado. (Beck, 2019)

Para poder construir un mapa de riesgos hay que tener en cuenta que su esencia está en los indicadores de riesgo (KRI) los cuales son un conjunto de variables que, de acuerdo con la teoría financiera están relacionadas con factores de riesgo y estos permiten evaluar la veracidad que pueden tener eventos inciertos o pueden proporcionar evidencias útiles para cuantificar las consecuencias de éstos.

“La noción de KRI, originalmente definida por (Scandizzo, 2005) como instrumento para la evaluación de los riesgos operacionales, puede ser fácilmente generalizada a cualquier otro tipo de indeterminación, incluyendo las propiamente financieras”. (Rodríguez, Piñeiro y Llano, 2013, p.11).

Por lo que se puede decir que un mapa de riesgos es una herramienta o un instrumento que utiliza los sistemas de información con el propósito de determinar ciertas actividades que pueden ser sujetas a riesgo, luego de eso cuantifica el nivel de riesgo o la probabilidad de que estos se materialicen para por último medir el daño o impacto que estos tendrían sobre la empresa. Este tipo de mapas son de gran ayuda ya que proporcionan importantes contribuciones a la persona encargada de gestionar los riesgos, los cuales son:

- Muestra una información completa sobre la exposición global de la organización
- Resume el total del valor económico de los riesgos asumidos por la empresa en cada momento
- Permite el rastreo de las fuentes de riesgo.

Rodríguez, Piñeiro y Llano (2013) mencionan:

El mapa de riesgos se desarrolla en base a un panel gráfico interactivo, muy similar a un cuadro de mando el cual destaca las anomalías o desviaciones que se presentan y ayuda a que su usuario navegue a lo largo de los indicadores en diferentes niveles de segregación (p.1).

Todo tipo de organización debe tener o mantener algún tipo de control de sus actividades y por ende gestionar los riesgos ya que toda operación representa un riesgo a diferente nivel es por ello la importancia de que las organizaciones posean un sistema de control interno que le permita alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

El apetito al riesgo

El apetito al riesgo es la “cantidad” de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. De alguna manera, este apetito es el reflejo de la gestión de riesgos y la forma en que la entidad opera.

Cabe destacar que las entidades comienzan considerando el apetito al riesgo de una forma “cualitativa”, o sea utilizando categorías como “riesgo alto”, “riesgo medio” y “riesgo bajo”. Solamente cuando alcanzan un grado de madurez mayor, las organizaciones suelen cambiar este enfoque cualitativo por uno “cuantitativo”. (Ambrosone, 2007)

1.1.7.4. Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. (Ambrosone, 2007)

1.1.7.4.1. La probabilidad

La probabilidad se puede definir como la **posibilidad de materialización del riesgo analizado**, debiendo tener en cuenta que estamos hablando de la probabilidad teórica pues la cuantificación exacta es imposible toda vez que el riesgo cero no existe. (Fernández, 2018)

En lo práctico la probabilidad es el poder cuantificar que se materialice el riesgo por medio de una escala **cualitativa o cuantitativa**.

1.1.7.5. Impacto

Según Fernández (2018), el impacto es el efecto, positivo o negativo, que un determinado tratamiento de datos podría tener sobre la persona a la que se le han recabado los mismos. Este impacto puede tener diferentes escalas, que determinarán su **carácter positivo o negativo**

En definitiva, en el ámbito de la privacidad y la protección de datos, el impacto va asociado inevitablemente al riesgo inherente y residual que genere el tratamiento o conjunto de tratamientos objeto de la evaluación. (Fernández, 2018)

1.1.7.6.Un indicador clave de riesgo (KRI)

Los indicadores clave de riesgo, o KRI, por su sigla en inglés (Key Risk Indicators), son métricas que se utilizan para determinar el potencial de un riesgo eventual y tomar medidas oportunas.

Los KRI son una especie de alarma que avisa cuando algo no está funcionando como debería. Por ejemplo, una disminución en la demanda que impacta en las ventas. (Calle, 2017)

Los KRI o indicadores clave de riesgo son un elemento fundamental en la elaboración del mapa de riesgos ya que nos permite cuantificar un determinado riesgo para así determinar el grado de afectación que este tendría sobre la organización.

Tabla 1
Listado de indicadores y métricas

Tipo de indicador	Indicador	Métrica
Gestión de riesgos.	Pérdidas operativas acumuladas por trimestre	Valor pérdidas operativas por trimestre.
Sistemas.	Tiempo de interrupción de aplicativos críticos en el mes	Número de horas de interrupción de aplicativos críticos al mes.
Procesos	Agencias con saldo de bóveda superior al límite diario.	% de agencias con saldo en bóveda superior al límite diario de cierre respecto al total.
Procesos	Pérdida de enlace de las agencias al centro de cómputo.	% de agencias con pérdidas de enlace diario al centro de cómputo
Procesos	Reportes emitidos al regulador fuera del tiempo establecido	Número de reportes mensuales remitidos fuera de la hora de envío
Clientes	Reclamos de clientes por consumo no autorizados en tarjetas de crédito	Número de reclamos de clientes por consumos no autorizados.
Sistemas	Cantidad de violaciones a la información confidencial de clientes.	Número de violaciones de confidencialidad de clientes detectadas.
Procesos	Volúmenes de transacciones por procesar proyectadas sobre capacidad disponible.	Volumen de transacciones al mes sobre la capacidad disponible.
Fraude externo	Fraude externo en solicitudes de crédito.	N. ° de créditos fraudulentamente desembolsados / (N.° de créditos fraudulentamente desembolsados + N.° de solicitudes de crédito fraudulentas que fueron identificadas y rechazadas antes de su desembolso).
Clientes	Afiliaciones mal comunicadas al cliente (mala información sobre la tasa, seguros no aceptados por el cliente, comisiones no informadas, entre otras).	N. ° de reclamos de clientes por mala información durante la afiliación de créditos + N.° de reclamos por seguros vendidos sin aprobación del cliente.
Procesos	Aplicación inadecuada de filtros para créditos pre aprobada.	N. ° de incidentes en los que se aplicaron o definieron inadecuadamente los filtros para pre aprobar créditos.
Gestión de riesgos	Porcentaje de pérdidas operativas.	Monto pérdida operacional neta acumulada del año / utilidad neta acumulada del año.

Fuente: (Calle, 2017)

En el cuadro anterior se pudo evidenciar algunos ejemplos de indicadores claves o métricas los cuales nos ayudan a determinar qué tan posible es la probabilidad de un evento.

Planes de acción

A más de identificar las amenazas a los que se ve expuesta una empresa debe estar preparada para saber qué hacer en caso de que ocurra un imprevisto. En ciertas ocasiones puede que no logre reconocer a tiempo los eventos de riesgo o se pueden escapar ciertos detalles por lo que el profesional en gestión de riesgo debe estar preparado para que en caso de que eso suceda se tenga una planeación adecuada que evite una quiebra.

Beneficios de los indicadores clave de riesgo:

- Su existencia expresa un fuerte compromiso con la gestión de riesgos que involucra a las partes interesadas en todos los niveles de una organización.
- Permite la elaboración de informes precisos y oportunos, además de comparaciones significativas entre situaciones donde el riesgo es aplicable.
- Facilita las labores de monitoreo efectivo de los riesgos y proporciona un marco para tratar con ellos.
- Unos KRI bien definidos y gestionados pueden proporcionar fácilmente una señal de alerta temprana al gestionar y prevenir pérdidas inminentes y otros problemas relacionados que pueden ser perjudiciales para el crecimiento de la organización y su rentabilidad a largo plazo.
- Son altamente útiles para apoyar las decisiones de la alta dirección y acciones, ya que permiten gestionar el trabajo para el logro de los objetivos comerciales y mejorar las perspectivas futuras con su evaluación comparativa.



Figura 5. Vinculación de los KRI con los objetivos estratégicos

Fuente: (Rodríguez, 2018)

Características:

En su elaboración, hay que tener en cuenta algunas características importantes (que son aplicables en general a diferentes tipos de indicadores):

- Deben ser medibles
- Deben ser cuantificables
- Deben ser precisos

Esto es, deben poderse expresar como una cantidad (un monto, porcentaje, etc.) con valores que puedan determinarse a lo largo del tiempo. Deben ser comprensibles y fácilmente entendibles por las personas de la organización. Así mismo, deben ser aplicables a riesgos específicos. (Rodríguez, 2018)

Pasos:

Según Rodríguez (2018), Algunos pasos que pueden seguirse en la construcción de KRI son:

- Identificación de riesgos
- Seleccionar aspectos relevantes que se van a medir

- Formular el KRI
- Establecer responsables
- *Gestión de los KRI*
- Limitar la cantidad de KRI
- Emplear información de diversas fuentes
- Usar herramientas automáticas
- Seguimiento.

Para la elaboración de los indicadores claves o KRI es importante tener en cuenta que deben ser efectivos, comparables y fáciles de usar por lo que los pasos antes mencionados deben ser claves y deben ser elaborados de manera correcta.

1.1.8. Estrategia

Yanel Blanco definió la estrategia como: “Los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos. Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograr sus objetivos” (Normas y Procedimientos de la Auditoría integral, 2003)

Por lo que la estrategia se puede definir como un sistema en el cual se agrupan una serie de tareas integradas y combinadas que buscan obtener una ventaja competitiva administrando los recursos, capacidades y aptitudes disponibles. Las estrategias pueden ser de negocio, corporativas e internacionales.

1.1.8.1. Tipos de estrategias:

a) Estrategias de Negocio

Este tipo de estrategias están basadas en el cliente las cuales nos permitirán que nuestra empresa alcance una ventaja competitiva, estas estrategias se dividen en:

- **Liderazgo en costos:** Este tipo de liderazgo tiene como objetivo generar un precio de venta competitivo que genere un beneficio conveniente para la empresa. Para esto se puede desarrollar mejoras en la producción, planes de pago con proveedores, mejoras en la mano de obra, entre otros. Este tipo de estrategias puede generar riesgos tales como pérdida de proveedores, imitación, rotación de personal, descuidar el ambiente, pérdida de calidad y malas prácticas de inversión.
- **Diferenciación:** Esta estrategia se basa en lograr que el producto tenga un valor agregado para que el consumidor esté dispuesto a comprar nuestro producto. Este tipo de estrategias puede generar riesgos tales como la falta de apreciación del valor por parte de los consumidores, perder campo en otros mercados, la competencia a menor costo, imitación.
- **Enfocada:** Este tipo de estrategia se centra en un solo mercado o segmento de mercado. Este tipo de estrategias puede generar riesgos tales como malas inversiones, mala diversificación de mercados, interés de los competidores por el segmento de mercado.

b) Estrategias Corporativas

Estas son medidas que se toman para obtener ventaja competitiva por medio de la selección de varias empresas, diversos productos o mercados. Estas estrategias se dividen en:

- **Fusión:** Es la vinculación entre dos o más empresas que buscan asociarse, según acuerdo de las partes para compartir sus recursos, capacidades y responsabilidades.
- **Adquisición:** Es la compra de una o varias empresas por parte de una empresa determinada. Es realizado por la dirección de la empresa en busca de ventajas competitivas mediante la optimización de recursos.
- **Reestructuración:** Esta acción comprende realizar cambios en la empresa a fin de mejorar su estructura ya sea cambiando su razón social, sus componentes y estructura ya sea administrativa, operativa, física o financiera.
- **Reducción de tamaño:** Esta acción implica realizar una reducción en las áreas operativas, recorte del personal de acuerdo a lo requerido.
- **Reducción en el campo de acción:** Se la realiza reduciendo los mercados e inversiones de la empresa.

Hay que resaltar que el pasar por una fusión o adquisición, puede converger en una reestructuración; al igual que una reestructuración, puede llevar a una reducción de tamaño o desinversión. (Teoría de la decisión, 2015)

Todas y cada una de estas prácticas van orientadas hacia un fin común que es obtener de una u otra manera una ventaja competitiva sobre las demás empresas, por lo que realizar este tipo de maniobra es lo más común en las industrias.

c) Estrategias Funcionales

La estrategia funcional, puede indicar como se deben poner en práctica y administrar los recursos para conseguir lo que se pretende alcanzar.

Sanchiz (2019) menciona que:

El ultimo nivel de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Esto quiere decir que se definirá una estrategia para cada uno de los departamentos de la empresa según la necesidad. Aunque se traten de medidas a largo plazo se trata de actividades que sirven para logra la efectividad de la ejecución de la estrategia global de la empresa. (Palacio, 2019)

Este tipo de estrategia puede ser adoptada por cualquier área de una empresa para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia global de la organización maximizando el uso de los recursos con que se cuenta y la productividad de los mismos.

1.2. Marco Referencial

Para el desarrollo del marco referencial se han considerado dos investigaciones previas, realizadas en base a las variables de estudio.

El primer estudio que se toma en consideración para el desarrollo de la presente investigación es el denominado “Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos” realizada en España por (Manuel Rodríguez López, 2013), se basa en el análisis del:

(...) Contexto en el que las empresas deben establecer los mecanismos que les permitan identificar las indeterminaciones que afectan a sus diferentes actividades y procesos, analizar los controles existentes para minorar la posibilidad de que un riesgo potencial se materialice en una pérdida cierta y adoptar medidas para reducir o controlar el riesgo en aquellas áreas donde se observe que está por encima de los límites tolerables para la empresa (Rodríguez, Piñeiro y Llano, p.4).

Se debe además interpretar una metodología basada en sistemas para poder medir de manera integrada la exposición a estos factores de riesgo. El estudio de los riesgos de manera general, y particularmente el mapa de riesgos, puede ser verificado desde la óptica de una estrategia de gestión orientada a lograr una disminución de la verosimilitud de que la empresa cometa un suceso de fallo.

Con los resultados de esta investigación se logra entender la relación entre el mapa de riesgos y los procesos financieros ya que el mapa proporciona una matriz a manera de cuadro de mando integral que resume toda la información relativa a los eventos de fallo que pueda tener la empresa, la manera como están distribuidas, la clasificación grado de afectación, la existencia de mecanismos de prevención, y por último las personas responsables de la toma de decisiones así como su grado de responsabilidad.

“La elaboración de un mapa de riesgos puede resultar crucial en aspectos como la identificación de las incertidumbres críticas para el negocio, su evaluación en términos de frecuencia, relevancia, la verificación y mejora continua de los mecanismos de control interno”. (Manuel Rodríguez López, 2013, pág. 26) y por medio de esta metodología se puede desarrollar una cultura de responsabilidad ante los riesgos que pueda enfrentar la empresa.

La segunda investigación referenciada es la denominada “Formulación mapa de riesgos de la gestión financiera de la gobernación de Santander”, realizada por (Ariza, 2014) se fundamenta en formular el Mapa de Riesgo de la Gestión Financiera de la Gobernación de Santander, como instrumento que coadyuve a alcanzar los objetivos y proponer un instrumento que proporcione a la administración un aseguramiento razonable para el logro de los mismos.

El aporte de esta investigación se centra en el análisis que realiza de las deficiencias o errores encontrados en procesos anteriores, permitiendo buscar soluciones o estrategias oportunamente, ante los resultados obtenidos. No obstante, este análisis se puede replicar en el

contexto de las juntas parroquiales, para poder entender la relación entre los mapas de riesgos y los procesos Financieros y consecuentemente, establecer como los mapas de riesgos pueden ayudar en la evaluación de los procesos financieros de aplicación en las juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui

1.3. Marco Conceptual

Para el presente estudio se definieron los siguientes términos que se consideran relevantes en la investigación.

Riesgo: De acuerdo con Gitman y Zutter, el riesgo es una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganara una inversión.

Evaluación del riesgo: es la noción de que el riesgo está relacionado con la certidumbre es intuitiva. Cuanto mayor es la incertidumbre acerca de cómo se desempeña una inversión, más riesgosa es la inversión. (Zutter, 2012)

Medición del riesgo: además de considerar el intervalo de rendimientos que puede generar una inversión el riesgo de un activo se puede medir cuantitativamente usando datos estadísticos. La medida estadística más común usada para describir el riesgo de una inversión es su desviación estándar. (Zutter, 2012)

Impacto: son las consecuencias que le puede ocasionar a la entidad la materialización de ciertos riesgos.

Indicador: es el valor que se le da a una o más variables que determinan o describen acerca de una situación determinada y da soporte a la toma de decisiones.

Mapa de riesgos: “Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las

posibles consecuencias” (Colombia, 2019). A más de hacer un inventario de los riesgos el mapa de riesgos jerarquiza a nivel estratégico los riesgos mayores a los cuales está expuesta la organización, para generar de manera oportuna e inmediata las políticas o estrategias de respuesta ante estos a fin de evitar, reducir, transferir o asumir el riesgo.

Gestión financiera: se encuentra caracterizada en el sistema de gestión de calidad, como un proceso de apoyo, encargado de gestionar y administrar los recursos financieros de una organización.

Estrategias funcionales: La estrategia funcional, puede indicar como se deben poner en práctica y administrar los recursos para conseguir lo que se pretende alcanzar.

Uno de los últimos niveles de las estrategias que aplican las empresas es definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Lo cual consiste en definir una estrategia para cada uno de los departamentos de la empresa según la necesidad. Todas estas acciones a largo plazo ayudaran en la consecución del objetivo general de la empresa. (Palacio, 2019)

1.4. Marco metodológico

Dentro de la metodología se analizan los tipos de investigación que dentro del proyecto se enfocará en exploratoria y descriptiva.

1.4.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria, “Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación. (Ribero, 2008)

En cuanto al presente proyecto de investigación, se realizará una investigación previa de las diferentes Juntas parroquiales del Cantón Rumiñahui, para identificar los diferentes datos que fortalecerán la viabilidad y ejecución del trabajo.

1.4.2. Investigación descriptiva

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, según Behar (2008) se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad.

De esta manera el presente proyecto de investigación permitirá describir cada una de las variables de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo tomando contacto con los diferentes actores del entorno investigado.

1.4.3. Método de investigación

Dentro de los métodos de investigación se utilizará el analítico y deductivo, los cuales permitirán determinar datos para el análisis del objeto de estudio.

1.4.3.1. Método analítico

El método analítico puede ser entendido, en términos generales, como un “procedimiento que se basa en la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos para poder comprenderlo y, en muchos casos, reconstruirlo posteriormente”. (Carlos Arturo Ramírez Gómez, 2017)

1.4.3.2.Método deductivo

El método deductivo parte de la ley general a la que se llega mediante la razón y de ella deduce consecuencias lógicas aplicables a la realidad. (Montero, 1997) Por lo que dentro del proyecto de análisis se emplea el método deductivo, el cual nos permitirá obtener datos valederos para a través del razonamiento lógico poder analizar todo lo que tiene que ver con la problemática que hace referencia al Deficiente control de los procesos financieros de las Juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui.

1.4.4. Enfoque de investigación

Dentro del enfoque de investigación se analizará la metodología cualitativa y cuantitativa que influye dentro del análisis de los procesos financieros de las Juntas parroquiales lo cual nos ayudará a obtener datos válidos para el desarrollo de la investigación.

Cualitativa

“Al referirnos a la metodología cualitativa, se hace referencia a la información minuciosa de hechos o situaciones particulares o comportamientos de un estudio en particular, datos que permiten analizar sobre el objeto de estudio” (Báez, 2014, pág. 19).

Cuantitativa

Método cuantitativo; utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Behar, Metodología de la Investigación, 2008)

Galileo Galilei afirmaba en este sentido "mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea".

La metodología cuantitativa usualmente parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. (MonjeÁlvarez, 2011)

Dentro del estudio se aplicará la metodología mixta es decir tanto cuantitativa como cualitativa, en cuanto se refiere a la investigación cualitativa se obtendrán los datos de las Juntas parroquiales y de acuerdo a los resultados obtenidos se podrá describir la característica y la importancia de cada uno de ellos dentro de los procesos administrativos que a diario se manejan. En lo que respecta a la investigación cuantitativa, esta se enfoca a obtener información estadística relevante de las juntas parroquiales, a través de la aplicación de la herramienta de recolección de información, la cual permitirá obtener datos validos en base a los informes presentados en la rendición de cuentas al consejo de participación ciudadana y control social de esta manera analizar el objeto de estudio dentro del presente proyecto.

1.4.5. Población

Tomado en consideración que la población del presente estudio es pequeña, se trabajará con la totalidad, la misma que corresponde a 4 autoridades que Conforman las juntas Parroquiales de Cotogchoa y Rumipamba para el periodo 2014-2019 (Plan de ordenamiento estrategico y territorial, 2015)

1.4.6. Muestra

Para el desarrollo de la presente investigación, no procede para sacar la muestra ya que la población es pequeña por lo que se realizó 4 entrevistas dirigidas a dos funcionarios de la Junta de Cotogchoa y dos de la Junta de Rumipamba, tanto presidente como secretaria en las dos Juntas respectivamente , por ende, en el presente trabajo se aplicó la investigación de campo, para obtener datos de información primaria que ayude a construir el escenario actual de las juntas parroquiales rurales del Cantón Rumiñahui.

CAPÍTULO II

IDENTIFICAR LOS POTENCIALES RIESGOS DE LOS PROCESOS FINANCIEROS PARA PRIORIZAR LOS MISMOS.

2.1. Marco legal y regulatorio de las juntas parroquiales

“Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva” (COOTAD, 1991) estos tendrán tanto atribuciones como limitaciones establecidas en las normativas vigentes.

Este tipo de gobiernos parroquiales están regulados por los siguientes reglamentos:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley del COOTAD
- Ley de Equidad Tributaria
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso
- Normativa del ministerio de finanzas(Salto, 2012)

2.2. Estructura jerárquica de las juntas parroquiales

2.2.1. Estructura orgánica funcional de la Junta Parroquial de Cotogchoa

Según el artículo 7 del reglamento orgánico funcional por procesos del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de **Cotogchoa** el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, cuenta con seis componentes organizativos:

Un nivel legislativo

Junta Parroquial Rural. - Compuesto por los Vocales electos, tienen las tareas de planificación, coordinación, seguimiento, acompañamiento, fiscalización, legislación y evaluación de las políticas y acciones del gobierno de la parroquia.

Un nivel Ejecutivo

Representado por el presidente de la Junta Parroquial Rural y en caso de subrogación (ausencia temporal o definitiva) por el vicepresidente. El presidente, tendrá voto dirimente.

El nivel Asesor

Compuesto por la Asesoría Jurídica y Asesores Técnicos permanentes u ocasionales.

Nivel de Participación

Constituido por la Asamblea Parroquial y por el Consejo de Planificación.

El nivel administrativo

Conforme al COOTAD, Secretario (a) y Tesorero (a). - En base al presupuesto del Gobierno Parroquial Rural se podría contar con otros servidores públicos o técnicos para administrar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros, de acuerdo a las necesidades operativas y administrativas del gobierno parroquial.

Nivel Operativo

De igual manera y en base al presupuesto el Gobierno Parroquial Rural, así como a las necesidades administrativas y de gobierno, puede contar con un nivel Operativo que estará constituido por unidades técnicas, de ejecución y personal de apoyo que cumpla con los fines y objetivos planificados por la Junta Parroquial Rural.(Cotogchoa, 2019)

2.2.1.1. Gestión por Procesos

Según el artículo 8 del reglamento orgánico funcional por procesos de la Junta Parroquial de Cotogchoa la Gestión por Procesos que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural para su desempeño, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución o valor agregado que aportan al cumplimiento de la misión institucional; estos procesos son:

Procesos Gobernantes o Estratégicos, direccionan la gestión del Gobierno Parroquial a través de la expedición de políticas, normas, lineamientos y directrices que los procesos operativos y de apoyo deben tomar en cuenta para su ejercicio.

Los procesos gobernantes de la Parroquia Rural, son responsabilidad del Gobierno Parroquial (Presidente, Vicepresidente y Vocales), en el marco de las regulaciones vigentes, se conforma de los niveles legislativo y ejecutivo.

El Consejo de Planificación interviene en el proceso de Planificación de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de largo plazo.

Procesos Habilitantes de Apoyo, provee a los procesos gobernantes y operativos, de recursos y servicios que facilita la gestión del Gobierno Parroquial. Los Procesos habilitantes de apoyo de la Parroquia Rural, son desarrollados por el personal contratado para el desempeño de labores relacionados con la prestación de servicios administrativos y financieros, bajo las regulaciones legales y reglamentarias vigentes.

Procesos Habilitantes de Asesoría, prestan soporte con su conocimiento especializado a los otros procesos y regularmente son provistos por las entidades asociativas, son de naturaleza consultiva, las cuales prestan al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural un soporte especializado, para facilitar la ejecución de los demás procesos, así como para

fortalecer las interrelaciones de los Gobierno Parroquiales con otros niveles de gobierno y entidades.

Procesos Agregadores de Valor, prestan su contingente a fin de realizar y ejecutar los proyectos y demás actividades que se desprendan del proceso gobernante.

Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.

Bajo la descripción anterior, los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, se estructuran de la siguiente manera:

2.2.1.2. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cotogchoa

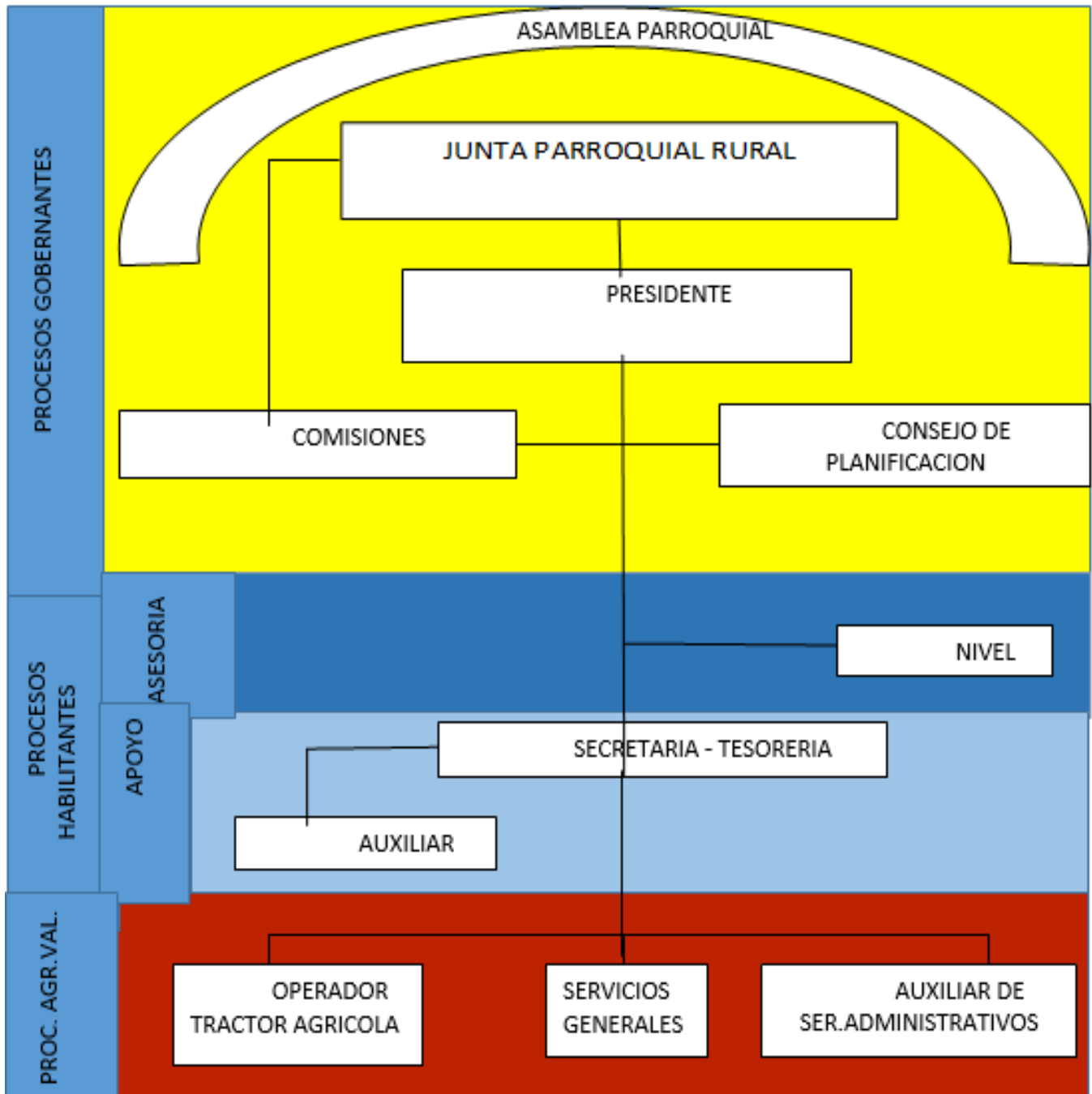


Figura 6. Organigrama Junta Cotogchoa

Fuente: (GADCotogchoa, 2016)

2.2.2. Estructura orgánica funcional de la Junta Parroquial de Rumipamba

Según el artículo 9 del Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo descentralizado parroquial rural de **Rumipamba**, cuneta con los niveles de organización que a continuación se describen:

- a) Nivel de participación
- b) Nivel de planificación
- c) Nivel ejecutivo
- d) Nivel legislativo
- e) Nivel Administrativo y Operativo

Nivel de participación, es la máxima expresión de participación ciudadana, integrado por el Gobierno Parroquial y la sociedad civil quienes participaron en la Asamblea General, y pueden estar representadas por el consejo de participación ciudadana.

Nivel de Planificación, quien determina el rumbo de la planificación del territorio del GAD de la Parroquia.

Nivel ejecutivo, que orienta y ejecuta la política determinada por el órgano legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno del resultado de las diferentes acciones, estando integrado por la presidencia. (Rumipamba, 2019)

Nivel legislativo, compuesto por los Vocales electos, tienen las tareas de planificación, coordinación, seguimiento, acompañamiento, fiscalización, legislación y evaluación de las políticas y acciones del gobierno de la parroquia.

El nivel administrativo y operativo, está constituido con los servidores públicos o técnicos para administrar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre

otros, de acuerdo a las necesidades del Gobierno Parroquial. En base al presupuesto del Gobierno Parroquial se podrá contar con un nivel operativo que estará conformado por unidades técnicas, de ejecución y personal de apoyo que cumpla con los fines y objetivos planificados por la Junta Parroquial de Rumipamba.

2.2.2.1. Gestión por procesos:

Los procesos que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, con el fin de lograr un desempeño eficiente, deben ordenar y clasificar de acuerdo al nivel de cumplimiento y el valor agregado que contribuye a logro de los objetivos y cumplimiento de la misión institucional; estos procesos son:

Procesos Gobernantes o Estratégicos, direccionan la gestión del Gobierno Parroquial a través de la expedición de políticas, normas, lineamientos y directrices que los procesos operativos y de apoyo deben tomar en cuenta para su ejercicio.

Los procesos gobernantes de la Parroquia Rural, son responsabilidad del Gobierno Parroquial (Presidente, Vicepresidente y Vocales), en el marco de las regulaciones vigentes, se conforma de los niveles legislativo y ejecutivo.

El Consejo de Planificación interviene en el proceso de Planificación de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de largo plazo.

Procesos Habilitantes de Apoyo, provee a los procesos gobernantes y operativos, de recursos y servicios que facilita la gestión del Gobierno Parroquial. Los Procesos habilitantes de apoyo de la Parroquia Rural, son desarrollados por el personal contratado para el desempeño de labores relacionados con la prestación de servicios administrativos y financieros, bajo las regulaciones legales y reglamentarias vigentes.

Procesos Habilitantes de Asesoría, prestan soporte con su conocimiento especializado a los otros procesos y regularmente son provistos por las entidades asociativas, son de naturaleza consultiva, las cuales prestan al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural un soporte especializado, para facilitar la ejecución de los demás procesos, así como para fortalecer las interrelaciones de los Gobierno Parroquiales con otros niveles de gobierno y entidades.

Procesos Agregadores de Valor, prestan su contingente a fin de realizar y ejecutar los proyectos y demás actividades que se desprendan del proceso gobernante. Bajo la descripción anterior, los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, se estructuran de la siguiente manera:

Según el artículo 11 del Orgánico Funcional por Procesos de la Parroquia de Rumipamba, la estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado parroquial, define su estructura organizacional sustentada en la misión y objetivos institucionales, la misma se presenta a continuación:

2.2.2.2. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Rumipamba

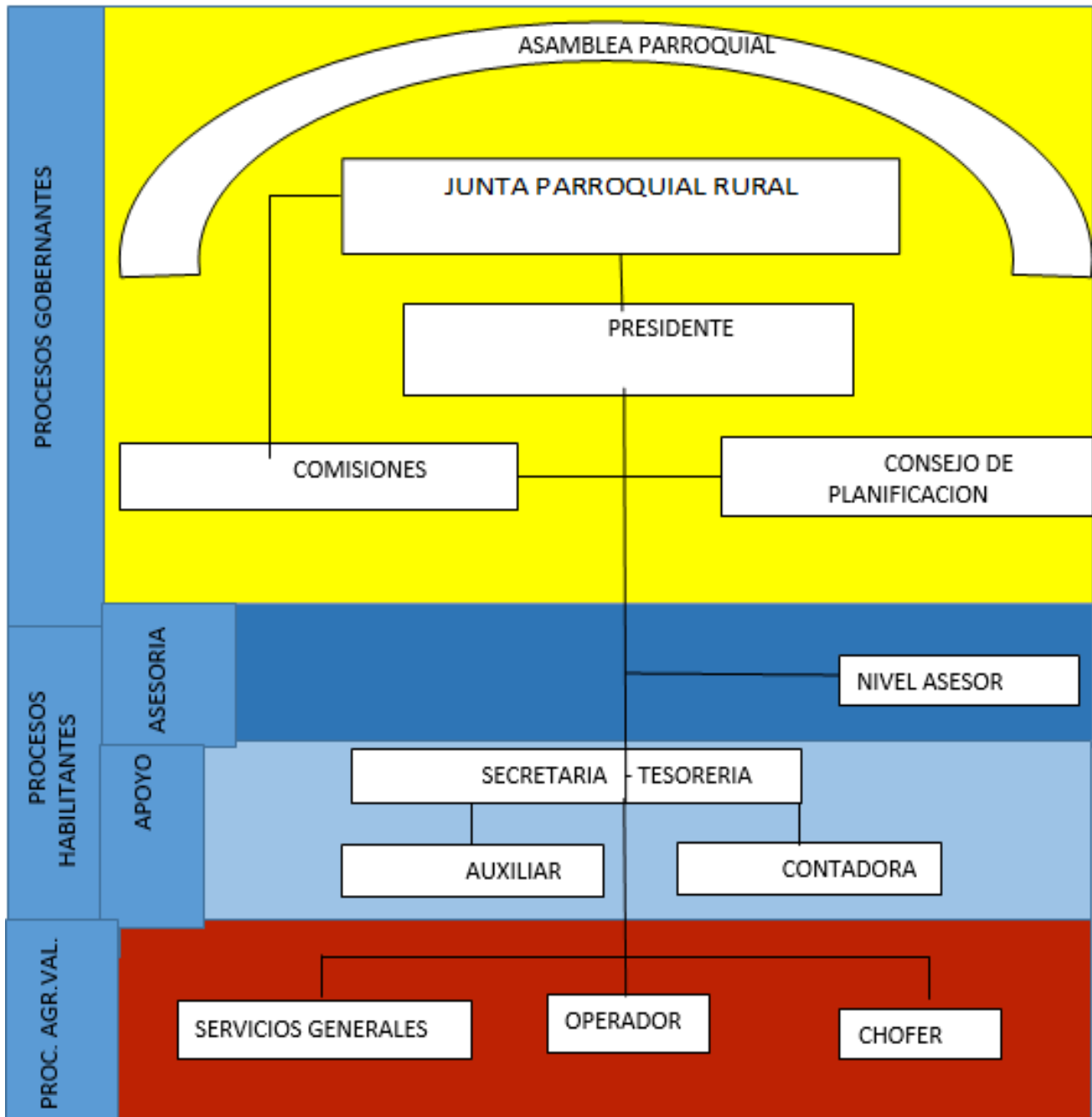


Figura 7. Organigrama Junta Rumipamba

Fuente: GAD Parroquial Rumipamba

2.3. Funciones de las juntas parroquiales

Según el artículo 13 del reglamento orgánico funcional por procesos del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cotogchoa y de conformidad con “el Art. 29 del Código Orgánico de organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) el ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas por” (GADCotogchoa, 2016):

- a) “Participación ciudadana y control social conformada por la población organizada de la Parroquia con la voluntad de aportar al desarrollo local, en la denominada Asamblea Parroquial”. (GADCotogchoa, 2016)
- b) “Legislación, normatividad, fiscalización y gestión conformada por el Pleno de la Junta Parroquial”. (GADCotogchoa, 2016)
- c) “Ejecución y administración conformada por la Presidencia del Gobierno Parroquial y la administración Parroquial”. (GADCotogchoa, 2016)

2.3.2. Deberes y atribuciones de la Junta Parroquial Rural

Según el artículo 33 del Orgánico Funcional por Procesos de la junta parroquial de Cotogchoa y el artículo 19 del Orgánico Funcional por Procesos de la junta parroquial de Rumipamba los deberes y Atribuciones de la Junta Parroquial Rural. - Los que establece la Constitución y la Ley y que se resumen en:

1. “Expedir acuerdos, resoluciones y normativas reglamentarias en las materias de competencias del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código” (GADCotogchoa, 2016).

2. “Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción de concejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución” (GADCotogchoa, 2016).
3. “Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma aprobará u observará la liquidación presupuestaria de año inmediato anterior, con las respectivas reformas” (GADCotogchoa, 2016).
4. “Aprobar, a pedido del presidente de la junta parroquial rural, traspaso de partidas presupuestarias y reducción de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten” (GADCotogchoa, 2016).
5. “Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución y la ley” (GADCotogchoa, 2016).
6. “Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población” (GADCotogchoa, 2016).
7. “Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural” (GADCotogchoa, 2016).
8. “Resolver su participación en la conformación del capital de empresas públicas o mixtas creadas por los otros niveles de gobierno en el marco de lo establece la Constitución y la ley” (GADCotogchoa, 2016).

9. “Solicitar a los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos, municipales y provinciales la creación de empresas públicas del gobierno parroquial rural o de una mancomunidad de los mismos, de acuerdo con la ley” (GADCotogchoa, 2016).
10. “Podrán delegar a la economía social y solidaria, la gestión de sus competencias exclusivas asignadas en la Constitución, la ley y el Concejo Nacional de Competencias” (GADCotogchoa, 2016).
11. “Fiscalizar la gestión del presidente o presidenta del gobierno parroquial rural, de acuerdo al presente Código” (GADCotogchoa, 2016).
12. “Destituir al presidente o presidenta o vocales del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural que hubieren incurrido en las causales previstas en la ley, con el voto conforme de cuatro de cinco miembros, garantizando el debido proceso. En este caso, la sanción de la junta será convocada y presidida por el vicepresidente de la junta parroquial rural” (GADCotogchoa, 2016).
13. “Decidir la participación en mancomunidades o consorcios” (GADCotogchoa, 2016).
14. “Conformar las comisiones permanentes y especiales, que sean necesarias, con participación de la ciudadanía de la parroquia rural, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el presidente del gobierno parroquial rural” (GADCotogchoa, 2016).
15. “Conceder licencias a los miembros del gobierno parroquial rural, que, acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedad catastrófica o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo” (GADCotogchoa, 2016).
16. “Conocer y resolver los asuntos que sean sometidos a su conocimiento por parte del presidente o presidenta de la junta parroquial rural” (GADCotogchoa, 2016).
17. “Promover la implementación de centros de mediación y solución alternativa de conflictos, según la ley” (GADCotogchoa, 2016).

18. “Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte” (GADCotogchoa, 2016).
19. “Promover y coordinar la colaboración de los moradores de la parroquia en mingas o cualquier otra forma de participación social para la realización de obras de interés comunitario” (GADCotogchoa, 2016).
20. “Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados” (GADCotogchoa, 2016).
21. “Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de la población de su circunscripción territorial, de acuerdo con las leyes sobre la materia” (GADCotogchoa, 2016).
22. “Intervenir con voz y voto en las sesiones y deliberaciones de la Junta Parroquial” (GADCotogchoa, 2016).
23. “Presentar proyectos de acuerdo y resoluciones, para que sean discutidos y aprobados por la Junta Parroquial” (GADCotogchoa, 2016).
24. “Intervenir en la Asamblea Parroquial, Comisiones, delegaciones y representación que les encargue el Presidente o la Junta Parroquial Rural” (GADCotogchoa, 2016).
25. “Fiscalizar los actos del ejecutivo parroquial” (GADCotogchoa, 2016).
26. “Presidir las Comisiones organizadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural; gestión de la cual se presentará informes, conteniendo recomendaciones” (GADCotogchoa, 2016).
27. “Los Vocales de la Junta Parroquial, podrán ejercer otro cargo público o privado, siempre que no descuiden sus obligaciones como mandantes del poder popular” (GADCotogchoa, 2016).

28. “Deberán asistir a las reuniones convocadas y justificarán con fundamento su inasistencia” (GADCotogchoa, 2016).
29. Los Vocales de la Junta Parroquial Rural de Cotogchoa, presentarán sus informes en las dos sesiones ordinarias del mes; los mismos que serán consolidados por la Secretaría de la Junta, con el propósito de estructurar el informe de rendición de cuentas, que será presentado por el Presidente o Presidenta de la Junta Parroquial ante la Asamblea General Ciudadana, en el momento que ordena este reglamento, como también los vocales pueden hacer de rendir cuentas por separado; y, (GADCotogchoa, 2016).
30. “Las demás previstas en la ley” (GADCotogchoa, 2016).

2.3.3. Grado de participación y responsabilidad de la dirección en los procesos financieros

En el caso de la Junta Parroquial de Rumipamba los procesos financieros están a cargo de:

- a) La comisión permanente de Planificación y Presupuesto conformada de la siguiente manera:

Presidente: Marino Plaza

Primer vocal: Víctor Hugo Alcocer

Segundo vocal: Mariana Topón

Esta comisión se sujetará al COOTAD Art.295, 296 y 297 misma que tendrá los siguientes deberes y atribuciones: (Rumipamba, 2019)

1. Propuesta, ejecución del Plan de Desarrollo Parroquial.
2. Propuesta para la Socialización del Plan de Desarrollo Parroquial.
3. Propuesta para la Actualización del Plan de Desarrollo Parroquial.
4. Cooperación con el Municipio y Gobierno Provincial, y otros, para la elaboración control y ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial.

5. Propuesta para el Plan Operativo Anual
 6. Propuesta para el Plan estratégico institucional
 7. Coadyuvar en la elaboración, control y ejecución del Presupuesto
 8. Informes (Rumipamba, 2019)
- b) **La secretaria - tesorera** que funge como tesorera y contadora a la vez la cual tiene los siguientes deberes y atribuciones:
1. Participar activamente en la consolidación de la ejecución de los procesos informáticos de gestión, administrativa financiera, rendición de cuentas y transparencia y publicidad previstos en la ley de coordinación con las unidades de GADPR. (Rumipamba, 2019)
 2. Controlar y supervisar, que previo hacer los pagos económicos por varios conceptos estén debidamente sustentados, con facturas, nota
 3. s de crédito, informes de actividades, autorización y firma del/la presidente/a de El Gobierno Parroquial de Rumipamba; (Rumipamba, 2019)
 4. En forma conjunta con el/la presidente/a del Gobierno Parroquial de Rumipamba, efectuar los egresos previstos en el presupuesto; y los egresos extraordinarios; siempre que exista la partida presupuestaria;
 5. Como responsable de tesorería, realizara los pagos de facturas con sus respectivas retenciones, sueldos de personal por medio de transferencia en el SPI, conjuntamente con el/la presidente/a;
 6. Mantener las cuentas bancarias a nombre de El Gobierno Parroquial de Rumipamba, girar sobre dichas cuentas con la firma conjunta del/ la presidente/a del Gobierno Parroquial de Rumipamba.
 7. Manejo del archivo financiero del GADPR;

8. “Recaudar, registrar y depositar los recursos financieros del Gobierno Parroquial” (Rumipamba, 2019)
9. “Ser custodio o mantener actualizadas las especies valoradas, pólizas de seguros y fidelidad y más títulos valores y garantías que mantenga el GADPR” (COOTAD, 2010).
10. Velar por la determinación y recaudación de los ingresos y asegurar la liquidación y pago oportuno de todas las obligaciones financieras del Gobierno Parroquial de Rumipamba;
11. Lineamientos técnicos para la formulación de los planes presupuestarios anuales en coordinación con las demás Unidades institucionales y la máxima autoridad;
12. Elaboración de liquidación para pagos a proveedores;
13. “Registro, control e informe de ingresos institucionales” (COOTAD, 2010).
14. “Informes sobre el control de vencimientos de pólizas de seguros” (COOTAD, 2010).
15. “Registro de proveedores en base de datos para pagos” (COOTAD, 2010).
16. “Pago de obligaciones generadas” (COOTAD, 2010).
17. “Liquidación de viáticos, subsistencias y movilización” (COOTAD, 2010).
18. Custodia de los bienes públicos que estén bajo responsabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de Rumipamba. (Rumipamba, 2019)

Para el caso de la Junta Parroquial de Cotogchoa los procesos financieros están a cargo de:

- a) La comisión permanente de Planificación y Presupuesto, la cual tiene como misión el coadyuvar en la planificación y contribuir con el desarrollo parroquial y el respectivo ordenamiento territorial, mediante trabajos de coordinación con el GAD del cantón y

de la provincia, tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Ordenamiento Territorial; y, a la elaboración, control y ejecución del presupuesto del gobierno parroquial. Esta comisión estará presidida por el Presidente de la Junta Parroquial. Se sujetará a lo dispuesto en los artículos 295, 296, 297 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). (GADCotogchoa, 2016)

La comisión de planificación y presupuesto será el responsable de estudiar los diferentes proyectos quien analizará el historial, posteriormente presentará los respectivos informes hasta el veinte de noviembre de cada año.

Productos:

- Propuesta, ejecución del Plan de Desarrollo Parroquial.
- Propuesta para la Socialización del Plan de Desarrollo Parroquial.
- Propuesta para la Actualización del Plan de Desarrollo Parroquial.
- Cooperación con el Municipio y Gobierno Provincial, y otros, para la elaboración control y ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial.
- Propuesta para el Plan Operativo Anual
- Propuesta para el Plan estratégico institucional
- Coadyuvar en la elaboración, control y ejecución del Presupuesto
- Informes

b) **La secretaria - tesorera** la cual tiene los siguientes deberes y atribuciones:

1. Brindar una atención adecuada al público, asistencia con información oportuna y pertinente, a fin de garantizar el derecho de la población a servicios públicos de calidad;

2. Intervenir en las acciones de índole financiera que comprometan los recursos económicos del Gobierno Parroquial, con apego a las disposiciones jurídicas y legales vigentes;
3. Elaborar el Plan Operativo Anual, el anteproyecto del presupuesto y ponerlo a consideración del ejecutivo en los plazos que determina el COOTAD;
4. Recibir, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa al Gobierno Parroquial;
5. Mantener actualizados los registros de control de las comunicaciones y los archivos;
6. Informar sobre el estado del trámite de los documentos en función de los plazos o términos establecidos.
7. Convocar a pedido del/la presidente/a, a las sesiones, en forma directa y/o escrita, con la debida anticipación;
8. Participar en las reuniones convocadas, en donde debe levantar las actas y certificar todas las actividades del Gobierno Parroquial Rural;
9. Cumplir y hacer cumplir los deberes que impongan los acuerdos, reglamentos y disposiciones del Gobierno en Pleno como del Ejecutivo del Gobierno Parroquial.
10. Legalizar con su firma los comprobantes de pago y autorizar las transferencias del sistema de pago interbancario de todos los desembolsos por las obligaciones legalmente adquiridas;
11. Planificar, organizar y controlar las actividades financieras de la Institución en coordinación con el Ejecutivo del Gobierno Parroquial;
12. Formular e implantar esquemas de control financiero adecuado al nuevo modelo de gestión y en los términos establecidos en las normas técnicas de control interno y las normas o reglamentos que dictare el Gobierno Parroquial.

13. Revisar los informes financieros y contables, así como la exactitud de cada uno de los rubros, la procedencia de los gastos y en general dar el seguimiento a la correcta administración económica de la institución;
14. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas que sobre la administración financiera de los recursos públicos que ha dictado o dictare la Contraloría General del Estado;
15. Intervenir en las acciones de índole financiera que comprometan los recursos económicos del Gobierno Parroquial;
16. Participar directamente o por delegación, en avalúos, bajas, remates de bienes y entregas recepciones; de conformidad con lo establecido en el reglamento general sustitutivo de bienes del sector público;
17. Dar el seguimiento al funcionamiento adecuado y oportuno de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de recursos financieros, de acuerdo con la naturaleza y organización del Gobierno Parroquial;
18. “Solicitar las modificaciones al presupuesto aprobado, conforme las disposiciones legales” (GAD Cotogchoa, 2016).
19. “Entregar oportunamente la información financiera requerida a las autoridades del Gobierno Parroquial” (GAD Cotogchoa, 2016).
20. Dar asesoramiento al Gobierno en Pleno sobre aspectos financieros, así como a las comisiones que requieran su presencia;
21. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación que contraiga el Gobierno Parroquial; (Cotogchoa, 2019)
22. Estudiar e informar al Gobierno en Pleno sobre las necesidades financieras del GADPR, proponiendo solución y/o formulando recomendaciones;
23. Establecer y controlar la vigencia de pólizas, cauciones y actuar conforme lo determine los contratos y la ley;

24. Informar oportunamente por escrito al Ejecutivo sobre cualquier novedad relacionada con los bienes del Gobierno Parroquial;
25. Asistir a las reuniones del Gobierno en Pleno y de la Asamblea Parroquial, con voz informativa;
26. Llevar y ser responsable del libro de actas del Gobierno Parroquial;
27. Elaborar y subir al portal de compras públicas el Plan Anual de Contrataciones, así como todos los procesos en los que intervenga el Gobierno Parroquial;
28. Registrar su asistencia en el sistema de control implementado por el Gobierno Parroquial;
29. “Disponer de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación de sustento tales como: comprobantes de egreso, facturas, contratos, roles de pago, certificación de disponibilidad presupuestaria, órdenes de pago, etc.” (GAD Cotogchoa, 2016).
30. Efectuar las conciliaciones bancarias dentro de los cinco primeros días de cada mes, velar porque las aplicaciones incorporen los controles de carga y validación de la información;
31. Abrir registros para cada uno de los bienes del Gobierno Parroquial, los que contendrán los siguientes datos: código contable, unidad administrativa, código, clase del bien, No., reporte de ingreso No. Comprobantes de egreso, No. Vida útil estimada, fecha: año mes y día de adquisición del bien, descripción: breve detalle de las características del bien como: marca, serie, etc. costo inicial, adición: constará el valor que por efectos de adiciones, o reparación mayor aumente la vida útil del bien y por ende su costo histórico, disminución: haciendo constar el valor de disminución del bien por efecto de la depreciación anual, u otros como la destrucción parcial, la baja y el saldo: valor

calculado en base al aumento o disminución producido en el costo histórico del bien (valor actual).

32. Codificar los bienes de larga duración en el lugar visible que permita su identificación oportuna, conforme el manual general de administración y control de los activos del sector público;
33. Ser responsable de la recepción, registro y custodia de los bienes del GADPR. Sin embargo, la conservación, buen uso y mantenimiento de los bienes, será responsabilidad directa del servidor que los ha recibido para el desempeño de sus funciones y labores oficiales;
34. Mantener registros y documentos en que conste la historia de cada bien, y su destinación y uso;
35. Sin perjuicio de los registros propios de la contabilidad de la entidad, debe tener información sobre los bienes y mantener un inventario actualizado de éstos; además es su obligación formular y mantener actualizada una hoja de vida útil de cada bien o tipo de bien, dependiendo de su naturaleza en la cual constará su historial, con sus respectivos movimientos, novedades, valor residual y baja;
36. Llevar el registro contable de los bienes de conformidad a las disposiciones sobre la materia expedidas por el Ministerio de Economía y Finanzas;
37. Verificar que las adquisiciones de bienes consten en contrato escrito firmado por las partes;
38. Conservar y ser responsable de que toda garantía se mantenga en vigencia o de proceder a efectivizarlas en caso de falta de renovación. Con al menos quince días de anticipación a su vencimiento;
39. Recibir y examinar los bienes adquiridos, de cualquier naturaleza que fueren, lo cual se dejará constancia en un acta con la firma de quienes los entregan y reciben;

40. Difundir a la población y ciudadanía a través de la página web institucional toda la información sobre el proceso de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto y demás información del GADPR;
41. Elaborar un anexo con el detalle distributivo de sueldos y salarios que se adjuntará al presupuesto; (GADCotogchoa, 2016)
42. Publicar en el portal de compras públicas los procesos de contratación generados por el GADPR conforme la ley, reglamento y resoluciones;
43. Emitir la(s) certificaciones presupuestarias oportunamente;
44. Previo el pago por adquisición de bienes o servicios para la comunidad, siempre verificará si existe el requerimiento y la disponibilidad presupuestaria, previo la entrega emitirá el acta de entrega recepción, la misma que quedará como constancia de que los materiales adquiridos fueron entregados a quienes solicitaron;
45. Verificar que previo al pago, las transacciones financieras estén debidamente sustentadas con la documentación suficiente, pertinente y legal;
46. Custodiar y cuidar la documentación e información que es por su cargo de su responsabilidad e impedir su uso indebido, sustracción y ocultamiento;
47. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos, así como se someterá a evaluaciones durante el ejercicio de sus funciones; (GADCotogchoa, 2016).
48. Cumplir de manera obligatoria con su horario de trabajo legalmente establecido;
49. Será prohibido ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante su horario de trabajo, para el desempeño de sus labores;
50. Queda prohibido el retardar de manera injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio al que se encuentra obligado (a) de acuerdo a las funciones de su cargo;

51. No podrá solicitar, aceptar o recibir, dádivas recompensa o regalos en razón de sus funciones; y,

52. Las demás que establezca la ley y el Reglamento Orgánico del Gobierno Parroquial.

(GADCotogchoa, 2016).

2.4. Definir los procesos Financieros de las Juntas Parroquiales

La aplicación de los procesos, es muy importantes para el desarrollo sostenible de una organización, por tal motivo es importante que cuente con una planificación estratégica partiendo de su razón de ser y un mapa de procesos que le de identidad y se pueda visualizar claramente todos los procesos manejados y la relación que existe entre sí, sin embargo después de realizar el análisis inicial en las Juntas Parroquiales Rurales de Rumipamba y Cotogchoa, se pudo identificar que no cuentan con procesos definidos que garanticen su funcionamiento, por tal motivo se procedió con el levantamiento de los diferentes insumos que garantizan la ejecución del presente proyecto de investigación.

Después de realizar el análisis inicial de los procesos financieros manejados en las parroquias rurales del Cantón Rumiñahui, según los resultados obtenidos se pudo identificar que la parroquia no cuenta con un plan estratégico, por lo tanto, para viabilizar el trabajo del presente proyecto, se procedió a levantar los siguientes insumos:

1. Cuestionario de evaluación inicial (Anexo N°.1)
2. Informes de entrevistas (Anexo No. 1 y 2)
3. Matriz de análisis FODA (Anexo No. 3 y 4)
4. Matriz de estrategias (Anexo N°.5 y 6)
5. Mapa de procesos. (Anexo N°.7 y 8)

Producto de los insumos antes mencionados se procedió a levantar los diferentes procesos correspondientes tanto a la Junta Parroquial de Cotogchoa como a la de Rumipamba, los mismos que fueron aprobados por las respectivas Juntas mediante oficio (Anexos No. 9 y 10), los cuales se describen a continuación:

2.4.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS JUNTA PARROQUIAL COTOGCHOA

1. Elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Presentar el proceso a seguir para la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial			
ALCANCE: Por medio de este procedimiento se establecen los pasos lógicos a seguir para la elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que abarca a la Parroquia de Cotogchoa			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo: Es un instrumento de gestión pública empleado para propulsar el desarrollo social de un determinado territorio, que puede ser el Estado en su conjunto o bien una subdivisión del mismo (un sector rural, barrio, comunidad...) 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo Parroquial • Número de habitantes de la Parroquia • Extensión territorial • Plan de Gobierno. • Presupuesto Público. 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) requiere reunir técnica y ordenadamente el mayor número de información de la comunidad, los mismos deben mantener coherencia con el plan de gobierno y las proyecciones presupuestales. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos emitidos por la SEMPLADES • COOTAD 		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de planes, programas y proyectos ejecutados/Total planes, programas y proyectos aprobados. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE
1	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> C[Contratación de consultora] C --> AT[Análisis técnico] AT --> FMT[Formar mesas temáticas] FMT --> AI[Análisis de información] AI --> 2{2} AI -- A --> FMT </pre>	Se realiza la contratación de una consultora que se encargue de Actualizar el PDOT.	GAD Parroquial
2		El análisis técnico se realiza con el fin de verificar información anterior y lineamientos del Plan nacional Toda una Vida	GAD Parroquial y consultora
3		Se forman mesas temáticas conformadas por la ciudadanía y el consejo de participación para obtener información	GAD Parroquial y consultora
4		Analizar y Administrar la información obtenida de las mesas temáticas	GAD Parroquial y consultora

5		Se consolida el documento preliminar por medio de la diagramación informativa pone diagnóstico, propuesta y modelo de gestión	Consultora
6		El consejo de planificación revisa si el documento preliminar tiene concordancia con lo tratado en las mesas temáticas.	Consejo de Planificación
7		El consejo de planificación aprueba el documento preliminar del PDOT	Consejo de Planificación
8		Consejo de planificación emite una resolución favorable.	Consejo de Planificación
9		Se presenta el documento preliminar al consejo de Legislativo para su revisión y aprobación	Miembros del GAD Parroquial
10		El consejo legislativo revisa y aprueba el documento preliminar	Consejo legislativo
11		Se expide el documento final con el PDOT	GAD Parroquial

3. CONTROL DE CAMBIOS

Realizado por:	Revisado por:	Fecha:
----------------	---------------	--------

Figura 8. Descripción del proceso 1 C.

2. Elaboración y Aprobación del Plan Operativo Anual

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración y Aprobación del Plan Operativo Anual

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO

OBJETIVO: Programar los proyectos que se deben ejecutar en una determinada vigencia fiscal, en concordancia con el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial.

ALCANCE: Este procedimiento se realiza con el fin de armonizar las políticas presupuestales con los planes, programas y proyectos con que cuenta la entidad en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en especial con los temas desarrollados al componente de inversión social.

DEFINICIONES:

- **Plan Operativo Anual (POA):** es la herramienta de planificación de la inversión que permite determinar cuál es el conjunto de planes, programas y proyectos que, de manera prioritaria, deben ser incorporados en el presupuesto anual de la Junta Parroquial.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- PDOT
- COOTAD
- Secretaría Técnica de Planificación

CONDICIONES GENERALES:

- Para el desarrollo del procedimiento se deben tener en cuenta los seguimientos a los planes, programas y proyectos orientados a los temas de inversión.

MARCO LEGAL:

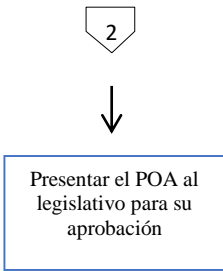
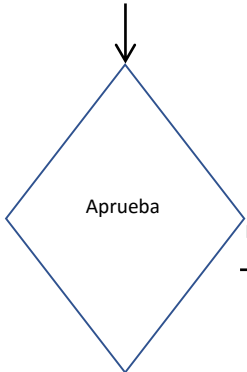
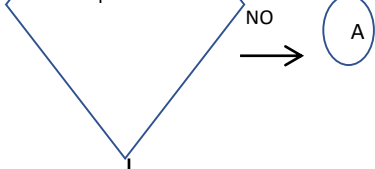
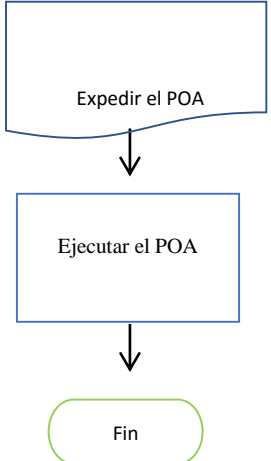
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

INDICADORES:

- Recursos ejecutados por proyectos/Total asignado a cada proyecto.

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO

Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE
1	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> B1[Solicitar proyectos a cada comisión acorde al presupuesto asignado] B1 --> A((A)) A --> B2[Analizar proyectos presentados por parte las respectivas comisiones] B2 --> B3[Plasmar en una matriz los proyectos receptados] B3 --> B4[Establecer metas, indicadores y cronograma de ejecución.] B4 --> 2[2] </pre>	Cada comisión presenta los proyectos solicitados en el pleno de la junta.	Vocales GAD
2		Analizar y priorizar los proyectos presentados según las necesidades e importancia que genere para el desarrollo de la parroquia.	GAD Parroquial
3		Con base en la meta de inversión establecida en el plan financiero, se preparará el POA, en el cual se deben incorporar la totalidad de los programas y proyectos que ejecutara la Junta Parroquial en la respectiva vigencia fiscal.	GAD Parroquial
4		El GAD Parroquial establecerá tanto metas como indicadores a fin de medir el nivel de ejecución de los respectivos proyectos.	GAD Parroquial

5		<p>El POA deberá ser revisado por el presidente y los vocales, los cuales en su estudio podrán hacer las modificaciones correspondientes de conformidad con lo establecido en el PDOT.</p>	<p>Presidente y Vocales</p>
6		<p>Luego de ser estudiado el POA deberá ser aprobado por el consejo de planificación y el presidente de la Junta</p>	<p>Presidente y el legislativo</p>
7		<p>Se expide el respectivo documento oficializando la aprobación del POA.</p>	<p>GAD Parroquia</p>
8		<p>Se ejecutan los planes, programas y proyectos del POA.</p>	<p>Presidente de la Junta Parroquial GAD Parroquial</p>


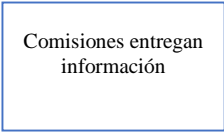
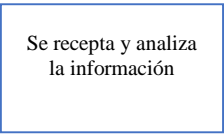
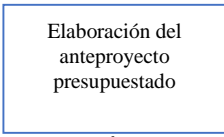
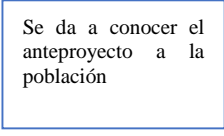
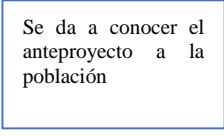
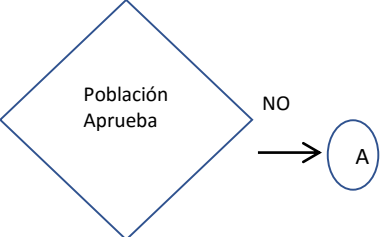
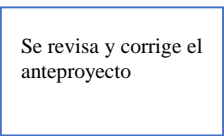
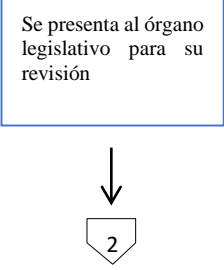
3. CONTROL DE CAMBIOS

<p>Realizado por:</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Fecha:</p>
------------------------------	-----------------------------	----------------------

Figura 9. Descripción del proceso 2 C.

3. Elaboración y Aprobación del Presupuesto.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración y Aprobación del Presupuesto			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Presentar de manera lógica y ordenada el proceso por medio del cual se elabora el presupuesto De la Junta Parroquial.			
ALCANCE: En atención al artículo 293 de la constitución de la república, el presupuesto de los GAD Parroquiales se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley, por lo tanto, el presente documento aplica para los procesos de elaboración y aprobación del presupuesto de la Junta Parroquial de Cotogchoa.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Público: Es el documento financiero del Estado u otro poder de la administración pública, que equilibra ingresos públicos y gastos públicos en el año fiscal. El presupuesto constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones (gastos) que, como máximo, pueden reconocer y los derechos (ingresos) que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio (anual). 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial • Plan Operativo Anual • Plan Anual de Compras. 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo de este procedimiento se deben tener en cuenta la situación financiera, económica y social de la Parroquia, orientado a una armonización de las proyecciones presupuestales con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República • COOTAD. • Ley de finanza públicas 		<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto ejecutado (Ingresos-Gastos) / Presupuesto definitivo. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<pre> graph TD A([INICIO]) --> B[Realizar estimación de ingresos] B --> C[Calculo definitivo de ingresos] C --> D{2} </pre>	Elaborar hasta el 30 de Julio de cada año la estimación de ingresos	Presidente de la junta y Secretaria Tesorería
2		Elaborar hasta el 15 de agosto de cada año el cálculo definitivo de ingresos	Secretaria Tesorería

3		Recopilar la información de todas las comisiones	Comisiones
4		Estudiar y analizar la información de las propuestas presentadas por las comisiones efectuando los ajustes necesarios.	Secretaria tesorera
5		Elaborar de manera oportuna el anteproyecto presupuestado con los respectivos respaldos que sustenten la información.	Secretaria tesorera
6		Socializar el anteproyecto con la población	Secretaria tesorera
		La población aprueba si se encuentra de acuerdo a lo establecido en la ley	Representantes de la ciudadanía
7		Revisar las observaciones y se hace las correcciones correspondientes	Órgano legislativo
		Presentar al legislativo para su aprobación	Órgano legislativo
		El órgano legislativo aprueba mediante dos sesiones hasta el 10 de diciembre de cada año	Órgano legislativo
8		La ejecución se realizará el año siguiente como fecha límite el 01 de enero de cada año	Órgano legislativo

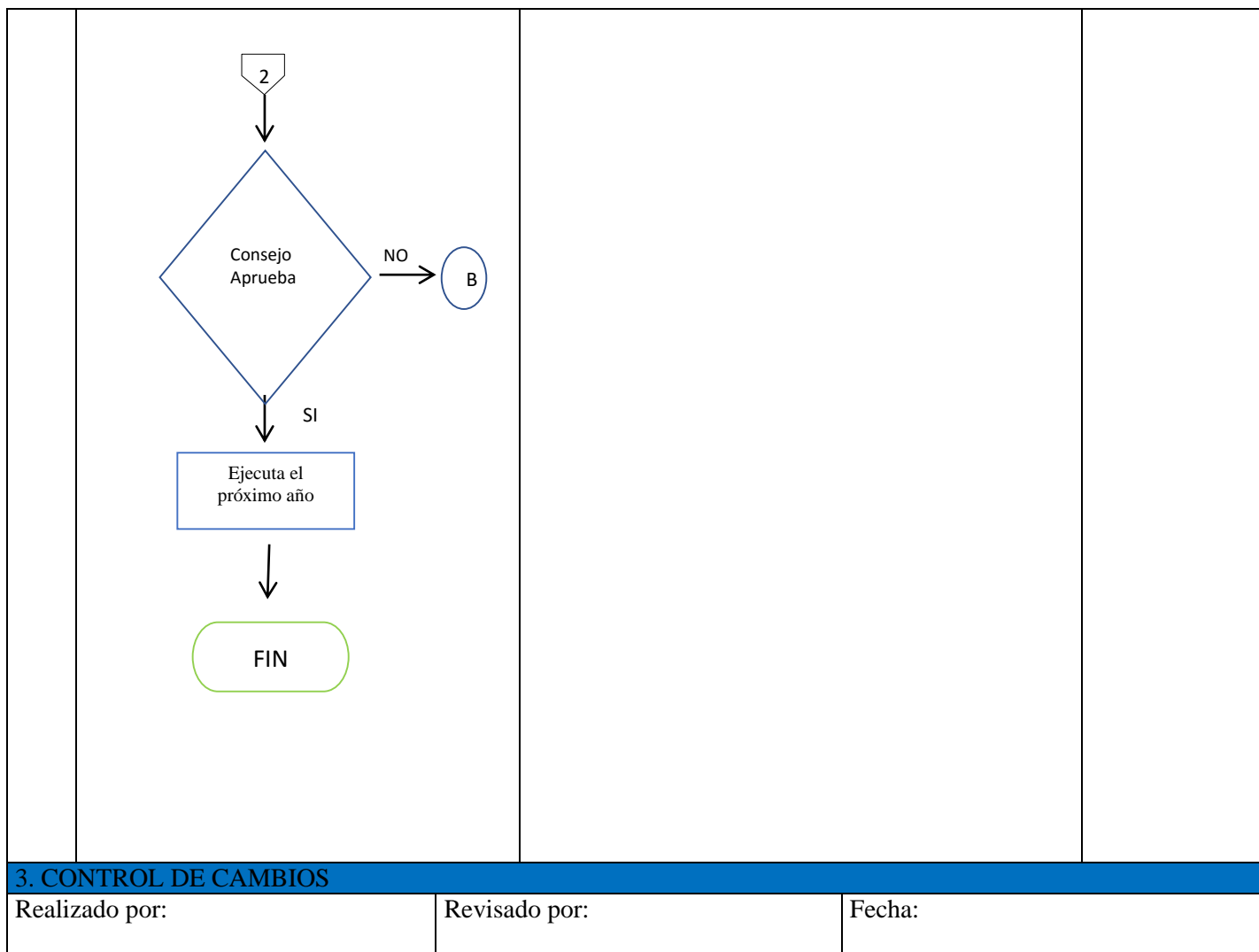


Figura 10. Descripción del proceso 3 C.

4. Elaboración Plan de Compras.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración Plan de Compras			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Garantizar que la compra de bienes y servicios estén de acuerdo con las necesidades de la Junta Parroquial conforme al plan anual de compras.			
ALCANCE: Mantener un stock de todos los elementos solicitados por las diferentes áreas.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Compras: Es la programación anual de compras de bienes y servicios de una Entidad. 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Formato para cada una de las dependencias de sus necesidades para el plan de compras. • Listado de elementos bienes y servicios que necesitan ser incorporados en el Plan de Compras. 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a proveedores que tengan idoneidad y sean reconocidos en el mercado. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • COOTAD • PDOT • SERCOP 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de elementos comprados en la vigencia/Total de elementos presupuestados. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Solicitar listado de necesidades a cada departamento] A --> B[Receptar el listado de necesidades de cada departamento.] B --> C[Clasificar y priorizar las necesidades] C --> D[Verificar datos históricos] D --> E[Informe] E --> F{2} F --> A </pre>	Se solicita a cada uno de los departamentos de la Junta Parroquial la lista de necesidades para el siguiente periodo fiscal.	Auxiliar Administrativo
2		Se realiza la recepción de listados de necesidades de cada una de las dependencias de la Junta Parroquial.	Auxiliar Administrativo
3		Se inicia la clasificación de las necesidades presentadas por cada departamento	Auxiliar Administrativo
4		Verificar los datos históricos por dependencia con el fin de obtener un control de consumo y uso de los elementos solicitados para priorizar según las necesidades.	Auxiliar Administrativo
5		Expedición de informe	Auxiliar Administrativo

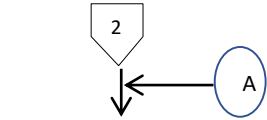
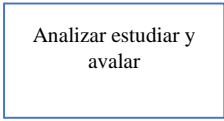
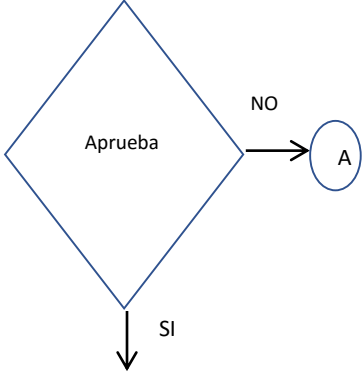
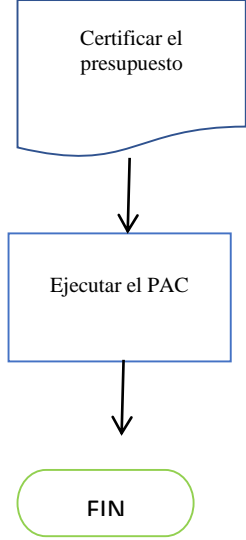
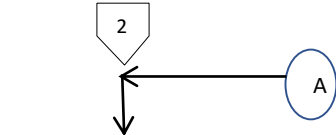
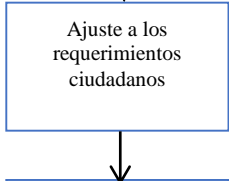
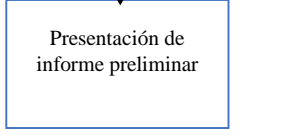
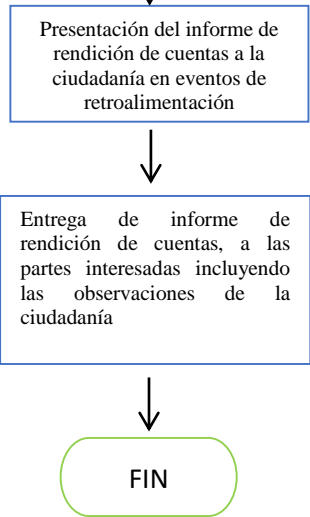
6		<p>Presidente recibe informe, revisa su contenido y avala.</p>	<p>Presidente de la Junta</p>
7		<p>El presidente de la Junta Parroquial Aprueba el Plan de Compras.</p>	<p>Presidente de la Junta</p>
8		<p>El presidente emite un documento autorizando la aprobación del plan de compras a la secretaria tesorera.</p>	<p>Presidente y secretaria tesorera</p>
9		<p>Asignación de los rubros destinados a los diferentes gastos según la codificación de la partida presupuestaria.</p>	<p>Secretaria Tesorería</p>
<p>3. CONTROL DE CAMBIOS</p>			
<p>Realizado por:</p>		<p>Revisado por:</p>	<p>Fecha:</p>

Figura 11. Descripción del proceso 4 C.

5.Elaboración de Informe de rendición de cuentas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración de Informe de rendición de cuentas			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Informar a la ciudadanía y a las entidades de control, mediante la rendición de cuentas de los diferentes procesos manejados durante un periodo fiscal, así como garantizar a la ciudadanía en general la información necesaria que evidencie la eficacia de las gestiones realizadas, con el fin de vigilar el cumplimiento de las políticas públicas y mantener informada a la ciudadanía.			
ALCANCE: El presente procedimiento permite dar cumplimiento a la planificación presupuestal de la Parroquia Cotogchoa.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • COOTAD • La Contraloría General del Estado • Defensoría del pueblo • Consejo de participación ciudadana y control social 			
DOCUMENTOS DEREFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Formatos preestablecidos por el consejo de participación ciudadana y control social • Constitución Política de la República del Estado. • Defensoría del pueblo 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo del presente procedimiento se deben verificar las correctas imputaciones presupuestales a los rubros de ingresos y gastos. De igual manera se debe tener especial atención en la codificación de las fuentes de financiación según lo solicitado por cada uno de los entes de control. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la Republica art.267 • Ley de Finanzas Publicas Art.119 y 120 • COOTAD art.266 • Ley de transparencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de informes reportados/Total informes obligados a rendir. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Conformación de un equipo técnico de rendición de cuentas.] </pre>	Se conforma el equipo de rendición de cuentas que está conformado por la comisión de planificación y presupuesto, la secretaria tesorera y tendrán la tarea de liderar la implementación de la rendición de cuentas en la institución.	GAD Parroquial
2	<pre> graph TD A[Conformación de un equipo técnico de rendición de cuentas.] --> B[Levantamiento de la información para la evaluación] </pre>	Realizar el levantamiento de la información de la gestión realizada en el anterior periodo fiscal con respecto al manejo presupuestario.	GAD Parroquial
3	<pre> graph TD B[Levantamiento de la información para la evaluación] --> C[Elaboración del informe de rendición de cuentas preliminar] C --> Fin{{2}} </pre>	Elaborar el informe de rendición de cuentas preliminar con la información manejada en el anterior periodo fiscal.	GAD Parroquial y Secretaria Tesorera

4		<p>Revisión del informe preliminar de rendición de cuentas, realizar los respectivos ajustes según los requerimientos ciudadanos, el mismo es elaborado por el equipo institucional responsable.</p>	<p>GAD Parroquial</p>
5		<p>Presentación del informe preliminar con los respectivos respaldos que sustente la información.</p>	<p>GAD Parroquial</p>
7		<p>Preparar los eventos de socialización generando espacios participativos con el fin de generar la retroalimentación del informe de rendición de cuentas presentado.</p>	<p>Consejo de Participación Ciudadana</p>
8		<p>El informe final de Rendición de Cuentas, deberá ser remitido al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, según el cronograma establecido.</p>	<p>Presidente de la Junta Parroquial y Tesorera</p>

3. CONTROL DE CAMBIOS

Realizado por:	Revisado por:	Fecha:
----------------	---------------	--------

Figura 12. Descripción del proceso 5 C.

2.4.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS JUNTA PARROQUIAL DE RUMIPAMBA

1. Elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Presentar el proceso a seguir para la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial			
ALCANCE: Por medio de este procedimiento se establecen los pasos lógicos a seguir para la elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que abarca a la Parroquia de Cotogchoa			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo: Es un instrumento de gestión pública empleado para propulsar el desarrollo social de un determinado territorio, que puede ser el Estado en su conjunto o bien una subdivisión del mismo (un sector rural, barrio, comunidad...) 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo Parroquial • Número de habitantes de la Parroquia • Extensión territorial • Plan de Gobierno y Presupuesto publico 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) requiere reunir técnica y ordenadamente el mayor número de información de la comunidad, los mismos deben mantener coherencia con el plan de gobierno y las proyecciones presupuestales. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos emitidos por la SEMPLADES • COOTAD 		Numero de planes, programas y proyectos ejecutados/Total planes, programas y proyectos aprobados.	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE
1	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> B1[Convocar a una reunión de socialización] B1 --> B2[Formar mesas temáticas] B2 --> A((A)) A --> B3[Analizar y Administrar información] B3 --> B4[Elaborar el anteproyecto] B4 --> FIN{2} </pre>	Convocar a una reunión de socialización a los presidentes barriales.	Consejo de Planificación y GAD Parroquial
2		Formar mesas temáticas para recopilar información.	Consejo de Planificación y GAD Parroquial
3		Analizar y Administrar información obtenida de las mesas temáticas	Consejo de Planificación y Veeduría ciudadana
4		Elabora el anteproyecto en base a la información recopilada	GAD Parroquial


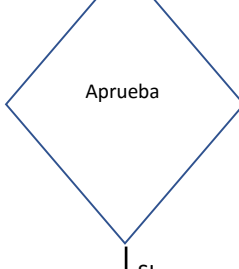
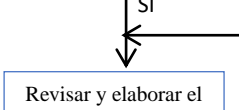
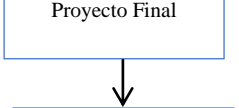
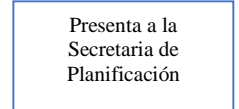
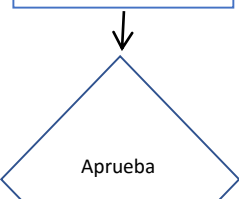
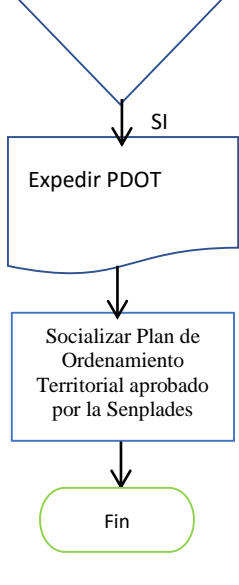



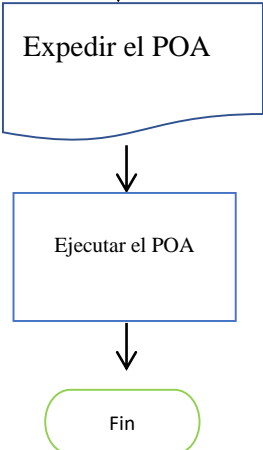
5		Presenta el ante proyecto con los resultados de las mesas temáticas a los representantes barriales.	Consejo de Planificación
6		Ciudadanía revisa y aprueba el anteproyecto y lo aprueba	Consejo de Planificación y Representantes barriales
7		Revisar Información y elaborar el proyecto final	Consejo de Planificación y GAD Parroquial
8		Secretaria de planificación recibe el PDOT final.	Secretaria Técnica Planifica Ecuador
9		Aprueba el plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Miembros del GAD Parroquial
10		Se expide el respectivo acto administrativo oficializando el PDOT.	GAD Parroquial y Consejo de planificación
11		Convocar a una reunión de socialización a la ciudadanía Convocar a una reunión de socialización para la población a fin de dar a conocer el Plan de Ordenamiento Territorial aprobado por la Senplades.	GAD Parroquial
3. CONTROL DE CAMBIOS			
Realizado por:		Revisado por:	Fecha:

Figura 13. Descripción del proceso 1 R.

2. Elaboración y Aprobación del Plan Operativo Anual

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración y Aprobación del Plan Operativo Anual			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Programar los proyectos que se deben ejecutar en una determinada vigencia fiscal, en concordancia con el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial.			
ALCANCE: Este procedimiento se realiza con el fin de armonizar las políticas presupuestales con los planes, programas y proyectos con que cuenta la entidad en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en especial con los temas desarrollados al componente de inversión social.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual (POA): es la herramienta de planificación de la inversión que permite determinar cuál es el conjunto de planes, programas y proyectos que, de manera prioritaria, deben ser incorporados en el presupuesto anual de la Junta Parroquial. 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • PDOT • COOTAD • SENPLADES 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo del procedimiento se deben tener en cuenta los seguimientos a los planes, programas y proyectos orientados a los temas de inversión. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización. • Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial. 		<ul style="list-style-type: none"> • Recursos ejecutados por proyectos/Total asignado a cada proyecto. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE
1	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> B1[Solicitar proyectos a cada comisión acorde al presupuesto] B1 --> A((A)) A --> B2[Analizar proyectos presentados por parte las respectivas comisiones] B2 --> B3[Plasmear en una matriz los proyectos receptados] B3 --> B4[Establecer metas, indicadores y cronograma de ejecución.] B4 --> 2{2} </pre>	Cada comisión presenta los proyectos solicitados en el pleno de la junta.	Vocales GAD
2		Analizar y priorizar los proyectos presentados según las necesidades e importancia que genere para el desarrollo de la parroquia.	GAD Parroquial
3		Con base en la meta de inversión establecida en el plan financiero, se preparará el POA, en el cual se deben incorporar la totalidad de los programas y proyectos que ejecutara la Junta Parroquial en la respectiva vigencia fiscal.	GAD Parroquial
4		El consejo de planificación establecerá tanto metas como indicadores a fin de medir el nivel de ejecución de los respectivos proyectos.	GAD Parroquial y Consejo de Planificación

5		<p>El POA deberá ser estudiado por el presidente y el Consejo de Planificación, los cuales en su estudio podrán hacer las modificaciones correspondientes de conformidad con lo establecido en el PDOT.</p>	<p>Presidente y Consejo de Planificación</p>
6		<p>Luego de ser estudiado el POA deberá ser aprobado por el consejo de planificación y el presidente de la Junta</p>	<p>Presidente y GAD Parroquial</p>
7		<p>Se expide el respectivo documento oficializando la aprobación del POA.</p>	<p>GAD Parroquia</p>
8		<p>Se ejecutan los planes, programas y proyectos del POA.</p>	<p>Presidente de la Junta Parroquial</p>

3. CONTROL DE CAMBIOS

Realizado por:

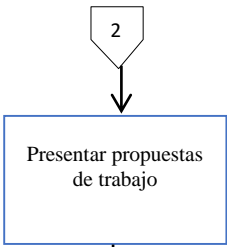

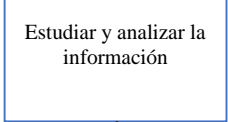
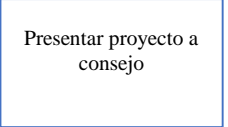
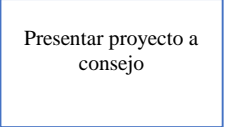
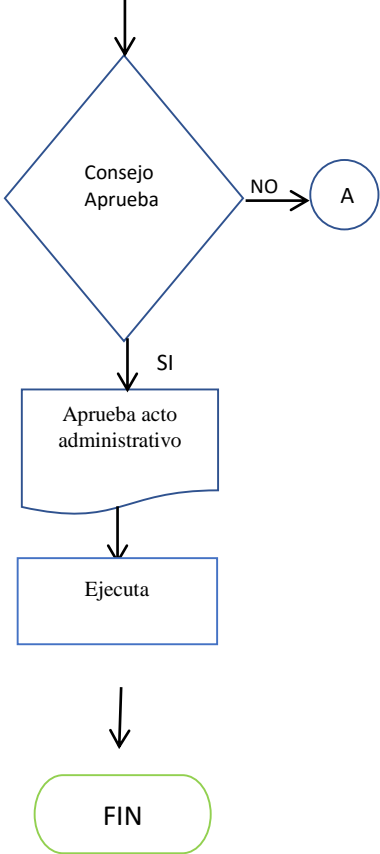
Revisado por:

Fecha:

Figura 14. Descripción del proceso 2 R.

3. Elaboración y Aprobación del Presupuesto.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración y Aprobación del Presupuesto			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Presentar de manera lógica y ordenada el proceso por medio del cual se elabora el presupuesto De la Junta Parroquial.			
ALCANCE: En atención al artículo 293 de la constitución de la república, Los presupuestos de los GAD se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley, por lo tanto, el presente documento aplica para los procesos de elaboración y aprobación del presupuesto de la Junta Parroquial de Cotogchoa.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Público: Es el documento financiero del Estado u otro poder de la administración pública, que equilibra ingresos públicos y gastos públicos en el año fiscal. El presupuesto constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones (gastos) que, como máximo, pueden reconocer y los derechos (ingresos) que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio (anual). 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial • Plan Operativo Anual • Plan de Compras. 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo de este procedimiento se deben tener en cuenta la situación financiera, económica y social de la Parroquia, orientado a una armonización de las proyecciones presupuestales con el Plan de Desarrollo Ordenamiento Territorial. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República • COOTAD. • Ley de finanza públicas 		<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto ejecutado (Ingresos-Gastos) / Presupuesto definitivo. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<pre> graph TD A([INICIO]) --> B[Realizar proyecciones] </pre>	Realizar con base en el PDOT, las proyecciones de ingresos de acuerdo con el comportamiento histórico, análisis comparativo.	Secretaria Tesorería
2	<pre> graph TD B[Realizar proyecciones] --> C[Elaborar plan de compras] C --> D{2} </pre>	Elaborar antes 15 de enero de cada año el plan de compras, documento por medio del cual se presentan la relación de bienes y servicios que se deben adquirir en el siguiente periodo.	Secretaria Tesorería

3		Presentar antes del 15 de enero las propuestas de trabajo de las diferentes comisiones de la Junta para el siguiente periodo con los respectivos requerimientos presupuestales.	80 Comisiones
4		Estudiar y analizar la información de las propuestas, efectuando los ajustes necesarios y proyectar el presupuesto de ingresos y gastos.	Secretaría Tesorería
5		Presentar de manera oportuna al Consejo Legislativo el proyecto de presupuesto con los respectivos respaldos que sustenten la información.	Secretaría Tesorería
6		Consejo decide aprobar luego de revisar que vaya de acuerdo a lo establecido en la ley	Presidente de la Junta y Consejo de planificación
7		Una vez aprobado remite el acto administrativo para la respectiva ejecución.	Consejo de planificación
8		Se recibe el acuerdo de aprobación para la respectiva Ejecución.	Secretaría Tesorería Comisiones

3.CONTROL DE CAMBIOS

Realizado por:

Revisado por:

Fecha:

Figura 15. Descripción del proceso 3 R.

4. Elaboración Plan de Compras.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Gestión de los Recursos Físicos			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Garantizar que la compra de bienes y servicios estén de acuerdo con las necesidades de la Junta Parroquial conforme al plan anual de compras.			
ALCANCE: Mantener un stock de todos los elementos solicitados por las diferentes áreas.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Compras: Es la programación anual de compras de bienes y servicios de una Entidad. 			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Formato para cada una de las dependencias de sus necesidades para el plan de compras. • Listado de elementos bienes y servicios que necesitan ser incorporados en el Plan de Compras. 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a proveedores que tengan idoneidad y sean reconocidos en el mercado. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • COOTAD • PDOT • SERCOP 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de elementos comprados en la vigencia/Total de elementos presupuestados. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSIBLE
1		Se solicita a cada uno de los departamentos de la Junta Parroquial la lista de necesidades para el siguiente periodo fiscal.	Auxiliar Administrativo
2		Se realiza la recepción de listados de necesidades de cada una de las dependencias de la Junta Parroquial.	Auxiliar Administrativo
3		Se inicia la clasificación de las necesidades presentadas por cada departamento	Auxiliar Administrativo
4		Verificar los datos históricos por dependencia con el fin de obtener un control de consumo y uso de los elementos solicitados para priorizar según las necesidades.	Auxiliar Administrativo
5		Expedición de informe	Auxiliar Administrativo

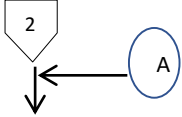
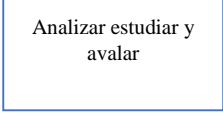
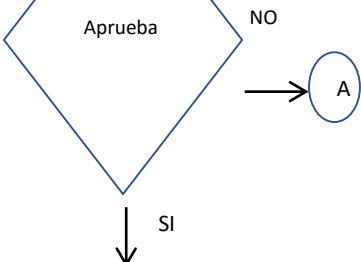
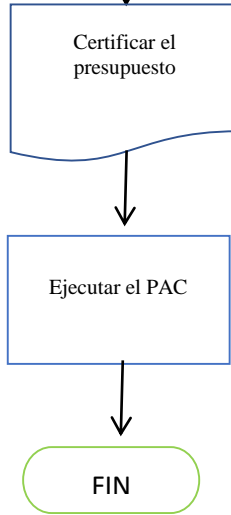
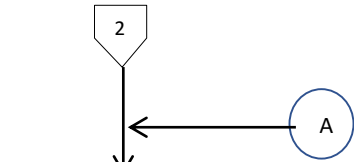
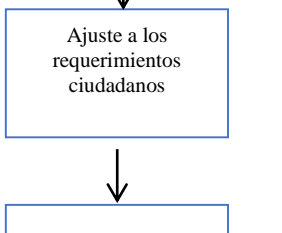
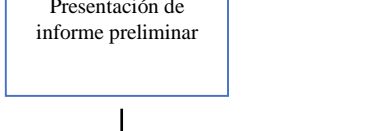
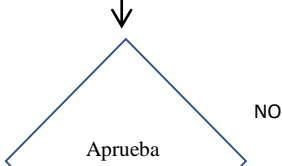
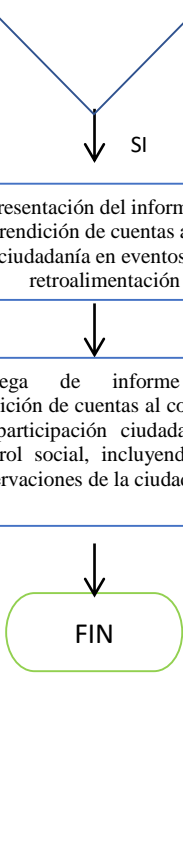
6		<p>Presidente recibe informe, revisa su contenido y avala.</p>	<p>Presidente de la Junta</p>
7		<p>El presidente de la Junta Parroquial Aprueba el Plan de Compras.</p>	<p>Presidente de la Junta</p>
8		<p>El presidente emite un documento certificando la aprobación del plan de compras.</p>	<p>GAD Parroquial</p>
9		<p>Asignación de los rubros destinados a los diferentes gastos según la codificación de la partida presupuestaria.</p>	<p>Secretaria Tesorería</p>
3.CONTROL DE CAMBIOS			
Realizado por:	Revisado por:	Fecha:	

Figura 16. Descripción del proceso 4 R.

5. Elaboración de Informe de rendición de cuentas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Elaboración de Informe de rendición de cuentas.			
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
OBJETIVO: Informar a la ciudadanía y a las entidades de control, mediante la rendición de cuentas de los diferentes procesos manejados durante un periodo fiscal, así como garantizar a los mandantes el acceso a la información, de manera periódica y permanente, sobre la gestión pública, con el fin de vigilar el cumplimiento de las políticas públicas y mantener informada a la ciudadanía.			
ALCANCE: El presente procedimiento permite dar cumplimiento a la planificación presupuestal de la Parroquia Cotogchoa.			
DEFINICIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización • CGE: Contraloría General del Estado • Defensoría del pueblo • Consejo de participación ciudadana y control social 			
DOCUMENTOS DEREFERENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> • Formatos preestablecidos por el consejo de participación ciudadana y control social • Constitución Política de la República del Estado. • Defensoría del pueblo 			
CONDICIONES GENERALES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo del presente procedimiento se deben verificar las correctas imputaciones presupuestales a los rubros de ingresos y gastos. De igual manera se debe tener especial atención en la codificación de las fuentes de financiación según lo solicitado por cada uno de los entes de control. 			
MARCO LEGAL:		INDICADORES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la Republica art.267 • Ley de Finanzas Publicas Art.119 y 120 • COOTAD art.266 • Ley de transparencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de informes reportados/Total informes obligados a rendir. 	
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO			
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<pre> graph TD A([Inicio]) --> B[Conformación de un equipo técnico de rendición de cuentas.] </pre>	Se conforma el equipo de rendición de cuentas que está conformado por la comisión de planificación y presupuesto, la secretaria tesorera y tendrán la tarea de liderar la implementación de la rendición de cuentas en la institución.	GAD Parroquial
2	<pre> graph TD B --> C[Levantamiento de la información para la evaluación] </pre>	Realizar el levantamiento de la información de la gestión realizada en el anterior periodo fiscal con respecto al manejo presupuestario.	GAD Parroquial
3	<pre> graph TD C --> D[Elaboración del informe de rendición de cuentas preliminar] </pre>	Elaborar el informe de rendición de cuentas preliminar con la información manejada en el anterior periodo fiscal.	Comisión de planificación y Secretaria Tesorera
	<pre> graph TD D --> E{2} </pre>		

4		<p>Revisión del informe preliminar de rendición de cuentas, realizar los respectivos ajustes según los requerimientos ciudadanos, el mismo es elaborado por el equipo institucional responsable.</p>	<p>Comisión de planificación y presupuesto Secretaría Tesorería</p>
5		<p>Presentación del informe preliminar con los respectivos respaldos que sustente la información.</p>	<p>Consejo de planificación y Secretaría Tesorería</p>
6		<p>Consejo decide aprobar luego de revisar que vaya de acuerdo a lo establecido en la ley</p>	<p>GAD Parroquial</p>
7		<p>Preparar los eventos de socialización generando espacios participativos con el fin de generar la retroalimentación del informe de rendición de cuentas presentado.</p>	<p>Consejo de Participación Ciudadana</p>
8		<p>El informe final de Rendición de Cuentas, deberá ser remitido al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, según el cronograma establecido.</p>	<p>Presidente de la Junta Parroquial y Tesorera</p>

6. CONTROL DE CAMBIOS

Realizado por:

Revisado por:

Fecha:

Figura 17. Descripción del proceso 5 R.

2.5. Identificar los principales riesgos

Producto de las entrevistas y el taller de trabajo realizado con los responsables del manejo de los procesos de las Juntas Parroquiales, se identificaron algunos riesgos importantes que de una u otra manera afecta el normal desenvolvimiento de los procesos manejados en las Juntas Parroquiales:

2.5.1. Riesgos identificados en las Juntas Parroquiales Rurales del Cantón Rumiñahui.

En la presente lista se encuentran los principales riesgos detectados en las dos Juntas Parroquiales

Tabla 2
Eventos de riesgo

No. Riesgo	Eventos de riesgo únicos (no repetidos)	Factor
R1	Presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados	Procesos
R2	Interrupción en la adquisición de bienes y servicios	Procesos
R3	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia	Procesos
R4	Desviación de fondos en proyectos no planificados	Fraude interno y externo
R5	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	Procesos
R6	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	Laboral (talento humano)
R7	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	Fraude interno y externo
R8	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	Fraude interno y externo
R9	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	Fraude interno y externo
R10	Participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto.	Laboral (talento humano)
R11	PDOT Desarticulado y desactualizado.	Laboral (talento humano)
R12	Incumplimiento de las comisiones en la presentación de proyectos.	Laboral (talento humano)
R13	Deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades.	Procesos
R14	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar los proyectos	Laboral (talento humano)
R15	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	Laboral (talento humano)
R16	Ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales	Fraude interno y externo
R17	Deficiente manejo de caja chica	Fraude interno y externo
R18	Ausencia de informes de actividades realizadas	Laboral (talento humano)
R19	Incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos	Laboral (talento humano)
R20	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	Laboral (talento humano)

CAPÍTULO III

EVALUAR LOS POTENCIALES RIESGOS DE LOS PROCESOS FINANCIEROS PARA GESTIONAR LOS MISMOS.

3.1. Matrices de calificación de los riesgos identificados

Por medio de las siguientes matrices se procedió a calificar los respectivos riesgos a fin de establecer su nivel tanto de probabilidad de ocurrencia, el nivel de impacto y los niveles de efectividad de los controles existentes.

Tabla 3
Probabilidad de ocurrencia

PROBABILIDAD de ocurrencia				
Puntaje	Nivel	Probabilidad de suceso	Descripción	ESCALA
1	Muy Baja	Muy improbable	No ha ocurrido en los GAD Parroquiales	1 vez al año
2	Baja	Improbable	Ha ocurrido en los GAD Parroquiales	1 vez al semestre
3	Moderada	Posible	Ha ocurrido en la organización	1 vez al trimestre
4	Alta	Probable	Sucede varias veces en el año en la organización	1 vez al mes
5	Muy Alta	Prácticamente seguro	Sucede varias veces en la organización	1 o más veces a la semana

Tabla 4
Nivel de impacto

IMPACTO				
Puntaje	Nivel	Impacto relativo	Descripción	Eje. ESCALA (pérdida en USD)
1	Muy Baja	Insignificante	Mínima afectación a los recursos del GAD	< 1.000
2	Baja	Leve	Afecta levemente a los recursos del GAD	5.000-15.000
3	Moderada	Moderado	Afecta de manera importante al equilibrio del presupuesto del GAD.	15.001-50.000
4	Alta	Grave	Alta afectación al equilibrio presupuestario del GAD	50.001-100.000
5	Muy Alta	Catastrófico	Compromete gravemente la realización de las acciones planificadas	> 100.000

Tabla 5
Nivel de efectividad del control

NIVEL DE EFECTIVIDAD DEL CONTROL EXISTENTE		
Puntaje	Nivel	Nivel de efectividad o cobertura
5	Muy baja	Inexistencia de controles o controles no efectivos. Se mantiene calificación inicial del riesgo inherente.
4	Baja	Controles muestran debilidades significativas y no son efectivos en elevado número de ocasiones. Se mantiene calificación inicial del riesgo inherente.
3	Media	Controles limitan medianamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a bajo.
2	Alta	Controles limitan significativamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a bajo.
1	Total	Controles eliminan prácticamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a muy bajo.

3.2. Matrices de evaluación de los riesgos

3.2.1. Matriz de evaluación de los riesgos Junta Rumipamba

La presente matriz es el resultado de la calificación por medio de las matrices a cada uno del riesgo a fin de determinar tanto la probabilidad, el impacto y la Efectividad del Control los cuales al ser multiplicados nos dan como resultado el índice de prioridad del riesgo.

Tabla 6

Evaluación de eventos Rumipamba

GESTIÓN DEL RIESGO - EVALUACIÓN DE EVENTOS					
EMPRESA: JUNTA PARROQUIAL RUMIPAMBA					
DEPARTAMENTO: DIRECCION, FINANCIERO, SECRETARIA Y LEGAL					
PROCESO: FINANCIERO					
No. Riesgo	Eventos de riesgo únicos (no repetidos)	Probabilidad de ocurrencia (P)	Impacto (I)	Efectividad del Control (C)	Índice de prioridad del riesgo (IPR=P*I*C)
R1	Presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados	4	2	3	24
R2	Interrupción en la adquisición de bienes y servicios	3	1	3	9
R3	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia	4	3	4	48
R4	Desviación de fondos en proyectos no planificados	3	3	3	27
R5	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	3	4	3	36

CONTINÚA



R6	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	5	4	3	60
R7	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	4	4	3	48
R8	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	3	3	5	45
R9	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	4	3	5	60
R10	Participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto.	5	4	4	80
R11	PDOT Desarticulado y desactualizado.	3	4	4	48
R12	Incumplimiento de las comisiones en la presentación de proyectos.	5	3	5	75
R13	Deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades.	3	4	3	36
R14	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar los proyectos	3	5	4	60
R15	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	3	5	3	45
R16	Ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales	3	4	3	36
R17	Deficiente manejo de caja chica	3	3	4	36
R18	Ausencia de informes de actividades realizadas	4	2	3	24
R19	Incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos	5	3	5	75
R20	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	3	5	3	45

3.2.2. Matriz de evaluación de riesgos Junta Cotogchoa

La presente matriz es el resultado de la calificación a cada uno del riesgo a fin de determinar tanto la probabilidad, el impacto y la Efectividad del Control los cuales al ser multiplicados nos dan como resultado el índice de prioridad del riesgo.

Tabla 7

Evaluación de eventos Cotogchoa

GESTIÓN DEL RIESGO - EVALUACIÓN DE EVENTOS

EMPRESA: JUNTA PARROQUIAL COTOGCHOA

DEPARTAMENTO: DIRECCION, FINANCIERO, SECRETARIA Y LEGAL

PROCESO: PROCESOS FINANCIEROS

No. Riesgo	Eventos de riesgo únicos (no repetidos)	Probabilidad de ocurrencia (P)	Impacto (I)	Efectividad del Control (C)	Índice de prioridad del riesgo (IPR=P*I*C)
R1	Presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados	4	4	3	48
R2	Interrupción en la adquisición de bienes y servicios	3	2	3	18
R3	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia	4	3	3	36
R4	Desviación de fondos en proyectos no planificados	3	4	3	36
R5	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	3	4	3	36

CONTINÚA



R6	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	4	5	3	60
R7	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	3	4	3	36
R8	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	3	3	4	36
R9	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	3	4	4	48
R10	Participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto.	3	4	3	36
R11	PDOT Desarticulado y desactualizado.	3	4	3	36
R12	Incumplimiento de las comisiones en la presentación de proyectos.	3	3	4	36
R13	Deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades.	3	4	3	36
R14	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar los proyectos	3	5	4	60
R15	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	3	5	3	45
R16	Ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales	3	4	3	36
R17	Deficiente manejo de caja chica	3	3	4	36
R18	Ausencia de informes de actividades realizadas	3	3	3	27
R19	Incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos	2	4	3	24
R20	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	4	5	3	60

3.3. Priorizar los riesgos identificados

3.3.1. Priorización del riesgo Parroquia de Cotogchoa

En primer lugar, está el caso de la Junta Parroquial de Cotogchoa, para la cual se ha utilizado el diagrama de Pareto para una mejor identificación de riesgos, esta metodología nos habla de que debemos concentrarnos en los eventos que generan el 80 % de consecuencias negativas dentro de los procesos financieros que pueden generar problemas de estabilidad y riesgo reputacional por cuanto no existe un control permanente de los diferentes procesos financieros, por tanto el análisis se va a concentrar en los eventos de riesgo que generan el 80% del riesgo que está enfrentando la organización. En este caso se han identificado 14 eventos de riesgo que son los más representativos tanto por su nivel probabilidad como de impacto y control.

Tabla 8

Priorización del riesgo Cotogchoa

PRIORIZACIÓN DEL RIESGO - DIAGRAMA DE PARETO

Riesgos	P	I	C	IPR	RIESGO	IPR	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
R1	4	4	3	48	R6	60	7,6%	7,6%
R2	3	2	3	18	R20	60	7,6%	15,3%
R3	4	3	3	36	R14	60	7,6%	22,9%
R4	3	4	3	36	R9	48	6,1%	29,0%
R5	3	4	3	36	R1	48	6,1%	35,1%
R6	4	5	3	60	R15	45	5,7%	40,8%
R7	3	4	3	36	R8	36	4,6%	45,4%
R8	3	3	4	36	R7	36	4,6%	50,0%
R9	3	4	4	48	R5	36	4,6%	54,6%
R10	3	4	3	36	R4	36	4,6%	59,2%
R11	3	4	3	36	R3	36	4,6%	63,7%
R12	3	3	4	36	R17	36	4,6%	68,3%
R13	3	4	3	36	R16	36	4,6%	72,9%
R14	3	5	4	60	R13	36	4,6%	77,5%
R15	3	5	3	45	R12	36	4,6%	82,1%
R16	3	4	3	36	R11	36	4,6%	86,6%
R17	3	3	4	36	R10	36	4,6%	91,2%
R18	3	3	3	27	R18	27	3,4%	94,7%
R19	2	4	3	24	R19	24	3,1%	97,7%
R20	4	5	3	60	R2	18	2,3%	100,0%
				786		786	100%	

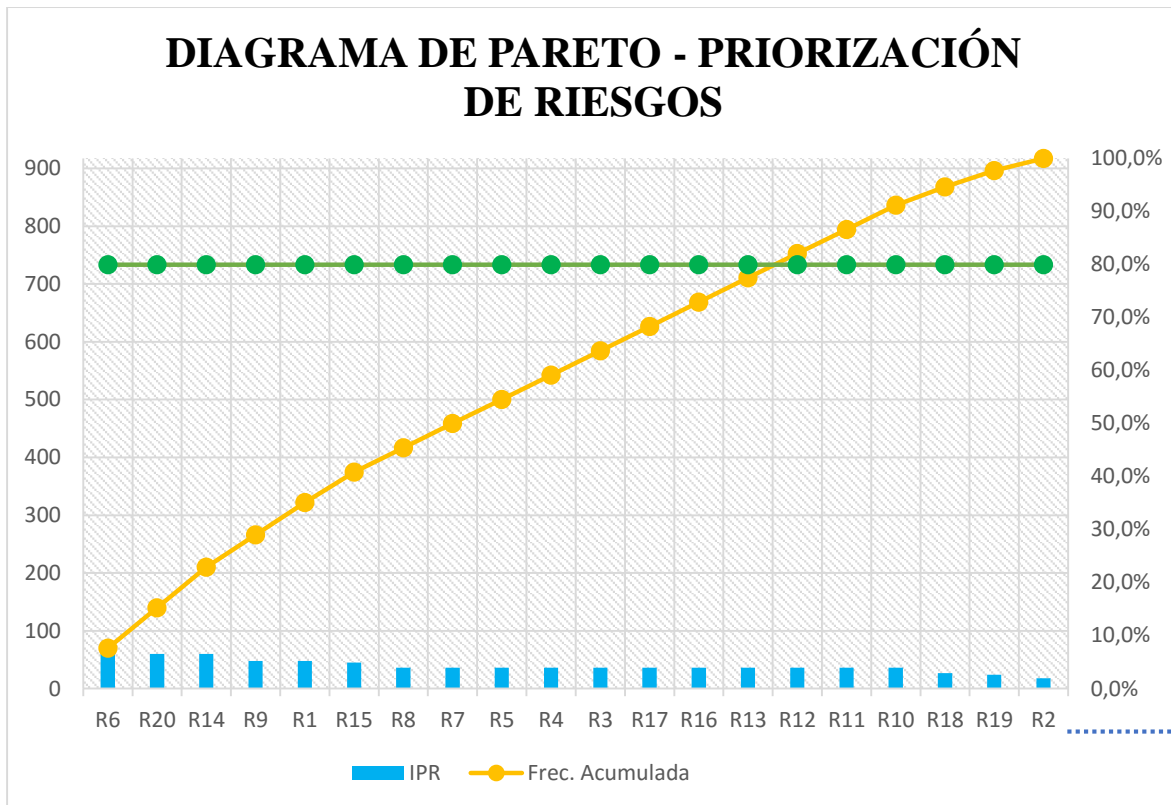


Figura 18. Diagrama de Pareto Cotogchoa

En el gráfico se incluyen únicamente aquellos eventos que fueron inicialmente depurados, eliminando duplicados, eventos similares o que a criterio de los evaluados no eran representativos.

3.3.2. Priorización del Riesgo Parroquia de Rumipamba

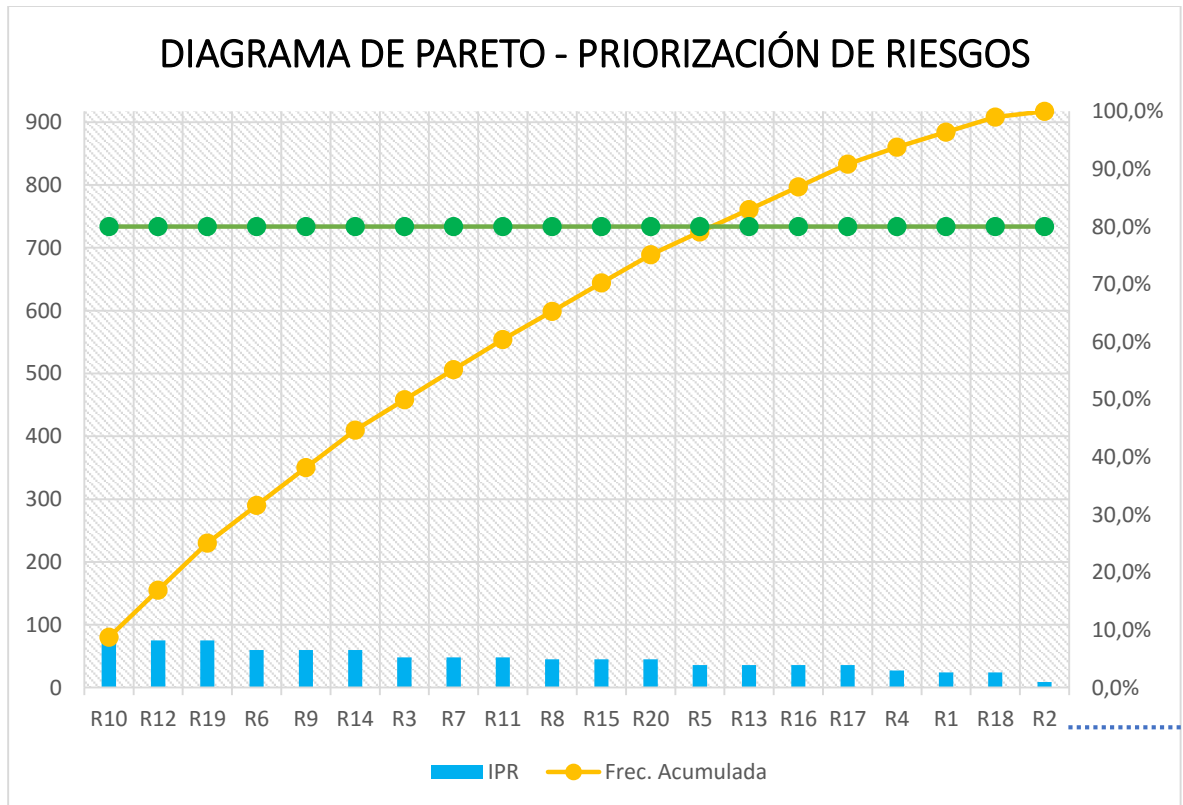
En segundo lugar, está el caso de la Junta Parroquial de Rumipamba, para la cual se ha utilizado el diagrama de Pareto para una mejor identificación de riesgos, esta metodología nos habla de que debemos concentrarnos en los eventos que generan el 80 % de consecuencias negativas dentro de los procesos financieros que pueden generar problemas de estabilidad y riesgo reputacional por cuanto no existe un control permanente de los diferentes procesos financieros, por tanto el análisis se va a concentrar en los eventos de riesgo que generan el 80% del riesgo que está enfrentando la organización los cuales pueden generar problemas de estabilidad y riesgo reputacional por cuanto no existe un control permanente de los diferentes procesos financieros. En este caso se han identificado 13 eventos de riesgo que son los más representativos tanto por su nivel probabilidad como de impacto y control.

Tabla 9

Priorización del riesgo Rumipamba

PRIORIZACIÓN DEL RIESGO - DIAGRAMA DE PARETO

Riesgos	P	I	C	IPR	RIESGO	IPR	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
R1	4	2	3	24	R10	80	8,7%	8,7%
R2	3	1	3	9	R12	75	8,2%	16,9%
R3	4	3	4	48	R19	75	8,2%	25,1%
R4	3	3	3	27	R6	60	6,5%	31,6%
R5	3	4	3	36	R9	60	6,5%	38,2%
R6	5	4	3	60	R14	60	6,5%	44,7%
R7	4	4	3	48	R3	48	5,2%	49,9%
R8	3	3	5	45	R7	48	5,2%	55,2%
R9	4	3	5	60	R11	48	5,2%	60,4%
R10	5	4	4	80	R8	45	4,9%	65,3%
R11	3	4	4	48	R15	45	4,9%	70,2%
R12	5	3	5	75	R20	45	4,9%	75,1%
R13	3	4	3	36	R5	36	3,9%	79,1%
R14	3	5	4	60	R13	36	3,9%	83,0%
R15	3	5	3	45	R16	36	3,9%	86,9%
R16	3	4	3	36	R17	36	3,9%	90,8%
R17	3	3	4	36	R4	27	2,9%	93,8%
R18	4	2	3	24	R1	24	2,6%	96,4%
R19	5	3	5	75	R18	24	2,6%	99,0%
R20	3	5	3	45	R2	9	1,0%	100,0%
				917		917	100%	



*Figura 19.*Diagrama de Pareto Rumipamba

En el gráfico se incluyen únicamente aquellos eventos que fueron inicialmente depurados, eliminando duplicados, eventos similares o que a criterio de los evaluados no eran representativos.

3.4. Identificación del nivel de impacto

3.4.1. Identificación del nivel de impacto Junta Parroquial Rumipamba

Después de realizar el análisis de riesgos una vez identificados en la parroquia de Rumipamba por medio del diagrama de Pareto se pudo priorizar los más importantes de acuerdo al índice de prioridad arrojado como resultado de la evaluación por medio de las matrices luego se procedió a colocar cada riesgo según su calificación en el mapa de riesgos con el fin de establecer el nivel tanto de impacto como de probabilidad.

GESTION DEL RIESGO FINANCIERO - EVALUACION

MAPA (MATRIZ) DE RIESGO

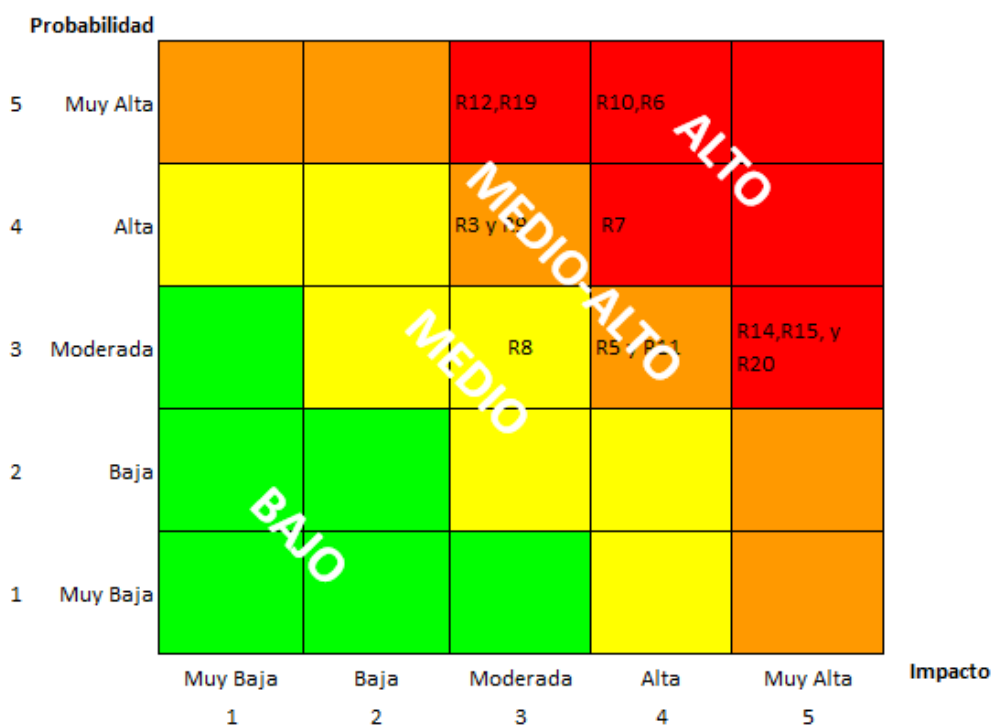


Figura 20. Mapa de riesgos Rumipamba

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS:

- 1) Si un 25% o más de los factores de riesgo se ha evaluado como riesgo alto el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo
- 2) Si los factores de riesgo evaluados como riesgo alto o medio-alto son más del 25% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio-alto
- 3) Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto, medio alto o medio son más del 50% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio.
- 4) Si no se ha cumplido ninguna de las condiciones anteriores el tipo de riesgo analizado se avalúa en conjunto como riesgo bajo.

ANÁLISIS:

En base a los criterios establecidos se determina que el GAD Parroquial de Rumipamba está enfrentando niveles de riesgo alto que afectan el cumplimiento de sus objetivos, principalmente por factores como el laboral (recursos humanos) y fraude tanto interno como externo, que tienen relación con el desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos, el deficiente control en el manejo de los fondos públicos, la participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto, el incumplimiento de las comisiones en la presentación de proyectos, la ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar los proyectos, la descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido, el incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos y el incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria. Por todo esto se debe poner especial atención en los riesgos que están en la categoría de color rojo ya que son los focos vitales, es decir si se logra controlar estos riesgos de podrían minimizar el resto.

3.4.2. Identificación del nivel de impacto Junta Parroquial Cotogchoa

Después de realizar el análisis de riesgos una vez identificados en la parroquia de Cotogchoa por medio del diagrama de Pareto se puede priorizar los más importantes esto de acuerdo al índice de prioridad arrojado como resultado de la evaluación por medio de las matrices, luego se procedió a colocar cada riesgo según su calificación en el mapa de riesgos con el fin de establecer el nivel tanto de impacto como de probabilidad. Al ubicar los riesgos en cada escala de color de acuerdo a la combinación de los valores obtenidos tanto de la evaluación como de la priorización se determinó su clasificación en uno de los niveles de riesgo definidos en el Mapa de Riesgos mediante un color diferente como son:

- Riesgo Alto = Rojo
- Riesgo Medio – Alto = Naranja
- Riesgo Medio = Amarillo
- Riesgo Bajo = Verde

GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO – EVALUACIÓN

MAPA (MATRIZ) DE RIESGO

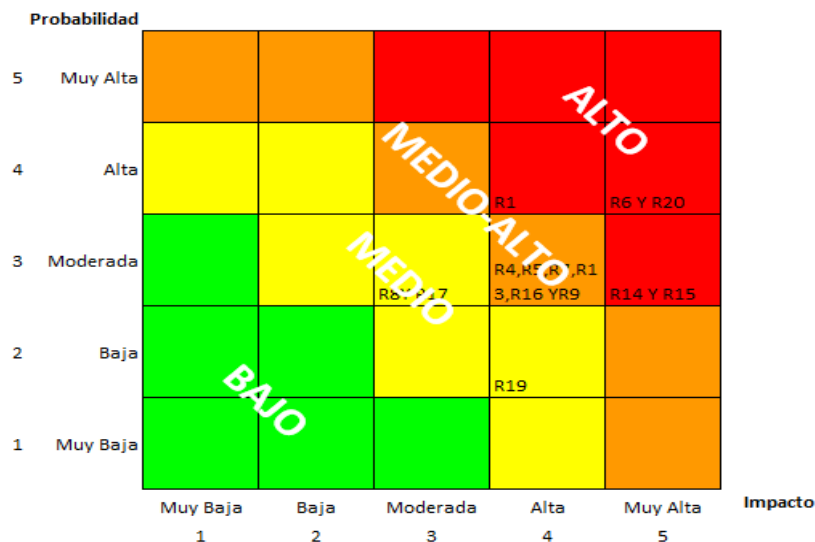


Figura 21. Mapa de riesgos Cotogchoa

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS:

- 1) Si un 25% o más de los factores de riesgo se ha evaluado como riesgo alto el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo
- 2) Si los factores de riesgo evaluados como riesgo alto o medio-alto son más del 25% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio-alto
- 3) Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto, medio alto o medio son más del 50% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio.
- 4) Si no se ha cumplido ninguna de las condiciones anteriores el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como riesgo bajo.

ANÁLISIS:

En base a los criterios establecidos se determina que el GAD Parroquial de Cotogchoa está enfrentando niveles de riesgo medio – alto, que afectan el cumplimiento de sus objetivos, principalmente por factores como el laboral (recursos humanos), procesos y fraude tanto interno como externo, que tienen relación con el presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados, la desviación de fondos en proyectos no planificados, la ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados, el deficiente control en el manejo de los fondos públicos, el control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios, el deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades, la ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar los proyectos, el descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido, la ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales, El incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria.

Por todo esto se debe poner especial atención en los riesgos que están en la categoría de color rojo y naranja ya que son los focos vitales, es decir si se logra controlar estos riesgos de podrían minimizar el resto.

CAPÍTULO IV

DEFINIR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LAS JUNTAS PARROQUIALES.

4.1.Planteamiento de estrategias de mejora

4.1.1. Junta Parroquial Cotogchoa

4.1.1.1.Principales causas de los eventos de riesgo que enfrenta la Junta parroquial de Cotogchoa

De manera general se observa que existe una ausencia de un plan para el desarrollo de competencias del personal, ausencia de indicadores para evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos, desconocimiento de procesos para evaluar proyectos, ausencia de procesos para controlar gastos, deficiente planificación presupuestaria, desconocimiento tanto de normativa legal como de procesos para la elaboración del POA , Ausencia de procesos para controlar gastos, a esto agregándole la falta de interés por parte de la entidades estatales, lo cual ha generado que la Junta parroquial de manera general tenga un nivel de riesgo alto, en la tabla a continuación se puede observar de manera detallada cada evento de riesgo con sus respectivos factores y causas.

Tabla 10
Principales causas de los eventos de riesgo

FACTOR	EVENTO DE RIESGO	CAUSA Nivel-1	CAUSA Nivel-2
Laboral (Talento Humano)	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	Insuficiente capacitación del personal en temas financieros	Fondos insuficientes para capacitación de personal
			Desinterés del personal
		Ausencia de un plan para el desarrollo de competencias del personal	No se toma en consideración dentro del PAC
			No existe presupuesto para el desarrollo de competencias
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	Ausencia de indicadores para evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos.	Capacitación deficiente del personal responsable del proceso
			Personal insuficiente para la ejecución del proceso
		Control deficiente por parte de las personas responsables del proceso.	Desconocimiento de los procesos de control en la asignación de fondos.
			Compromiso deficiente por parte de las personas responsables.
Laboral (Talento Humano)	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar proyectos.	Desconocimiento de procesos para evaluar proyectos	Falta de capacitación en la evaluación de proyectos.
			Compromiso deficiente en la evaluación de proyecto.
		Evaluación deficiente de proyectos ejecutados	Ausencia de una metodología que permita evaluar proyectos
			Seguimiento deficiente en la ejecución de proyectos.
Fraude interno y externo	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	Ausencia de procesos para controlar gastos	Ausencia de personal
			Desconocimientos de procesos financieros
		Ausencia de información documentada que justifique los gastos.	Personal insuficiente para ejecutar la actividad
			No se realizan informes económicos mensuales.
Procesos	Presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados	Deficiente planificación presupuestaria	No se toma en consideración los planes, programas y proyectos
			No se presentan a tiempo los planes programas y proyectos
		Falta de interés estatal	Ausencia de socialización con entidades estatales

CONTINÚA



			Difusión deficiente de la parroquia
Laboral (Talento Humano)	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	Desconocimiento de normativa legal, para la elaboración del POA	No se socializa la Normativa legal vigente
			Desinterés del personal para revisar la Normativa Legal
		Desconocimiento de procesos para la elaboración del POA	Falta de interés del personal encargado en la elaboración del POA
			Falta de capacitación en la elaboración del POA
Fraude interno y externo	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	Falta de control financiero	Ausencia de procesos de control financiero
			Falta de interés por parte del personal para el desarrollo de procesos financieros
		Optimización deficiente del presupuesto asignado para cada área	Deficiente control de gastos
			Falta de compromiso por parte del personal en el cumplimiento de metas
Fraude interno y externo	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	Incumplimiento de las funciones según la normativa legal	Falta de Compromiso
			No cuenta con un reglamento interno
		Desorganización	No cuenta con un organigrama funcional
			Ausencia de un manual de funciones
Procesos	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	Manejo deficiente de los ingresos y gastos	Falta de políticas internas respecto al desembolso de dinero
			Ausencia de personal capacitado
		Falta de control financiero	Ausencia de procesos de control financiero
			Falta de interés por parte del personal para el desarrollo de procesos financieros
Fraude interno y externo	Desviación de fondos en proyectos no planificados	Deficiente control financiero	Ausencia de procesos financieros
			Deficiente control en la aprobación de desembolsos de dinero
		Deficiente planificación presupuestaria	Análisis deficiente de proyectos a incluirse en el POA
			No se respeta el presupuesto asignado para cada proyecto
Procesos		Ausencia de procesos para controlar gastos	Ausencia de personal

CONTINÚA



	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia		Desconocimientos de procesos financieros
		Ausencia de información documentada que justifique los gastos.	Ausencia de personal
			No se realizan informes económicos mensuales.
Fraude interno y externo	Deficiente manejo de caja chica	Deficiente control de las actividades que se ejecutan dentro del proceso contable de caja chica	Ausencia de Procedimientos para el manejo de caja chica
			Ausencia de capacitación en el manejo de caja chica.
			Desconocimiento de lineamientos a utilizarse en el manejo contable de caja chica
		Asignación de fondos de caja chica para pagos en efectivo sin una planificación previa.	Desinterés del personal por conocer los lineamientos a utilizarse en el manejo del proceso contable de caja chica
Fraude interno y externo	Ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales	Ausencia de procesos para controlar ingresos y gastos	Personal capacitado deficiente en el manejo de procesos contables.
			Insuficiente presupuesto para capacitar al personal
			Falta de motivación del personal
		Falta de compromiso del personal para realizar sus funciones	Falta de compromiso con el desarrollo de la organización
Procesos	Deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades.	Ausencia de personal capacitado en la elaboración de proyectos	Falta de capacitación en la elaboración de proyectos.
			Falta de interés del personal para el desarrollo de sus competencias
			Análisis deficiente de los proyectos a ser considerados en el POA
		Control deficiente al momento de incluir proyectos en el POA	Ausencia de una metodología que permita analizar proyectos y priorizarlos

4.1.1.2. Estrategias sugeridas

Una de las principales deficiencias observadas en la Junta Parroquial de Cotogchoa es la falta de un plan de capacitación del personal en temas como la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, la falta de procesos de control financieros, la ausencia de procesos internos para la elaboración del plan de compras, la falta de un manual de funciones y un reglamento interno de trabajo, por tanto la inexistencia de estos insumos y la falta de capacitación en estos temas se vuelve un aspecto crítico por lo que se establecen las siguientes estrategias para mejorar la

gestión de la Junta Parroquial a fin de tener una seguridad razonable de la consecución de sus objetivos:

1. Capacitación del personal
2. Determinar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos
3. Elaborar un plan de capacitación enfocado a la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.
4. Desarrollar procesos de control financiero
5. Presentar propuestas de proyectos viables para el desarrollo de la parroquia a fin de obtener un incremento en el presupuesto asignado por el estado.
6. Capacitar al personal encargado de la elaboración del POA y Socializar acerca de la normativa legal vigente para la elaboración del mismo
7. Implementar Procedimientos contables que permitan mantener un control de caja chica
8. Elaborar el Manual de funciones y el reglamento interno de trabajo
9. Motivar al personal por medio de charlas y conferencias para fomentar el compromiso con el desarrollo de la organización

En la siguiente tabla se presentan cada uno de los eventos de riesgo con sus estrategias de mejora sugeridas.

Tabla 11
Estrategias sugeridas

FACTOR	EVENTO DE RIESGO	ACCION SUGERIDA (ESTRATEGIA)
Laboral (Talento Humano)	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	Capacitación del personal
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	Determinar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos.
Laboral (Talento Humano)	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar proyectos.	Elaborar un plan de capacitación enfocado a la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.
Fraude interno y externo	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	Desarrollar procesos de control financiero
Procesos	Presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados	Presentar propuestas de proyectos viables para el desarrollo de la parroquia a fin de obtener un incremento en el presupuesto asignado por el estado.
Laboral (Talento Humano)	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	Capacitar al personal encargado de la elaboración del POA y Socializar acerca de la normativa legal vigente para la elaboración del mismo
Fraude interno y externo	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	Desarrollar procesos de control de gastos.
Fraude interno y externo	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	Elaborar el Manual de funciones y el reglamento interno de trabajo
Procesos	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	Desarrollar procesos de control en el desembolso de dinero
Fraude interno y externo	Desviación de fondos en proyectos no planificados	Desarrollar procesos de control financiero
Procesos	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia	Desarrollar procesos de control financiero

CONTINÚA



Fraude interno y externo	Deficiente manejo de caja chica	Implementar Procedimientos Contables que permitan mantener un control de caja chica
Fraude interno y externo	Ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales	Motivar al personal por medio de charlas y conferencias para fomentar el compromiso con el desarrollo de la organización
Procesos	Deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades.	Capacitar al personal en la elaboración, análisis y evaluación de proyectos

4.1.2. Junta Parroquial Rumipamba

4.1.2.1.Principales causas de los eventos de riesgo que enfrenta la Junta parroquial de Rumipamba

De manera general se observa que en el GAD de Rumipamba existe un incumplimiento de funciones del personal, falta de compromiso e identidad con la organización, así como desconocimiento de procesos financieros, insuficiente capacitación del personal en temas financieros, ausencia de procesos para la elaboración del plan de compras, desconocimientos de normativa legal para la elaboración del PDOT y el Plan operativo anual, lo cual ha generado que la junta a nivel general tenga un nivel de riesgo medio – alto, en la tabla a continuación se puede observar de manera detallada cada evento de riesgo con sus respectivos factores y causas.

4.1.2.2.Principales causas de los eventos de riesgo que enfrenta la Junta parroquial de Rumipamba

De manera general se observa que en el GAD de Rumipamba existe un incumplimiento de funciones del personal, falta de compromiso e identidad con la organización, así como desconocimiento de procesos financieros, insuficiente capacitación del personal en temas financieros, ausencia de procesos para la elaboración del plan de compras, desconocimientos de normativa legal para la elaboración del PDOT y el Plan operativo anual, lo cual ha generado que la junta a nivel general tenga un nivel de riesgo medio – alto, en la tabla a continuación se puede observar de manera detallada cada evento de riesgo con sus respectivos factores y causas.

Tabla 12
Principales causas de los eventos de riesgo

FACTOR	EVENTO DE RIESGO	CAUSA Nivel-1	CAUSA Nivel-2
Laboral (Talento Humano)	Participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto.	Incumplimiento de las funciones según la normativa legal	No se ha socializado las funciones según la normativa legal. Falta de control
		Falta de compromiso	Deficiente nivel de identidad con la Institución. Ausencia de un manual de funciones
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento de las comisiones en la presentación de proyectos.	Desconocimiento de procesos para elaborar proyectos.	Falta de capacitación en la elaboración de proyectos. Ausencia de Políticas internas para la elaboración de proyectos
		Compromiso deficiente con el desarrollo de la Parroquia	Falta de identidad con la Parroquia Comunicación deficiente de las partes involucradas.
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos	Ausencia de procesos para elaborar el Plan de Compras	Organización deficiente de los procesos internos. El personal desconoce la elaboración de procesos internos
		Compromiso deficiente con el desarrollo de la Parroquia	Falta de identidad con la Parroquia

CONTINÚA



			Falta de comunicación entre los responsables de las diferentes áreas.
Laboral (Talento Humano)	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	Insuficiente capacitación del personal en temas financieros	Fondos insuficientes para capacitación de personal
			Desinterés del personal
		Ausencia de un plan para el desarrollo de competencias del personal	No se toma en consideración dentro del PAC
			No existe presupuesto para el desarrollo de competencias
Fraude interno y externo	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	Ausencia de procesos para controlar gastos	Ausencia de personal
			Desconocimientos de procesos financieros
		Ausencia de información documentada que justifique los gastos.	Personal insuficiente para ejecutar la actividad
			No se realizan informes económicos mensuales.
Laboral (Talento Humano)	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar proyectos.	Desconocimiento de procesos para evaluar proyectos	Falta de capacitación en la evaluación de proyectos.
			Compromiso deficiente en la evaluación de proyecto.
		Evaluación deficiente de proyectos ejecutados	Ausencia de una metodología que permita evaluar proyectos
			Seguimiento deficiente en la ejecución de proyectos.
Procesos	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia	Ausencia de procesos para controlar gastos	Ausencia de personal
			Desconocimientos de procesos financieros
		Ausencia de información documentada que justifique los gastos.	Ausencia de personal
			No se realizan informes económicos mensuales.
Fraude interno y externo	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	Incumplimiento de las funciones según la normativa legal	Falta de Compromiso
			No cuenta con un reglamento interno
		Desorganización	No cuenta con un organigrama funcional
			Ausencia de un manual de funciones
Laboral (Talento Humano)	PDOT Desarticulado y desactualizado.	Desconocimiento de procesos para la elaboración del PDOT.	Falta de interés del personal encargado de la elaboración del PDOT
			Falta de capacitación en la elaboración del PDOT

CONTINÚA



		Desconocimiento de normativa legal para la elaboración del PDOT	No se socializa la Normativa legal vigente Desinterés del personal para revisar la Normativa Legal
Fraude interno y externo	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	Falta de control financiero	Ausencia de procesos de control financiero Falta de interés por parte del personal para el desarrollo de procesos financieros
		Optimización deficiente del presupuesto asignado para cada área	Deficiente control de gastos Falta de compromiso por parte del personal en el cumplimiento de metas
Laboral (Talento Humano)	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	Desconocimiento de normativa legal, para la elaboración del POA	No se socializa la Normativa legal vigente Desinterés del personal para revisar la Normativa Legal
		Desconocimiento de procesos para la elaboración del POA	Falta de interés del personal encargado en la elaboración del POA Falta de capacitación en la elaboración del POA
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	Ausencia de indicadores para evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos.	Capacitación deficiente del personal responsable del proceso Personal insuficiente para la ejecución del proceso
		Control deficiente por parte de las personas responsables del proceso.	Desconocimiento de los procesos de control en la asignación de fondos. Compromiso deficiente por parte de las personas responsables.
Procesos	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	Manejo deficiente de los ingresos y gastos	Falta de políticas internas respecto al desembolso de dinero Ausencia de personal capacitado
		Falta de control financiero	Ausencia de procesos de control financiero Falta de interés por parte del personal para el desarrollo de procesos financieros

4.1.2.2. Estrategias sugeridas

Una de las principales deficiencias observadas en la Junta Parroquial de Rumipamba es la falta de políticas internas de responsabilidad y compromiso que involucre a las partes interesadas, la falta de un manual de funciones y un reglamento interno de trabajo, el no poseer un plan de capacitación para la elaboración de proyectos, la falta de procesos de control financieros y la ausencia de procesos internos para la elaboración del plan de compras todo esto sumado a generado que tanto la carencia de estos insumos como la falta de capacitación en estos temas se vuelva un aspecto crítico por tanto se establecen las siguientes estrategias para mejorar la gestión de la Junta Parroquial a fin de tener una seguridad razonable de la consecución de sus objetivos:

1. Elaborar Políticas Internas de Responsabilidad y Compromiso que involucre a las partes interesadas
2. Elaborar un plan de capacitación para la elaboración de proyectos dirigida a las partes involucradas
3. Diseñar procesos internos para elaborar el Plan de Compras.
4. Desarrollar procesos de control financiero
5. Elaborar un plan de capacitación enfocado a la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.
6. Elaborar el Manual de funciones y el reglamento interno de trabajo
7. Capacitar al personal encargado de la elaboración del PDOT y POA, así como socializar acerca de la normativa vigente para la elaboración de los mismos
8. Determinar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos
9. Desarrollar procesos de control en el desembolso de dinero

En la siguiente tabla se presentan cada uno de los eventos de riesgo con sus estrategias de mejora sugeridas.

Tabla 13
Estrategias sugeridas

FACTOR	EVENTO DE RIESGO	ACCION SUGERIDA
Laboral (Talento Humano)	Participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto.	Elaborar Políticas Internas de Responsabilidad y Compromiso que involucre a las partes interesadas.
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento de las comisiones en la presentación de proyectos.	Elaborar un plan de capacitación para la elaboración de proyectos dirigida a las partes involucradas.
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos	Diseñar procesos internos para elaborar el Plan de Compras.
Laboral (Talento Humano)	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos	Capacitación del personal
Fraude interno y externo	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios	Desarrollar procesos de control financiero
Laboral (Talento Humano)	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar proyectos.	Elaborar un plan de capacitación enfocado a la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.
Procesos	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia	Desarrollar procesos de control financiero
Fraude interno y externo	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos	Elaborar el Manual de funciones y el reglamento interno de trabajo
Laboral (Talento Humano)	PDOT Desarticulado y desactualizado.	Capacitar al personal encargado de la elaboración del PDOT y Socializar acerca de la normativa vigente para la elaboración del mismo

CONTINÚA



Fraude interno y externo	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.	Desarrollar procesos de control de gastos.
Laboral (Talento Humano)	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.	Capacitar al personal encargado de la elaboración del POA y Socializar acerca de la normativa legal vigente para la elaboración del mismo
Laboral (Talento Humano)	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria	Determinar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de la asignación de fondos.
Procesos	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.	Desarrollar procesos de control en el desembolso de dinero

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Luego del desarrollo de la investigación fue necesario hacer ajustes a las metodologías existentes a fin de que se adapten a la propia naturaleza de las Juntas Parroquiales Rurales del Canto Rumiñahui, por lo que me permito presentar esta propuesta de metodología, para realizar el análisis y gestión de riesgos financieros en estas organizaciones.

5.1. Pasos para desarrollar la gestión de riesgos

1. Diagnóstico inicial de la gestión realizada en las Juntas Parroquiales
2. Metodología para identificar riesgos
3. Resultados de la identificación de riesgos
4. Método de calificación de riesgos
5. Método de evaluación de riesgos
6. Método de priorización de riesgos
7. Planteamiento del mapa de riesgos como método de clasificación de riesgos en conjunto.
8. Respuesta al riesgo

5.1.1. Diagnóstico inicial de la gestión realizada en las Juntas Parroquiales

Es importante realizar un diagnóstico inicial porque nos permite identificar la realidad de la organización, sus necesidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y en base a los resultados alcanzados, proponer alternativas de solución, en este caso pueden ser proyectos de implementación, para evitar los posibles riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de la organización. Por lo tanto, es importante mencionar que todo trabajo, toda investigación, todo proyecto debe partir de un análisis inicial para identificar la realidad y en base a los resultados del diagnóstico proponer o presentar una propuesta viable ejecutable y que cumpla con los objetivos estratégicos de la organización. Para el diagnóstico inicial se propone el formato de la siguiente matriz:


GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
“RUMIPAMBA”
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Fecha: 7 de Noviembre de 2019

Empresa: Junta parroquial rural de Rumipamba

Responsable de la gestión de Riesgos Financieros: Señor Victor Hugo Alcocer

DIAGNÓSTICO INICIAL				
CRITERIOS DE CALIFICACION: Marque con una (X) en la respuesta correcta según corresponda.				
N°	INDICADORES	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
1	Plan estratégico institucional		X	
2	Misión		X	
3	Visión		X	
4	Mapa de Procesos		X	
5	Cronograma anual de actividades		X	
6	Informe Anual de Actividades	X		
7	Informes de auditorias Anteriores	X		
8	Procesos Financieros		X	
9	Informes de gastos financieros		X	
10	Cuenta con el Reglamento Interno	X		
TOTAL RESULTADO		3	7	0
PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO		30%		
NIVEL DE GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS		BAJO		

Rosa Yanza
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Figura 22. Matriz de diagnóstico inicial

En la presente matriz se puede observar los indicadores que se van a tomar en cuenta, los cuales han sido considerados como los más importantes para el desarrollo de una organización de esta índole, a continuación, se describe cada uno de ellos y su importancia.

- ✓ **Plan estratégico institucional.** - Tener un plan estratégico de la institución es de vital importancia ya que de este modo se puede tener claridad de adonde y como se espera llegar como organización.
- ✓ **Misión.** - Es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajo, es decir es como voy a lograr llegar a ser lo que espero en el futuro como organización.
- ✓ **Visión.** -Es uno de los elementos más importantes dentro de la planificación estratégica ya que es a donde se espera llegar como organización en un futuro a largo plazo.
- ✓ **Mapa de procesos.** - Un mapa de procesos es una esquematización de los procesos que maneja una organización a fin de unificar todos estos y mejorar la fluidez tanto del trabajo como de la comunicación entre los colaboradores que forman parte de la organización.
- ✓ **Cronograma anual de actividades.** - Este cronograma es muy importante ya que las organizaciones públicas como lo son la Juntas Parroquiales deberían mantener un cronograma interno de actividades de ser posible por departamento a más del cronograma general que manejan con el fin de tener prever todas las necesidades que se puedan presentar.
- ✓ **Informe anual de actividades.** - Es importante ya que por medio de estos puede observar si se planifico ciertas actividades, verificar que actividades cumplí y cuáles no, a fin de constatar si no hubo cumplimiento cual fue el destino de ese presupuesto.
- ✓ **Informes de auditorías anteriores.** -Es de utilidad para mantener un historial de como se viene manejando financieramente la organización.

- ✓ **Procesos financieros.** - Es importante manejar procesos ya que permite que la organización desarrolle sus actividades de manera eficiente.
- ✓ **Informes de gastos financieros.** - Este informe permitiría que la organización mantenga información periódica ya sea mensual o semanal, a fin de mantener un control sobre los gastos en los que se incurra.
- ✓ **Cuenta con el reglamento interno.** -Por medio del este se puede establecer si el personal cumple o no con sus funciones.

5.1.2. Metodología para identificar riesgos

La metodología que se propone para la identificación de riesgos es la entrevista y taller de trabajo ya que el personal que maneja de cerca los procesos es el más indicado para proporcionar la información necesaria para identificarlos, a continuación se propone un formato de informe de entrevista:

Tabla 14
Formato de entrevista

INFORME DE ACTIVIDADES

AÑO:

DATOS INFORMATIVOS:

Informe No :

Responsable:

Fecha:

Actividad:	
Lugar:	
Fecha de ejecución:	
Objetivo:	
Involucrados:	
Resultado Obtenido	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	
CONCLUSIONES:	
RECOMENDACIONES:	

5.1.3. Resultados de la identificación de riesgos

Como resultado de la entrevista se obtiene una lista de riesgos identificados como se puede ver en el ejemplo a continuación:

Tabla 15

Listado de eventos de riesgo

No. Riesgo	Eventos de riesgo únicos (no repetidos)
R1	Presupuesto insuficiente para el número de proyectos planificados
R2	Interrupción en la adquisición de bienes y servicios
R3	Control insuficiente de los ingresos y gastos de la Parroquia
R4	Desviación de fondos en proyectos no planificados
R5	Ausencia de documentación que sustenten los gastos realizados.
R6	Desconocimiento de procesos para el manejo de fondos públicos
R7	Deficiente control en el manejo de los fondos públicos
R8	Insuficiente información documentada que respalde la aprobación de gastos.
R9	Control ineficiente de los consumos realizados en bienes y servicios
R10	Participación deficiente de las partes involucradas en la elaboración del presupuesto.
R11	PDOT Desarticulado y desactualizado.
R12	Incumplimiento en la presentación de proyectos por parte de las comisiones.
R13	Deficiente nivel de priorización de los proyectos según las necesidades.
R14	Ausencia de metas e indicadores que permitan evaluar los proyectos
R15	Descoordinación del POA según el Plan Financiero establecido.
R16	Ausencia de informes económicos que justifique los ingresos y gastos mensuales
R17	Deficiente manejo de caja chica
R18	Ausencia de informes de actividades realizadas
R19	Incumplimiento en la presentación de listados de compras de los departamentos
R20	Incumplimiento en la asignación de fondos según la codificación de la partida presupuestaria

5.1.4. Método de calificación de riesgos

Luego de identificar los riesgos se procede a calificarlos por medio de una matriz de evaluación para la cual se requerirá el uso de ciertas matrices de calificación que servirán para dar una escala numérica a los mismos.

5.1.4.1. Matrices de calificación:

Puede ser necesario más de una matriz de referencia, según el tipo de riesgo identificado. En la primera matriz se puede observar el nivel de probabilidad, que puede ser muy baja, baja, moderada, alta, muy alta dependiendo del tipo de riesgo, la entidad y la escala con la que se le califique ya que dependerá del criterio del evaluador. De la misma forma se puede observar en la segunda matriz el nivel de impacto relativo que al igual, puede ser calificado como muy baja, baja, moderada, alta, muy alta dependiendo del tipo de riesgo, la entidad y la escala con la que se le califique, finalmente se califica el nivel de efectividad del control existente que será calificado con la escala de muy baja, baja, moderada, alta, total, dependiendo de la efectividad del control que mantenga la organización.

Tabla 16
Probabilidad de ocurrencia

PROBABILIDAD de ocurrencia			DESCRIPCION			
Puntaje	Nivel	Probabilidad de suceso	ejemplo 1	ejemplo 2	ejemplo 3	ESCALA
1	Muy Baja	Muy improbable	No ha ocurrido en la industria	Probabilidad de un máximo 1% de que ocurra.	Puede ocurrir solo en ocasiones excepcionales	1 vez al año
2	Baja	Improbable	Ha ocurrido en la industria	Aunque no se espera que ocurra ya ha ocurrido anteriormente. Probabilidad de un máximo 5% de que ocurra.	Podría ocurrir en pocas circunstancias	1 vez al semestre
3	Moderada	Posible	Ha ocurrido en la empresa	No ha ocurrido anteriormente, pero puede ocurrir	Podría ocurrir en algún momento	1 vez al trimestre
4	Alta	Probable	Sucede varias veces en el año en la empresa	Ya ha ocurrido anteriormente+F20	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	1 vez al mes
5	Muy Alta	Prácticamente seguro	Sucede varias veces en la unidad	Ocurre con cierta periodicidad. Probabilidad de un 95% de que ocurra	Se espera ocurra en la mayoría de las circunstancias	1 o más veces a la semana

Tabla 17
Nivel de impacto

IMPACTO			DESCRIPCION		
Puntaje	Nivel	Impacto relativo	ejemplo 1	ejemplo 2	ejemplo 3
1	Muy Baja	Insignificante	Daños leves	Mínima pérdida financiera o mínima afectación al desempeño de los procesos.	Muy leve efecto en algún proceso producto. Sin perjuicios, baja pérdida económica
2	Baja	Leve	Daños menores	Baja pérdida financiera o baja afectación al desempeño de los procesos.	Puede afectar a un número reducido de procesos o productos. Pérdida económica moderada
3	Moderada	Moderado	Daños locales	Mediana pérdida financiera o mediana afectación al desempeño de los procesos.	Puede afectar a algunos procesos o productos. Pérdida económica significativa
4	Alta	Grave	Daños mayores	Alta pérdida financiera o alta afectación al desempeño de los procesos.	Puede afectar a un número elevado de procesos o productos. Pérdida económica sustancial
5	Muy Alta	Catastrófico	Daños generalizados	Enorme pérdida financiera o afectación total al desempeño de los procesos.	Puede afectar a todos los procesos o productos. Pérdida económica muy grave

Tabla 18
Efectividad de control

NIVEL DE EFECTIVIDAD DEL CONTROL EXISTENTE		
Puntaje	Nivel	Nivel de efectividad o cobertura
5	Muy baja	Inexistencia de controles o controles no efectivos. Se mantiene calificación inicial del riesgo inherente.
4	Baja	Controles muestran debilidades significativas y no son efectivos en elevado número de ocasiones. Se mantiene calificación inicial del riesgo inherente.
3	Media	Controles limitan medianamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a bajo.
2	Alta	Controles limitan significativamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a bajo.
1	Total	Controles eliminan prácticamente la probabilidad y/o impacto del riesgo inherente reduciéndolo a muy bajo.

5.1.5. Método de evaluación de riesgos

5.1.5.1. Matriz de calificación

En la siguiente matriz se recogen los resultados de cada uno de los riesgos identificados y posteriormente calificados por medio de las matrices de calificación considerando los criterios que describen a cada uno de los riesgos.

Tabla 19

Evaluación de eventos

GESTION DEL RIESGO - EVALUACION DE EVENTOS

EMPRESA:

DEPARTAMENTO:

No. Riesgo	Eventos de riesgo únicos (no repetidos)	Probabilidad de ocurrencia (P)	Impacto (I)	Efectividad del Control (C)	Índice de prioridad del riesgo (IPR=P*I*C)
R1					
R2					
R3					
R4					
R5					
R6					
R7					
R8					
R9					
R10					

5.1.6. Método de priorización de riesgos

La priorización de los riesgos se realiza por medio del diagrama de Pareto, la metodología nos permite establecer cuáles son los riesgos con mayor prioridad, es decir, son los que pueden causar un mayor impacto o daño en una organización, la priorización se realiza en base a los resultados obtenidos de la matriz de evaluación anterior y se organizan de mayor a menor, se calcula el IPR, la frecuencia acumulada y el 80-20 que se van a considerar para el gráfico, el cual nos ayuda a evidenciar de manera más clara cuales son los riesgos a ser considerados en el mapa de riesgos.

Tabla 20
Priorización mediante Pareto

Riesgos	P	I	C	IPR	RIESGO	IPR	Frec. Relativa	Frec. Acumulada
R1				0	R10			0,0%
R2				0	R12			0,0%
R3				0	R19			0,0%
R4				0	R6			0,0%
R5				0	R9			0,0%
R6				0	R14			0,0%
R7				0	R3			0,0%
R8				0	R7			0,0%
R9				0	R11			0,0%
R10				0	R8			0,0%
R11				0	R15			0,0%
R12				0	R20			0,0%
R13				0	R5			0,0%
R14				0	R13			0,0%
R15				0	R16			0,0%
R16				0	R17			0,0%
R17				0	R4			0,0%
R18				0	R1			0,0%
R19				0	R18			0,0%
R20				0	R2			0,0%
				0			0	0%

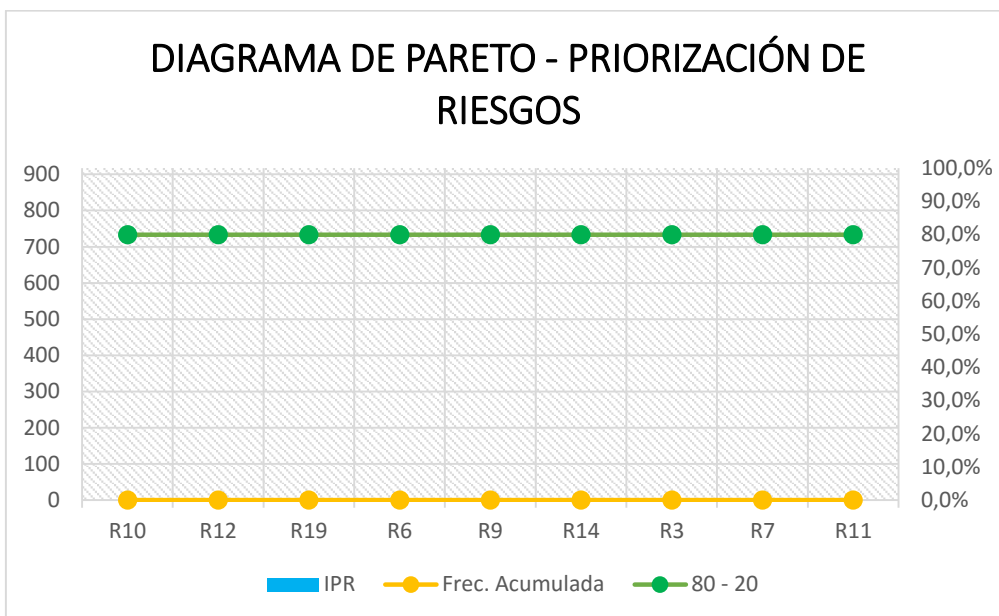


Figura 23.Diagrama de Pareto

5.1.7. Planteamiento del mapa de riesgos como método de clasificación de riesgos en conjunto.

En el siguiente grafico se puede evidenciar el mapa de riesgos en cascada y por colores en el cual se debera ir ubicando cada uno de los riesgos tomando en cuenta su combinación de valores de importancia, probabilidad y cobertura de los controles asignados a cada factor de riesgo, para determinar su clasificación en uno de los niveles de riesgo definidos en el Mapa de Riesgos y que se identifican mediante un color diferente:

- Riesgo Alto Rojo
- Riesgo Medio - Alto Naranja
- Riesgo Medio Amarillo
- Riesgo Bajo Verde

MAPA (MATRIZ) DE RIESGO						
Probabilidad						
5	Muy Alta					
4	Alta					
3	Moderada					
2	Baja					
1	Muy Baja					
		Muy Baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
		1	2	3	4	5
						Impacto

Figura 24. Mapa de riesgos

Luego de ubicar los riesgos se puede elaborar el análisis en base a los siguientes criterios:

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS:

1. Si un 25% o más de los factores de riesgo se ha evaluado como riesgo alto el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo
1. Si los factores de riesgo evaluados como riesgo alto o medio-alto son más del 25% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio-alto
1. Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto, medio alto o medio son más del 50% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio.
1. Si no se ha cumplido ninguna de las condiciones anteriores el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como riesgo bajo.

Análisis

El análisis se establecerá en función al intervalo al que pertenezca el porcentaje de riesgos ubicados en cada región del mapa de riesgos

5.1.8. Respuesta al riesgo

Una vez que sea concluido con la identificación de los eventos de riesgo que pueden afectar a cada área, la existencia de controles implantados y realizada la evaluación es de suma importancia analizar los resultados obtenidos con el objetivo de identificar y proponer acciones de mejora en el control interno de la organización especialmente en el caso de que el resultado arrojado por el mapa sea de categoría Alto o Medio –Alto.

En la siguiente matriz se puede colocar las acciones de mejora sugeridas puesto que se colocarían los resultados obtenidos tanto del diagrama de Pareto como del mapa de riesgos, para lo cual se ha debería ubicar los factores, evento de riesgo, causas, acción sugerida, KRI y responsables.

5.1.8.1. Explicación de componentes de la matriz:

- 1) En esta sección son los factores estos pueden ser: legal, fraude interno y externo, procesos, laboral, sistemas de información o aplicación de modelos dependiendo del evento de riesgo.
- 2) Los eventos de riesgo son los eventos que se han establecido como más altos debido a su nivel de ocurrencia, impacto y efectividad de control.
- 3) Causas de primer nivel, establecimiento de las causas realizan con el fin de establecer que fue lo que origino ese evento de riesgo.
- 4) Las causas de segundo nivel son las otras acciones que originaron esa causa de primer nivel que origino el evento de riesgo.
- 5) Esta es la acción que sugiere el evaluador para contrarrestar el evento de riesgo.
- 6) Luego de establecer la acción a realizar se debe colocar el KRI o lo que es lo mismo los indicadores claves de riesgo a fin de medir el grado de cumplimiento de las acciones sugeridas.
- 7) Finalmente se establecen los responsables de la acción sugerida que son los que van a ponerla en marcha a fin de mitigar el eventual riesgo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se pudo identificar que las juntas parroquiales no cuentan con una estructura orgánica racional donde se puedan evidenciar con claridad las áreas de trabajo y determinar las responsabilidades de las mismas.

Luego de identificar las deficiencias en los procesos financieros existentes en las juntas parroquiales se determinaron los potenciales riesgos por medio de técnicas, como la entrevista, posteriormente se procedió a evaluar los riesgos por medio de matrices de calificación y evaluación, para luego priorizarlos mediante el diagrama de Pareto resultado del cual se obtuvo, 13 eventos de riesgo en la junta parroquial de Rumipamba y 14 en la junta parroquial de Cotogchoa.

Una vez priorizados los riesgos se procedió a clasificarlos mediante el mapa de riesgos en el cual se registros los diferentes riesgos, según escala de color de acuerdo a la combinación de los valores obtenidos tanto en la evaluación como en la priorización para determina su clasificación en conjunto de acuerdo a los niveles de riesgo definidos, por lo cual se determinó que los factores de riesgo analizados en La Junta Parroquial de Cotogchoa se evalúan en conjunto como de riesgo medio –alto y los de la Junta Parroquia de Rumipamba como alto. Posterior a la aplicación del mapa de riesgos se procedió a gestionar los mismos por medio de propuestas o estrategias de mejora en el control de los procesos financieros que manejan las juntas parroquiales.

En base al estudio se han desarrollado algunos instrumentos útiles en la gestión como la matriz de diagnóstico inicial, las de calificación de riesgos, la matriz de evaluación, el mapa de riesgos y la matriz de respuesta al riesgo.

6.2. Recomendaciones

Es importante que las Juntas Parroquiales desarrollen procesos que les permita manejar de forma eficiente las finanzas de la organización, de la misma forma es necesario implementar departamentos con el personal responsable para el manejo de los procesos financieros y de esta manera contribuya con el desarrollo sostenible de la parroquia.

Es necesario que las Juntas Parroquiales tomen en cuenta la elaboración de un Manual de Funciones y el reglamento interno de trabajo, con el fin de fortalecer los niveles de responsabilidad y mejorar el control y desarrollo de las actividades es cada una de las áreas.

Las Juntas Parroquiales deben desarrollar Políticas Internas de Responsabilidad y Compromiso con la institución, así como planes de capacitación en temas esenciales como lo son ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, con el fin de optimizar los recursos humanos disponibles y lograr así una mejor administración.

Es necesario que se apliquen los instrumentos desarrollados durante esta investigación, para constatar la gestión del gobierno Parroquial en el caso de las dos Juntas Parroquiales.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de Ley Organica de las juntas Parroquiales Rurales:
<http://files.gobiernoparroquialdematus.webnode.es/200000089-aa1a2ab140/LeyOrgJuntasParroquialesRurales.pdf>
- Acero, L. C. (2016). *Direccion Estrategica*. Bogota: ECOE ediciones.
- Ambrosone, M. (Mayo de 2007). *Administracion del riesgo empresarial una responsabilidad e todos - El enfoque COSO*. Obtenido de
file:///C:/Users/USE/Downloads/COSO_ERM.pdf
- Ariza, A. I. (2014). Formulación Mapa de Riesgos de la Gestión Financiera de Santander. Santander : Universidad de Santander. Obtenido de
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/153427.pdf>
- Armijo, M. (s.f.). *Cepal org*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2019, de
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Báez, J. (2014). *Investigación cualitativa* . Madrid : ESIC .
- Beck, G. (2019). *Gesellschaft innovativ*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Shalom.
- Calle, J. P. (17 de Noviembre de 2017). *Cero*. Obtenido de
<https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-un-indicador-clave-de-riesgo-kri>
- Carlos Arturo Ramírez Gómez, J. D. (2017). Metodo analítico. U. EAFIT.
- CERO*. (s.f.). Obtenido de [file:///F:/listado-de-indicadores%20\(1\).pdf](file:///F:/listado-de-indicadores%20(1).pdf)
- Codigo Organico de Organizacion Territorial Autonomia y Descentralizacion* . (19 de Octubre de 2010). Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de
http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Colombia, D. d. (06 de Octubre de 2019). Obtenido de
[file:///C:/Users/JuanRouss/Downloads/GUIA_ADMINISTRACION_DEL_RIESGO_-_DAFP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JuanRouss/Downloads/GUIA_ADMINISTRACION_DEL_RIESGO_-_DAFP%20(1).pdf)
- COOTAD*. (19 de Octubre de 2010). Obtenido de COOTAD:
http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Cotogchoa, G. a. (07 de Octubre de 2019). reglamento orgánico funcional por procesos del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cotogchoa. Sangolqui, Pichincha , Ecuador.
- Evolución de la Teoría Financiera. (2008). En L. S. Ríos. medellin.
- Fernández, G. (27 de Junio de 2018). *Biberley*. Obtenido de
<https://www.iberley.es/revista/concepto-riesgo-probabilidad-impacto-evaluacion-impacto-proteccion-datos-219>

- GAD Rumipamba*. (s.f.). Obtenido de <https://rumipamba.gob.ec/gadpr-administracion.html>
- García, J. (27 de Abril de 2015). *VP Consultores*. Obtenido de VP Consultores:
file:///C:/Users/USE/Downloads/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- ISOTools. (26 de Junio de 2013). *Blog corporativo*. Obtenido de
<https://www.isotools.com.mx/elementos-de-la-gestion-por-procesos-la-creacion-del-mapa-de-procesos/>
- Linares, F. (3 de Abril de 2013). *Ciclus Group*. Obtenido de
<https://ciclusgroup.wordpress.com/tag/procesos-mapeados/>
- Manuel Rodríguez López, C. P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión. *Revista Atlántica de Economía*, 11.
- MonjeÁlvarez, C. A. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*.
- Montero, O. L. (1997). *Diseño de investigaciones*. España: McGRAW-HILL.
- Normas y Procedimientos de la Auditoria integral. (2003). En Y. B. Luna, *Normas y Procedimientos de la Auditoria integral* (pág. 324). Bogota: Ecoe ediciones.
- Palacio, J. R. (06 de Octubre de 2019). *Wolters Cluwer*. Obtenido de Wolters Cluwer:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjM3NztlUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE
- Pilataxi, R. T. (2015). *Uniandes*. Obtenido de
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6215/1/TURAB027-2017.pdf>
- Plan de ordenamiento estrategico y territorial*. (2015). Obtenido de
40001_DIAGNOSTICO_PDyOT_GAD_PARROQUIAL_COTOGCHOA_2015_2019_29-10-2015_11-50-42.pdf
- Ribero, D. S. (2008). Metodología de la investigación. En D. S. Ribero, *Metodología de la investigación* (págs. 21-22). A. Rubeira.
- Riesgo Incertidumbre y Beneficio. (1921). En F. H. Knight, *Riesgo Incertidumbre y Beneficio* (pág. 3).

- Rodríguez, I. (28 de Agosto de 2018). *Portafolio Blogs*. Obtenido de <http://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/disenar-indicadores-clave-riesgo/>
- Salto, D. L. (Junio de 2012). Analisis contable y presupuestario de la Junta Parroquial de Paccha 2009-2010 y propuestas de mejoramiento para la toma de decisiones. Cuenca , Ecuador : Universidad de Cuenca .
- Teoria de la decision*. (25 de Noviembre de 2015). Obtenido de Teoria de la decision: <https://chtedeapor20152912921.wordpress.com/2015/11/25/planeacion-estrategica-organizacional/>
- Universidad de Alcala* . (s.f). Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/3-tipos-mapas-riesgo/>
- Valls, M. (31 de Agosto de 2015). *MVE y Associats*. Obtenido de MVE y Associats: <http://www.miquelvalls.com/como-se-clasifican-los-riesgos-financieros/>
- Zutter, L. G. (2012). *Principios de administracion financiera*. Mexico: Pearson.

ANEXOS