



## **OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

**ESTRATEGIAS DE RIESGOS OPERATIVOS PARA ORGANIZACIONES SIN  
FINES DE LUCRO EN TIEMPOS EMERGENTES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Contabilidad y Auditoría Mención Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de Investigación:**

Detección, Medición y Control de Riesgos

**Autor:**

Ana Rocío Villarreal Morales

**Director:**

Econ. Tamara Yadira Armas Naranjo, Mba

**Ambato – Ecuador**

Marzo 2023

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**ESTRATEGIAS DE RIESGOS OPERATIVOS PARA ORGANIZACIONES SIN  
FINES DE LUCRO EN TIEMPOS EMERGENTES**

**Línea de Investigación:**

Detección, Medición y Control de Riesgos

**Autora:**

Ana Rocío Villarreal Morales

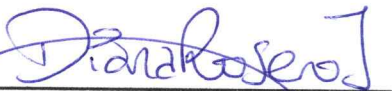
Tamara Yadira Armas Naranjo, Eco. Mba.

**CALIFICADOR**

f. 

Diana Andrea Rosero Jiménez, Eco. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 



  
SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2023**

  
Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
BIBLIOTECA 

## DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ANA ROCÍO VILLARREAL MORALES**, con CI. **1722487129**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ESTRATEGIAS DE RIESGOS OPERATIVOS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN TIEMPOS EMERGENTES”**, previó a la obtención del título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en la **OFICINA DE POSGRADO**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, así como el respeto a las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2023



Ana Rocío Villarreal Morales

CC. 1722487129

## DEDICATORIA

Mi Karlita te dedico este nuevo reto, porque sin ti, nada de esto hubiese sucedido, tu llegada a mi vida marco un nuevo camino. Si esto impulsaste en mi vida, no me imagino lo que llegarás a ser de la mano de Dios.

Mi Rafita cuantas veces preguntaste si ya terminaba, y sí, finalmente lo logré, gracias por esos abrazos llenos de ternura y amor. Quiero que se sepas, qué si yo pude, tú serás la mejor astronauta y dueña de tu fábrica de chicles. Adelante, aquí estaré para llevar tus cuentas.

Finalmente, me dedico a mí, a la Anita de 8 años que soñaba con todo esto, que lo veía muy lejano e inalcanzable y que gracias a Dios hoy digo que lo logré.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi gran Yo Soy, que me ha bendecido con su fortaleza, misericordia, amor y guía a lo largo de mi camino.

A mi Alonsito, que una vez más me ha demostrado que el amor cuida, apoya, es generoso, paciente, que el amor nunca deja de ser y que ese compromiso que un día se hizo en el altar sobrepasa lo inimaginable.

A mi Jenicita que a más de ser mi hermana es mi mejor amiga, que en cada aventura ella es la primera en ponerse la mochila y extenderme su mano.

A mi mamita que entrego toda su vida en nuestra crianza, quién a través de su ejemplo de lucha, amor y dedicación cimentó en mí nuevos retos.

A Children International C.I. por todo el apoyo en la elaboración del presente proyecto y por permitirme ser testigo de cómo su visión y misión, se hace tangible a través de la transformación de la vida de niños y jóvenes en todo el mundo.

A la economista Tamara Armas y todo el equipo docente y administrativo de la PUCESA por todo el nuevo conocimiento adquirido, que a pesar de que estuve a kilómetros de distancia, me hicieron sentir como en casa.

## RESUMEN

El concepto de gestionar riesgos nace de forma inicial para las entidades financieras, no obstante, a lo largo del tiempo, se comprende su relevancia en cualquier entorno, se adapta al tamaño y complejidad de diferentes tipos de institución, busca que, los riesgos sean administrados, de tal manera, que las organizaciones no se vean privadas de oportunidades, con el fin de minimizar posibles fracasos. En este sentido, las organizaciones sin fines de lucro velan por garantizar el bienestar público, sus actividades generan un gran aporte en el desarrollo económico y social de su entorno. Por lo tanto, la importancia de esta investigación, se fundamenta en conocer los riesgos que afecta la consecución de su misión, visión y objetivos. Dado lo expuesto, el objetivo del estudio planteado es desarrollar estrategias a partir de los riesgos operativos identificados por medio de la matriz de riesgos y del mapa de calor, para mejorar la gestión de toma de decisiones en la organización sin fines de lucro Children International CI. La información, se registra y estudia mediante la metodología cualitativa, con enfoque descriptivo-explicativo, a fin de validar la propuesta. Los resultados esperados son estrategias que permitan mitigar los riesgos operativos internos y externos, a los cuales, están expuestos este tipo de organizaciones, a fin de precautelar su permanencia y funcionamiento, ya la vez suministrar información útil para la tomar decisiones y acciones oportunas.

**Palabras claves:** Riesgos, estrategias, sin fines de lucro, mitigar, decisiones

## **ABSTRACT**

The concept of managing risks initially arises for financial institutions; however, over time its relevance has been understood in any environment adapting to the size and complexity of different types of institutions. It seeks to ensure that risks are managed in such a way that organizations are not deprived of opportunities to minimize possible failures. In this sense, non-profit organizations strive to ensure public welfare. All their activities are focused on generating contributions to the economic and social development of their environment. Therefore, the importance of the following research focuses on identifying any risks that may affect the accomplishment of the mission, vision, and final goals. Given the above, the objective of the proposed study is to develop some strategies based on the operational risks identified through the risk assessment matrix and heat map to improve decision-making in the nonprofit organization Children International CI. The information is recorded and studied through qualitative methodologies with a descriptive explanatory approach to validate the proposal. The expected results are strategies to mitigate the internal and external operational risks to which these types of organizations are exposed, in order to safeguard their permanence and operation and the same time provide useful information for decision-making and timely actions.

**Keywords:** risks, strategies, non-profit, mitigate, decisions

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|  |     |
|--|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD .....                  | iii |
| DEDICATORIA.....   | iv  |
| RESUMEN .....  | vi  |
| ABSTRACT .....   | vii |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1   |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....                     | 7   |
| 1.1. Evolución de la gestión de riesgos operativos.....            | 7   |
| 1.2 .Estudio del control y medición del riesgo operativos.....     | 11  |
| 1.3. Análisis y evaluación del riesgo operativo .....              | 22  |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....                             | 32  |
| 2.1. Diagnóstico de gestión .....                                  | 32  |
| 2.2. Análisis de la estructura organizacional .....                | 41  |
| 2.3. Análisis y aplicación de las herramientas metodológicas ..... | 49  |
| CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....                      | 78  |
| 3.1. Análisis FODA.....  | 78  |
| 3.2. Propuesta de estrategias.....                                 | 85  |
| CONCLUSIONES.....  | 97  |
| RECOMENDACIONES .....  | 98  |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 99  |
| ANEXOS .....   | 107 |

## INTRODUCCIÓN

En cada periodo de la historia, el mundo cotidiano, se ha desarrollado en medio de acontecimientos llenos de eventos inciertos, con la comprensión de que, este efecto es producido por la racionalidad limitada del ser humano. No saber qué pasa en el futuro hace que la existencia de la incertidumbre sea una constante, por consecuencia, el riesgo toma un papel predominante en cada una las actividades, que se realizan generan un sentido de posibles resultados negativos. Conocer el riesgo implícito en ellas, permite que la toma de decisiones tenga un grado de certeza, en la medida del control, que se tiene sobre los riesgos a los que están expuestos y su posible mitigación, sin embargo, el conocer y anticipar los riesgos de factores internos o externos es crucial, debido a que delimitan las líneas de acción.

En tal contexto, y basados en las repercusiones, entre ellas, las consecuencias financieras, operacionales, estratégica y por ende la incidencia en el cumplimiento de su visión y misión, es ahí que la posibilidad de minimizar el impacto a través de la gestión de riesgos toma un papel de relevancia en todas las organizaciones y en el caso puntual de las organizaciones sin fines de lucro, donde su continuidad garantiza el bienestar de sus beneficiarios. Dado lo expuesto, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS-BIS) creado en 1974 con el fin de realizar regulaciones bancarias para fortalecer la solidez del sistema financiero, el mismo que, en 1998 considera a los riesgos operacionales de forma separada, con el objetivo de analizarlos ampliamente.

Publicado por medio del Acuerdo de Capital (NACB) conocido como Basilea II en junio 2004, el cual, marca un antes y un después en la gestión de riesgos de las actividades financieras, específicamente en la banca, con un aporte significativo en la detección y medición de los riesgos de operación. Por otro lado, la *International Organization for Standardization* (ISO) es una organización cuyo fin es el de homologar y estandarizar normas a nivel internacional, la misma que, por medio de la norma ISO 31000 permite la implementación de la gestión de riesgos, vista como la oportunidad de considerar la

incertidumbre en las organizaciones y consecuentemente administrarlos apropiadamente.

Así también, por medio del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) y la publicación de COSO Enterprise Risk Management (ERM) en el 2004, la gestión de riesgos es vista como una herramienta para potenciar los resultados de las organizaciones por medio de la mejora del control interno, refiriéndose al riesgo en el momento de establecer la estrategia organizacional y evaluar los resultados. Conforme lo anterior, la gestión de riesgos y en este caso los riesgos de operación nacieron originalmente como un instrumento para la banca de forma específica, sin embargo, a lo largo del tiempo, se ha visto su relevancia en organizaciones no financieras, con o sin fines de lucro.

De manera que, explorar la gestión de riesgos en una organización no financiera, se vuelve cada vez un factor de importancia, debido a la posibilidad de disminuir el grado de incertidumbre, y a la vez, se ha evidenciado que agrega valor a las gestiones empresariales, en cada uno de los procesos, así mismo, garantizan la consecución de los objetivos estratégicos de una empresa. Por tal motivo, las organizaciones no financieras a lo largo de estos años, se han visto obligadas a desarrollar una conciencia sobre los riesgos operacionales, y a su vez, la búsqueda fehaciente de mecanismos y estrategias para estimarlos y controlarlos.

Es así como, el riesgo forma parte de las actividades de una organización y relacionado con los conceptos teóricos de diferentes autores: García & Salazar (2005); Méndez del Río (2005); Arbeláez et al. (2006); Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2006); Jiménez (2010); Ferreira et al. (2011); Bautista (2012); Peña Torres (2015); Pardo (2017); Martínez Hernández & Blanco Dopico (2018); Rivadeneira (2020); Tamayo y González (2020), los cuales, coinciden en que el riesgo de operación está relacionado directamente con fallas, inconvenientes y pérdidas, que se genera en una organización, con afectación en su normal funcionamiento, sean estos ocurridos en los procesos, en las personas, en los recursos, denominados estos como factores internos

sin dejar de lado, los factores externos.

La gestión de riesgo de operación sin duda refiere un gran reto, debido a que abarca eventos de diversos orígenes, lo que hace que cada acción y actividad lleve consigo un riesgo inherente, con desafíos constantes para la organización, en la búsqueda de las mejores herramientas de control y mitigación. La opción de eliminación del riesgo por lo general es la primera opción en mente, sin embargo, es importante comprender, que el mismo, no siempre desaparece, pero parte de la gestión de los riesgos operativos, es el identificar, analizar y evaluar para consecuentemente tomar las medidas apropiadas, con el fin de atenuar la incertidumbre producto del riesgo operativo.

Es así como, en el momento que un riesgo operativo, se materializa, los efectos serían diversos, sin embargo, la mejor defensa es la capacidad de reacción que tenga la organización. En este contexto, el mundo ha atravesado a lo largo del tiempo circunstancias emergentes de diversa índole, que ponen en prueba esta capacidad frente a lo incierto, el último, el registrado en el año 2020 a causa del coronavirus (COVID-19), que es una enfermedad infecciosa ocasionada por el virus SARS-CoV-2, la misma que, por su fácil propagación y poco conocimiento sobre su cura, genera estragos en todos los ámbitos, hasta el día de hoy, entre los más relevantes, el impacto financiero y operacional de todas las organizaciones.

Dado el planteamiento anterior, se evidencia que las organizaciones no financieras sin fines de lucro en el Ecuador no son inmunes a circunstancias emergentes, lo que ha contribuido en la búsqueda de mecanismos, que les permitan realizar ajustes, con el fin de adaptarse a las nuevas realidades de su entorno, se asimila que, en actualidad, se requiere de estructuras dinámicas y con una gran capacidad de resiliencia. Más aún, las organizaciones sin fines de lucro, quienes obtienen sus ingresos por medio de recaudaciones motivadas por la filantropía, a su vez, depende en gran medida de donantes que son personas y empresas que creen en su misión, visión y en los resultados que son palpables en la sociedad, de la misma forma, se ven afectados por

la situación política, económica y social de la actualidad.

Acciones que, han afectado no solo la parte financiera de este tipo de organizaciones, también, su planificación respecto de los programas, que se ejecutan anualmente, conscientes de que, los beneficiarios son personas vulnerables, en una sociedad que limita su crecimiento y desarrollo al nivel de sus ingresos, las mismas que ven en las organizaciones sin fines de lucro, la oportunidad de un nuevo futuro, y a su vez, un gobierno que tiene en este tipo de organizaciones un aliado para disminuir los indicadores de pobreza, desnutrición, educación y permitir el desarrollo de toda una generación. Es ahí donde, la identificación, evaluación y control de los riesgos de operación en las organizaciones sin fines de lucro, se vuelven un reto, pero también, significa una puerta hacia nuevas oportunidades, gestionadas de forma apropiada.

La gestión de riesgos sin duda abre una brecha hacia un mejor desempeño de las organizaciones sin fines de lucro, que si bien, no poseen por norma su aplicación, el cambio constante y el riesgo inherente por la incertidumbre en las actividades y el entorno hacen, que se convierta en una prioridad dentro de sus principales decisiones. Conscientes de que, las organizaciones sin fines de lucro no poseen una normativa respecto al manejo de riesgos, sumada la situación emergente que vive el mundo en la actualidad, hace que, este sector sea más vulnerable. Del mismo modo, en la búsqueda del cumplimiento de su objetivo social, han dejado de lado la relevancia que tiene la identificación y el control de los riesgos inherentes de su sector, con la toma decisiones sin considerar factores que son determinantes para su funcionamiento y permanencia a futuro.

Ante la situación problémica expuesta, la investigación propone el siguiente problema científico: ¿Cómo se identifica y mitiga los riesgos operativos a los que está expuesta la organización sin fines de lucro Children International CI? Se considera para ello, la siguiente hipótesis: Si, se desarrollan estrategias a partir de los riesgos operativos a los que está expuesta la organización sin fines de lucro Children International CI, entonces, se mitiga su incidencia a través de decisiones y acciones oportunas.

## **Objetivo general**

- Desarrollar estrategias a partir de los riesgos operativos, para la mejora de la toma de decisiones en la organización sin fines de lucro Children International CI

## **Objetivos específicos**

1. Sustentar teóricamente las estrategias de riesgos operativos para la toma de decisiones, a partir de criterios de varios autores.
2. Diagnosticar la situación actual que enfrenta la organización sin fines de lucro Children International CI y su incidencia en el cumplimiento del objetivo social para la identificación de los riesgos operativos.
3. Identificar los riesgos operativos para el diseño de estrategias de la organización sin fines de lucro Children International CI mediante la construcción de la matriz de riesgos y el mapa de calor.

Por tal motivo, la investigación, se fundamenta en el desarrollo de los métodos, procedimientos y técnicas, con el fin de sustentar de forma científica el estudio propuesto. La investigación es de metodología cualitativa, con enfoque descriptivo-explicativo, respaldado en los criterios de Jiménez (2010), el mismo que, ahonda en la gestión y medición de riesgos, analiza una serie de herramientas cualitativas para la recopilación de la información en la, que se destacan: observación directa, análisis documental de información e informes, los cuales, se usan para dar cumplimiento a los objetivos generales y específicos planteados, se busca que, los riesgos operativos evidenciados, cuentan con estrategias que permitan su adecuado control y mitigación. Es por ello, que se centra la identificación de los riesgos operativos en Children International CI, una organización sin fines de lucro en Ecuador, por medio de los

conceptos teóricos, los cuales, consideran escenarios de tiempos emergentes. Por lo antes mencionado, el presente proyecto propuesto está compuesto por:

- Primera parte, el mismo que contiene la introducción, detallado de forma precisa: los antecedentes teóricos, situación problemática, planteamiento del problema, hipótesis, objetivo general y los objetivos específicos, que se espera alcanzar, la metodología empleada y la justificación del proyecto de investigación.
- La segunda parte, comprende el Capítulo I, en el cual, se presenta el estado del arte y la práctica donde, se plantea el origen, definiciones, fuentes, eventos, hasta finalmente llegar a la gestión del riesgo operativo en el ámbito de la administración como tal.
- La tercera y cuarta parte, está comprendida por el Capítulo II y III, en los cuales, se analiza la situación actual de la organización sin fines de lucro en estudio y la identificación de los riesgos operacionales relacionados a esta, para de forma posterior, establecer las estrategias más convenientes que permitan gestionar los riesgos operacionales.
- La quinta parte, está compuesta por las conclusiones y recomendaciones a las que, la investigación llega, posterior a la identificación de los riesgos operativos y el establecimiento de las estrategias de control y mitigación. Las conclusiones están constituidas por los resultados de cada capítulo planteado, mientras que, las recomendaciones abren una puerta a nuevas temáticas que son analizadas y estudiadas.
- La investigación cuenta con fuentes bibliográfica significativas, que permitan el grado de objetividad y análisis, que se requiere.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Evolución de la gestión de riesgos operativos**

En organizaciones sin fines de lucro, así como, también, la humanidad en general, a diario se encuentra expuesta a la difícil tarea referente a la toma de decisiones, las mismas que, son trascendentales para su desarrollo actual y futuro. Sin lugar a duda, el mundo comercial, financiero y de negocios no son la excepción, se enfrenta a decisiones diarias con la remota certeza de que estas, sean las correctas. Creer que se cuenta con la certeza completa en una decisión, significa sin duda un error, de tal manera, la incertidumbre, se ha convertido en la sombra de las decisiones, por lo que, se coincide con Bautista Mena (2012), quién menciona que la incertidumbre, se encuentra ligada al desconocimiento de los sucesos del futuro, sean estos, desde su afectación en las decisiones tomadas o desde los efectos causados en función del grado de incertidumbre, con énfasis en la carencia del ser humano de predecir la probabilidad y la consecuencia de un suceso.

Por lo antes expuesto, la incertidumbre supone un riesgo inminente y entender el riesgo desde lo simple a lo complejo es fundamental. Es así como Lifshitz Guinzberg (2012), desde un enfoque poco convencional, refiere que el solo hecho de vivir sugiere un riesgo. Por otro lado, desde un punto de vista técnico Diz Cruz, E. (2015), menciona que el riesgo produce acontecimientos no previstos, que ocasionan pérdidas o daños. Así mismo, Estupiñán Gaitán (2006), plantea al riesgo visto desde la ocurrencia de un evento adverso, con incidencia directa en factores determinantes, lo que ocasiona pérdidas inminentes. Es así que, con base en la importancia del riesgo frente a las decisiones y acciones, que se toman a diario, es que nace el planteamiento de gestionar o administrar los riesgos, en este contexto, se concuerda con Estupiñán Gaitán (2006), quien refiere que, administrar riesgos es un proceso que cuenta con una estructura clara y permanente en una organización, enfocada a identificar

amenazas y oportunidades con incidencia en la consecución de los objetivos planteados.

Así, también, analizado desde el punto de vista de los procesos, Pardo Alvares (2017), menciona que gestionar los riesgos requiere de un proceso sistemático que lleva a la organización a tomar medidas preventivas frente a este, conscientes de que no necesariamente el riesgo es eliminado.

Figura 1. Gestión de riesgos



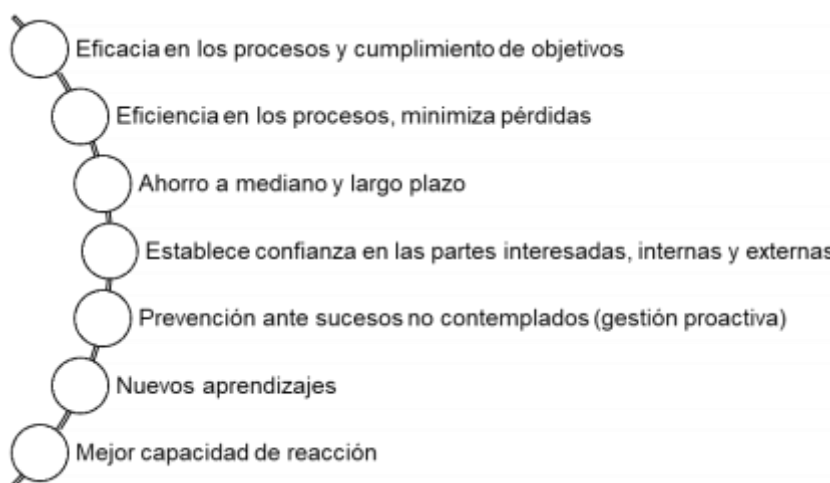
Fuente: adaptada a partir de Pardo Alvares (2017)

### **Importancia de la gestión de riesgos**

Después de comprender que toda actividad sugiere un riesgo implícito y de que como, se actúe frente a este, marca la diferencia, es por ello, que la importancia de gestionar los riesgos toma un papel predominante. Sin lugar a duda los beneficios de dicha gestión, se evidencian en los resultados a corto, mediano y largo plazo, con base en decisiones tomadas conscientes de los eventos inciertos a los que estarían expuestos, por consiguiente, prepararse frente a lo desconocido, proporciona una ventaja relevante. Autores refieren que la importancia de la gestión de riesgos radica en que las empresas establecen procedimientos y acciones adecuadas como resultado de dicha gestión, con el fin de cuantificar los riesgos a los que se encuentran expuestos, por ende, no basta solamente con la identificación de este, los pasos, que se dan posterior a reconocerlo son fundamentales. Orden Olasagasti (2015),

La gestión de riesgos tiene relación directa con el nivel de riesgos que pretende asumir una organización, con un enfoque ético, el mismo que se ve reflejado en cada una de sus actividades, lo que proporciona seguridad en todos los niveles y garantiza la consecución de los objetivos planteados, como lo menciona Guenanga (2018). En tal sentido, Pardo Alvares (2017) refiere que, la importancia de la gestión de riesgos mantiene relación con una serie de aspectos que continuación, se expone:

Figura 2. Importancia de la gestión de riesgos



Fuente: adaptada a partir de Pardo Alvares (2017)

### **Aplicación de la gestión de riesgos**

La gestión de riesgos a lo largo de la historia ha tenido un proceso de evolución respecto a su aplicación de forma considerable, debido a que, de forma inicial dicha gestión, se llevaba a cabo solamente en instituciones del sector financiero y como consecuencia de la omisión de los riesgos inherentes en los procesos, en las personas y en los recursos de este sector, se ocasionaron pérdidas significativas a varias instituciones bancarias. Los acontecimientos que evidenciaron las debilidades del sector financiero respecto a la regulación y supervisión, fue la famosa crisis financiera ocasionada por las hipotecas *subprime*, lo cual generó nuevas discusiones y la apertura hacia nuevas perspectivas del uso de los principios de la gestión de riesgos

vista desde otro tipo de organizaciones, como los menciona Jiménez Rodríguez (2010). Por lo antes expuesto, y con base en nuevas normas establecidas, se trasciende la aplicación de la gestión de riesgos en empresas no relacionadas con la banca o el sistema financiero, enfatiza la importancia que tiene la adaptabilidad de dichas normas frente a las características individuales de cada organización en los procesos de implementación de mecanismos de control, Torre-Enciso, Martí & Casares (2011) con quien se concuerda

Si bien es cierto, como se refiere anteriormente, la gestión de riesgos surge en líneas apartadas del sector comercial y de negocios, a lo largo de su implementación, este avanza hacia a otros campos de aplicación, debido a que es una herramienta que permite que los riesgos, se enfrenten con una preparación previa, lo que significa que cada riesgo al que se enfrenta una organización es detectada con anterioridad, lo que genera confianza en sus clientes externos e internos y garantiza las decisiones de la gerencia.

### **Situaciones emergentes y gestión de riesgos**

La convicción de que el riesgo, se encuentra implícito en la vida de los seres humanos y por ende de la estructura en la que se encuentre, permite comprender que, la exposición a situaciones emergentes es una realidad y una constante difícil de predecir. Por este motivo, dichas situaciones surgen de cualquier factor, sean estos económicos, políticos, sociales, naturales y culturales, convirtiéndolos en entorno complejos, que requieren de la adopción de la resiliencia en las organizaciones como bandera en la consecución de sus objetivos. Por lo tanto, las situaciones emergentes tienden a salirse de los parámetros esperados, lo que ocasiona cambios bruscos a, los cuales, se enfrentan las organizaciones convirtiéndose en una cadena de daños colaterales, con la búsqueda de respuestas inmediatas y que en ocasiones es el descubrimiento de nuevas oportunidades. Así, también, Martínez Hernández & Blanco Dopico, (2018) consideran a la gestión de riesgos con una orientación de gestión

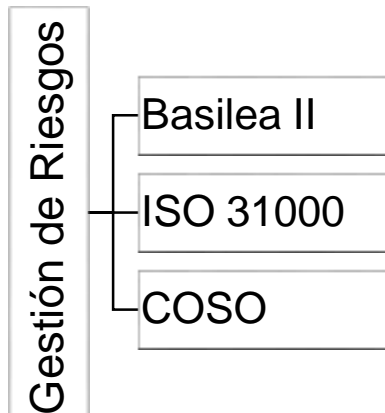
emergente, resultado de varios sucesos en un sin número de aspectos a lo largo del tiempo.

Es así como el riesgo no se ignora, más bien, impulsa a prepararse frente a la posibilidad de la ocurrencia de un evento no previsto, con la comprensión de que la prevención o mitigación del daño va en función del conocimiento de dicho riesgo, como lo refiere Pardo Álvarez (2017). De tal manera, las situaciones emergentes, se presentan en los momentos menos esperados y con consecuencias incalculables e inimaginables. Probablemente las organizaciones, no se encuentran preparadas para estos acontecimientos, sin embargo, la gestión de riesgos permite que situaciones inesperadas sean esperadas, sobre todo, entrega a las organizaciones herramientas nuevas para gestionar sus actividades frente al riesgo presente y futuro.

## **1.2. Estudio del control y medición del riesgo operativos**

Como se menciona anteriormente, el riesgo operacional, se encuentra ligado directamente a las pérdidas que son ocasionadas por fallas en los procesos, personas, recursos y factores externos con los que cuenta una organización, por lo que, gestionarlos de forma adecuada sin lugar a duda, se traduce en una solución que genera nuevas oportunidades. Es así como, a lo largo de estos años, se han desarrollado nuevos estándares de gestión de riesgos, cada uno, con sus perspectivas, beneficios y aspectos relevantes, los cuales, buscan que las organizaciones tomen decisiones en función del conocimiento del riesgo inherente al que se encuentran expuestos. Identificar el riesgo inherente, visto como el riesgo con el que nace una organización o que viene de la mano de la actividad que realiza permite, que se anticipe las acciones frente a estos, lo que a su vez minimiza las pérdidas futuras. Por consiguiente, se presentan tres vértices que lideran la gestión de riesgos, a través de lo cual, se permite realizar un análisis de cada uno de ellos y su respectiva aplicación en las organizaciones.

Figura 3. Principales modelos de gestión de riesgos



Fuente: elaboración propia

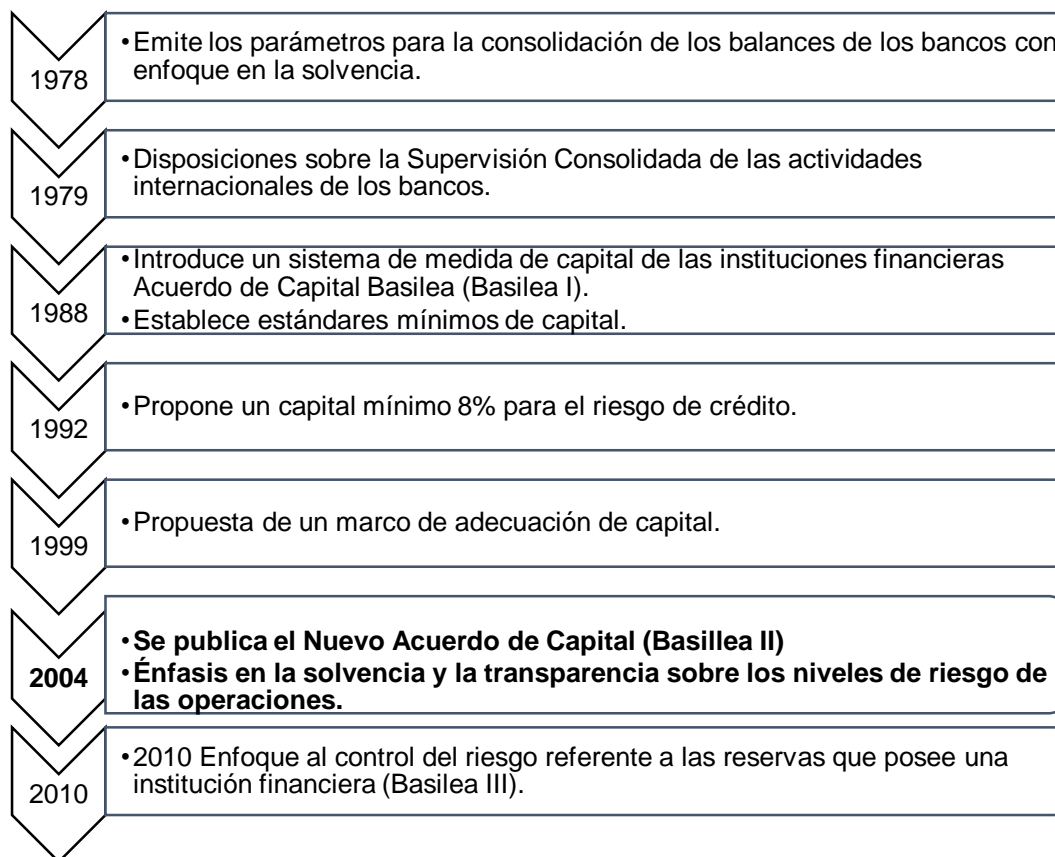
### **Riesgo operativo: Basilea II**

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea o por sus siglas en inglés *Basel Committee on Banking Supervision* es un organismo que nace en el año de 1974 en la ciudad de Basilea en Suiza, como respuesta a la crisis financiera, que se originó por el cierre del Bankhaus Herstatt en Alemania y el inminente colapso en el sistema de pagos y financiero como lo menciona Baquero Herrera (2012). El objetivo de este organismo es establecer lineamientos estandarizados para el control de instituciones financieras a nivel internacional, enfocados en la reconstrucción de la confianza en el sistema financiero.

Se encuentra conformado por representantes de los bancos de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza, consolidados en el llamado grupo de los diez (G10), quienes desde su creación han generado grandes aportes al sector financiero, en la regulación, supervisión, cooperación y estandarización de las prácticas bancarias y financieras. El Comité de Basilea si bien, es un ente cuyas normativas y regulaciones no son obligatorias, los resultados a través de su aplicación han significado grandes

aportes y mejoras en el sector financiero. Es así como, los aspectos más relevantes en su evolución son los que en el Tabla a continuación, se muestra:

Figura 4. Aspectos relevantes en su evolución



Fuente: adaptada a partir de Baquero Herrera (2012) y Flores I (2008)

Hasta antes del año 2004 la administración de riesgos primordialmente mantenía un enfoque en riesgos financieros, de crédito y de mercado, sin embargo, a medida que el conocimiento y la conciencia sobre el riesgo toma relevancia como lo menciona Martínez Castillo (2007), se plantean nuevas perspectivas y enfoques, esta vez desde la visión de los riesgos, que se generan en las operaciones. De la misma forma, a través del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea II (NACB) el concepto de riesgo operativo toma fuerza de forma independiente y ya no implícito en el riesgo de mercado como lo refiere Basilea I. Razón por la cual, el primero de sus pilares establece el mínimo de capital para enfrentar los riesgos de crédito, operativo y de mercado, así como la

posibilidad de medir los riesgos con modelos, que se acoplen a la necesidad y exposición de cada entidad financiera.

Ahora bien, el riesgo operativo definido por Basilea II con enfoque en sector financiero, específicamente en la banca, lo refiere como el riesgo de la pérdida ocasionado en los procesos, personas, sistemas, sucesos internos y externos, incluye el riesgo legal, pero hace de lado el riesgo estratégico y reputacional como lo menciona Ferreira et al. (2011). En este contexto, las instituciones financieras por medio de la gestión de riesgos operativos identifican ciertos riesgos que antes, no se los consideraba y que son relevantes a la hora de su permanencia y crecimiento, que a la vez aporta significativamente en la solidez y estabilidad de la banca, entre los cuales, se tiene:

Figura 5. Riesgos operativos por área

| Procesos  | Personas                                    | Sistemas  | Factores Externos   |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Errores en registros             | <input type="checkbox"/> Fraude             | <input type="checkbox"/> Fallas en el hardware y software | <input type="checkbox"/> Robo                                   |
| <input type="checkbox"/> Incumplimientos en las funciones | <input type="checkbox"/> Abuso de confianza | <input type="checkbox"/> Accesos no autorizados           | <input type="checkbox"/> Fallas provenientes de los proveedores |
| <input type="checkbox"/> Asignaciones incorrectas         | <input type="checkbox"/> Demandas           | <input type="checkbox"/> Virus tecnológicos               | <input type="checkbox"/> Desastres naturales                    |

Fuente: adaptada a partir de Ferreira et al. (2011)

### Riesgo operativo: ISO 31000

La Organización Internacional de Normalización (ISO) o por su siglas en inglés *International Organization for Standardization* es una federación a nivel mundial de organismos nacionales de normalización, ente no gubernamental, que se origina en 1906 en Ginebra, a raíz de la creación de *Commission Electrotechnique Internationale* (CEI), organismo que de forma posterior, se une con la Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Normalización, hasta que como resultado de un proceso evolutivo, en el año de 1946, se convierte en lo que hoy se conoce como ISO. Por otra parte, como lo menciona Núñez Fernández (2007), la ISO, se crea con el fin de permitir que las normas industriales sean coordinadas y estandarizadas a nivel

internacional, visto cómo la mejor manera de llevar a cabo ciertas actividades en bienes o servicios a través del compartir conocimientos y llegar a consensos.

Actualmente cuenta con 167 países miembros y 24.183 publicaciones de normas internacionales como, se evidencia en su página web ([www.iso.org](http://www.iso.org)), las mismas que no son obligatorias en su implementación. Del mismo modo, a través de la Asamblea General que es el máximo órgano de la institución, el Consejo de la ISO y el Consejo de Gestión Técnica que trabajan en conjunto para la emisión de normativas y estándares en diferentes áreas de gestión, permiten un aprendizaje y mejora continua a nivel internacional, por medio de la unificación de la normativa, lo cual garantiza su aplicación e integración.

La certificación ISO, se acopla a las diferentes actividades económicas del mercado y garantiza la calidad de los productos y servicios proporcionados, así como un proceso encaminado en la mejora, a través de la implementación de estándares, proceso en el, que se requiere del compromiso de toda la organización para su continuidad y resultados a corto, mediano y largo plazo, el mismo que a su vez forma parte de cada una de las normas publicadas. El alcance de la normativa ISO como, se ha mencionado, es amplio y adaptable a cualquier tipo de organización y actividad económica, sin embargo, la cantidad de normas, la actualización y la continua aparición de otras nuevas han hecho que cada una, se clasifique por medio de series, con una nomenclatura específica, como se observa en la siguiente figura:

Figura 6. Categorías y series ISO

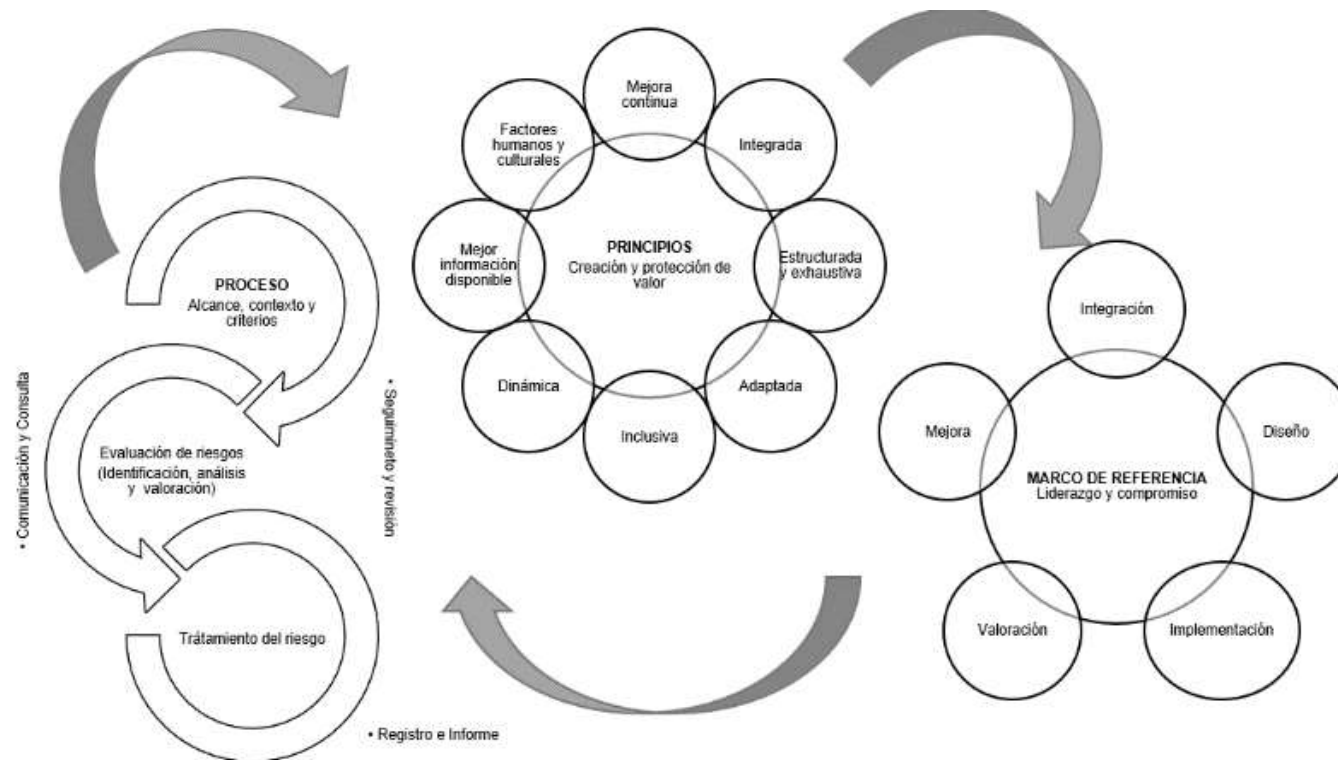


Fuente: adaptada a partir de <https://www.isotools.org/2015/03/19>

La gestión de riesgos ISO 31000 fue publicada en el año 2009 de forma inicial, hasta su modificación en el año 2018, la misma que, a más de ser una norma internacional aplicable a cualquier tipo de organización, permite considerar a la incertidumbre en las organizaciones, así también, aporta en las resoluciones a través de la conciencia de los riesgos a los que se enfrenta, y un nuevo beneficio que como lo menciona Escorial Bonet et al. (2019), tiene que ver con optimización de recursos, reto de gran relevancia a la hora gestionarlos frente a cualquier tipo de riesgos. De manera adicional como refiere (ISO, 2018), de la mano de la tecnificación y modernización de los procesos en las organizaciones, así como el surgimiento de la tecnología, que a más de beneficiar con procesos más ágiles, develo la necesidad de nuevos controles e iniciativas para enfrentar los riesgos. Si bien es cierto, la ISO 31000 no es certificable, su implementación en cualquier tipo de organización es sin lugar a duda, una gran ventaja. La ISO 31000, se desarrolla en el cumplimiento de los principios, marco de referencia y proceso, los cuales, permiten su consecución y garantizan que una vez implementados, la gestión de riesgos sea eficiente, eficaz y tenga coherencia con la organización a la cual está dirigida.

A continuación, se presenta una figura con la consideración de los tres componentes en la gestión de riesgos por medio de ISO 31000:

Figura 7. Principios, marco de referencia y proceso ISO 31000



Fuente: adaptada a partir de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es:fig:3>

## Riesgo operativo: COSO

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* por sus siglas en inglés (COSO), es una organización privada y voluntaria, creada en 1985 en Estados Unidos de Norteamérica a raíz de malas prácticas empresariales, que desencadenaron la crisis de diversas industrias, cuyo fin es el de proporcionar el liderazgo intelectual para mejorar el desempeño de las de las organizaciones por medio de un marco integral en tres vértices correlacionados: Gestión del riesgo *Enterprise Risk Management* (ERM), control interno, disuasión del fraude. Se encuentra conformada por representantes de cinco organizaciones: La Asociación Americana de Contabilidad o por sus siglas en inglés *American Accounting Association* (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados o por sus siglas en inglés *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), ejecutivos de Finanzas Internacional o por sus siglas en inglés *Financial Executives International* (FEI), Instituto de Auditores Internos o por sus siglas en inglés *The Institute of Internal Auditors* (IIA), la Asociación Nacional de Contadores o por sus siglas en inglés *National Association of Accountants* (ahora *Institute of Management Accountants* [AMI]).

Desde su creación COSO ha promovido varias publicaciones con recomendaciones para organizaciones de diversas características, en busca de mejorar la consecución de los objetivos planteados, como lo refiere en su página web ([www.coso.org](http://www.coso.org)), los cuales, se detalla en el siguiente tabla.

Tabla 1. Informe COSO

| <p align="center"><b>COSO I</b><br/><i>Internal Control -<br/>Integrated Framework</i></p>  | <p align="center"><b>COSO II (ERM)</b><br/><i>Enterprise Risk<br/>Management - Integrated<br/>Framework</i></p>  | <p align="center"><b>COSO III</b></p>   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicado en 1992.</li> <li>• Ejecutado por la dirección y el personal de la organización.</li> <li>• Permite evaluar y mejorar el sistema de Control Interno.</li> <li>• Proporciona un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivo.</li> <li>• Se divide en 5 componentes:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de Control</li> <li>2. Evaluación de Riesgos</li> <li>3. Actividades de Control</li> <li>4. Información y Comunicación</li> <li>5. Supervisión.</li> </ol> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicado en el 2004.</li> <li>• Amplia el concepto de control interno a la gestión de riesgos.</li> <li>• Involucra a todo el personal, directores y administradores.</li> <li>• Se divide en 8 componentes:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control: valores y filosofía de la organización, incide en la perspectiva de los trabajadores frente los riesgos y las actividades de control.</li> <li>2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.</li> <li>3. Identificación de eventos con impacto en el cumplimiento de objetivos.</li> <li>4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>5. Respuesta a los riesgos: acciones frente a los riesgos.</li> <li>6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.</li> <li>7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, con el fin de permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.</li> <li>8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.</li> </ol> </li> <li>• Publicación actualizada en el 2017.</li> <li>• 5 Componentes y 20 principios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicado en el 2013.</li> <li>• Marco Integrado de Gestión de Riesgos.</li> <li>• Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos con el fin de adaptarse a los entornos.</li> <li>• Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.</li> <li>• Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.</li> </ul> |

Fuente: adaptada a partir de [https://www.aec.es/web/guest/centro\\_conocimiento/coso](https://www.aec.es/web/guest/centro_conocimiento/coso)

Se concuerda con Mantilla Blanco et al. (2001) en que el informe COSO trasciende la mejora del control interno y permite el desarrollo del control de negocios, el mismo que es evaluado desde su efectividad. Así también, como menciona Estupiñán Gaitán (2016), el COSO fue creado con la iniciativa de aportar a todas las empresas, sean estas con o sin fines de lucro y con enfoque a cualquier tipo de actividad económica, lo que hace que esta herramienta sea flexible y adaptable en cualquier organización. Por lo antes mencionado, se concluye que los 3 enfoques de gestión de riesgos analizados no representan una normativa legal y obligatoria, sin embargo, su aplicación y resultados han generado en las organizaciones que las han implementado, que vean en estas opciones una fuente para generar nuevas oportunidades a raíz de administrar y/o gestionar los riesgos.

Tabla 2. Diferencias y semejanzas 3 enfoques

|                   | <b>DIFERENCIAS</b>   | <b>SEMEJANZAS</b>  |
|-------------------|--|--|
| <b>BASILEA II</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de supervisión bancaria Basilea</li> <li>• Se basa en normas de regulación.</li> <li>• Aplicación al sector bancarias y financieras.</li> <li>• Se origina como medio para contrarrestar y prevenir acontecimientos relacionados con la crisis financiera.</li> <li>• Riesgos relativos a cada operación.</li> <li>• Regulación prudente del capital de instituciones financieras.</li> <li>• Se garantiza su aplicación en Instituciones Financieras.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en riesgos.</li> <li>• Alcanza los objetivos de la organización.</li> <li>• Analiza el entorno de la organización.</li> <li>• Delimita el nivel de riesgo aceptado.</li> <li>• Aportan en la toma de decisiones.</li> </ul>   |
| <b>ISO 31000</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma internacional de normalización</li> <li>• Se basa en principios, marco de referencia y proceso como una disciplina.</li> <li>• Elaborada por expertos en estándares internacionales.</li> <li>• Normas estandarizadas con enfoque en el riesgo.</li> <li>• Aplicación en todo tipo de sector y actividades económicas.</li> <li>• No es una normativa certificable.</li> <li>• En su desarrollo y ejecución se considera todos los niveles de la organización.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en riesgos.</li> <li>• Alcanza los objetivos de la organización.</li> <li>• Analiza el entorno de la organización.</li> <li>• Delimita el nivel de riesgo aceptado.</li> <li>• No es una normativa obligatoria en su implementación y aplicación.</li> <li>• Aportan en la toma de decisiones.</li> </ul> |
| <b>COSO</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway.</li> <li>• Se basa en objetivos, componentes y principios como un proceso.</li> <li>• Elaborado por auditores.</li> <li>• Se dirige a aspectos de la contabilidad y auditoría</li> <li>• Normativa de gestión de riesgos y de estrategia.</li> <li>• Aplicación en sector bancario y todo tipo de sector / actividad económica.</li> <li>• Evalúa y mejora los sistemas de control interno.</li> <li>• Enfoque integrador con más de 100 páginas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en riesgos</li> <li>• Alcanza los objetivos de la organización.</li> <li>• Analiza el entorno de la organización.</li> <li>• Delimita el nivel de riesgo aceptado.</li> <li>• No es una normativa obligatoria en su implementación y aplicación.</li> <li>• Aportan en la toma de decisiones.</li> </ul>  |

Fuente: elaboración propi

### **1.3. Análisis y evaluación del riesgo operativo**

#### **COSO II *Enterprise Risk Management* (ERM) o gestión de riesgos**

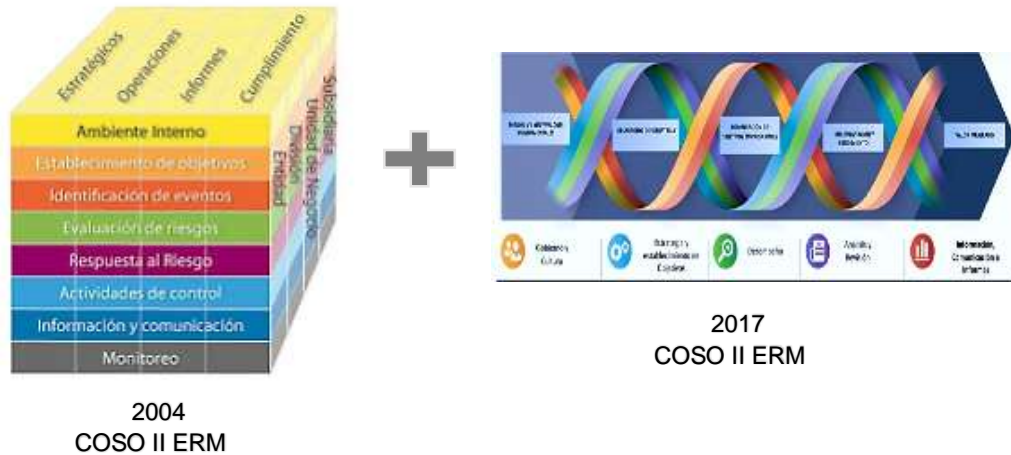
El llamado de la globalización, mismo que genera retos constantes en la búsqueda de la transformación en las organizaciones a través de la implementación de procesos dinámicos, así también, los nuevos requerimientos y necesidades de las empresas, como lo menciona Estupiñán Gaitán (2006), son responsables del proceso evolutivo tanto en los controles, como de los riesgos que afrontan las organizaciones.

De forma similar, como lo menciona COSO, el control interno al ser un proceso que genera una cierta seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de forma eficaz y eficiente en cada una de sus operaciones, que genera confiabilidad en la información financiera y que permite el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes, crea un vínculo relevante en la implementación de la gestión de riesgos, con un aporte significativo en su permanencia como lo sostiene Mantilla Blanco (2013).

Por lo tanto, se concuerda con Estupiñán Gaitán (2016), al decir que el COSO II ERM mantiene un enfoque en riesgos en búsqueda de proporcionar una certeza razonable en los objetivos estratégicos, así como el soporte para la adecuada toma de decisiones, el mismo que, son aplicable a todo tipo de organización, sean estos con fines o sin fines de lucro. Así mismo, involucra el concepto del apetito de riesgo, visto como el nivel de riesgo que una organización, se permite aceptar en la consecución de los objetivos. En este contexto, los esfuerzos por gestionar los riesgos, depende de gran manera de la complejidad de estos, en relación con el tiempo y a los nuevos retos que enfrentan las organizaciones, por lo que, el COSO ERM contempla esta evolución y reconoce la importancia de la relación entre la estrategia y el desempeño en la gestión de riesgos empresariales. Es importante mencionar que, si bien es cierto, las publicaciones del COSO II de 2004 y 2017 son distintas y brindan un enfoque diferente, ninguna reemplaza a la otra, constituyéndose en una guía para la gestión de control

interno y riesgo empresarial, con enfoque en la transparencia de las organizaciones de forma complementaria.

Figura 8. COSO II ERM 2004 y 2017



Fuente: [www.coso.org](http://www.coso.org)

Así mismo, el COSO II ERM 2017 representa la actualización a la gestión de riesgos empresariales por medio de la integración de los objetivos estratégicos y el desempeño, a su vez, facilita en las organizaciones el camino para crear, preservar y obtener valor a partir de su misión, visión y valores, mientras que permite identificar nuevos retos con el fin de adaptarse y hacerles frente con una comprensión clara de los estos. Es así que, la evaluación del control interno, se ha transformado en una herramienta que permite de forma interna a una organización llevar a cabo procesos de autoevaluación, con el fin de generar oportunidades de mejora a través de la identificación de los riesgos inherentes, vistos como los riesgos propios de la actividad, y los riesgos residuales, que son el resultado de la aplicación de controles en los riesgos inherentes. Por lo tanto, el uso de cuestionarios de control interno forma parte de los métodos de evaluación.

Figura 9. Resumen COSO II ERM 2017



Fuente: adaptada a partir de 2017 Deloitte Touche Tohmatsu Limited y [www.coso.org](http://www.coso.org)

### Componentes COSO II 2004

Marco publicado en el 2004 consta de 8 componentes.

Tabla 3. Componentes COSO II 2004

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Ambiente de Interno          | Valores, cultura y filosofía con incidencia en los riesgos y el control interno, representa la base de los componentes.                        |
| 2. Establecimiento de objetivos | Objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento alineados a la estrategia.  |
| 3. Identificación de eventos    | Incidencia de factores internos, externos y procesos en el cumplimiento de objetivos.  |
| 4. Evaluación de riesgos        | Riesgos inherentes y riesgos residuales que inciden en el cumplimiento de los objetivos de la organización,                                    |
| 5. Respuesta al riesgo          | Acciones frente a los riesgos, evitar (eliminar), reducir (mitigar), compartir (reconocer la existencia del riesgo) y aceptar (no hacer nada). |
| 6. Actividades de control       | Políticas y procedimientos efectuadas frente a los riesgos. Controles preventivos, controles detectivos y controles correctivos.               |
| 7. Información y comunicación   | Canales que permitan a los miembros de la organización dar cumplimiento a las acciones frente a riesgo.  |
| 8. Monitoreo                    | Seguimiento a las acciones y actividades.  |

Fuente: adaptada a partir de [www.coso.org](http://www.coso.org)

## **Componentes y principios COSO II ERM 2017**

En base a la información obtenida a través de la página del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* web ([www.coso.org](http://www.coso.org)) en el marco publicado en el 2017, el que consta de 5 componentes y 20 principios.

Tabla 4. COSO II ERM componentes y principios

| Misión, visión y valores fundamentales   | Desarrollo de estrategia   | Formulación de objetivos empresariales   | Implementación y desempeño   | Valor mejorado  |
|--|--|--|--|---|
| Gobierno y cultura (tono de la organización y valores éticos)  | Estrategia y objetivos (proceso de planeación estratégica)   | Desempeño (afectación al logro de la estrategia y objetivos de negocio)  | Análisis y revisión (considerar el funcionamiento de los componentes)  | Información, comunicación e informes (proceso para obtener y compartir información interna y externa)                                     |
| 1. La Junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos<br>2. Establece estructuras operativas<br>3. Define la cultura deseada<br>4. Demuestra compromiso con los valores éticos<br>5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes | 6. Analiza el contexto empresarial<br>7. Define el apetito al riesgo<br>8. Evalúa estrategias alternativas<br>9. Formula los objetivos empresariales | 10. Identifica riesgos<br>11. Evalúa la severidad de los riesgos<br>12. Prioriza los riesgos<br>13. Implementa las respuestas al riesgo<br>14. Desarrolla un portafolio de riesgos | 15. Evalúa los cambios sustanciales<br>16. Revisa los riesgos y el desempeño<br>17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales | 18. Aprovecha la información y la tecnología<br>19. Comunica los riesgos de información<br>20. Informa sobre riesgos, cultura y desempeño |

Fuente: adaptada a partir de [www.coso.org](http://www.coso.org)

## **Gobierno y cultura**

La Junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos, acciones de respaldo a la administración para la consecución de la estrategia y los objetivos de la organización. Establece estructuras operativas, para la obtención de la estrategia y los objetivos de la organización. Define la cultura deseada, establecimiento de un marco que delimita la cultura que la organización pretense seguir, demuestra compromiso con los valores éticos, compromiso de la organización con los valores definidos, atrae, desarrolla y retiene a individuos competentes como el capital humano capacitado alineado con la estrategia y los objetivos de la organización.

## **Estrategia y objetivos**

Se analiza el contexto empresarial, análisis de efectos del contexto de la organización y el perfil de riesgo, define el apetito por el riesgo, establecimiento del nivel de riesgo tolerado por la organización en cada una de sus actividades., evalúa estrategias alternativas y nuevas estrategias frente a los riesgos, formula los objetivos empresariales, establecimiento de objetivos con conciencia de los riesgos alineados a la estrategia.

## **Desempeño**

Identifica el riesgo: Identificación de los riesgos que inciden en la consecución de los objetivos y la estrategia, evalúa la severidad de los riesgos: Evaluación de gravedad de los riesgos que enfrenta la organización, prioriza los riesgos: Consideración de los riesgos y su preparación frente a estos, implementa respuestas al riesgo: Establece proceso para enfrentar el riesgo con la respuesta adecuada, desarrolla una visión del portafolio de riesgos: Evaluación periódica de la cartera de la organización con relación al riesgo.

## **Análisis y revisión**

Evalúa los cambios sustanciales, evaluación de los cambios que inciden en la estrategia y los objetivos de la organización, revisa los riesgos y el desempeño, revisión permanente del desempeño con la consideración los riesgos a los que se enfrenta la organización y proponen mejoras en la gestión del riesgo empresarial, búsqueda constante de nuevas propuestas de mejora en la organización.

## **Información, comunicación e informes**

Aprovecha la información y la tecnología: Uso adecuado y pertinente de los sistemas de información y de la tecnología en la organización, comunica los riesgos de información, como medio de soporte en la gestión de riesgos, se hace uso de herramientas y canales de comunicación, informes sobre riesgos, cultura y desempeño, entrega de información de forma permanente sobre los riesgos, la cultura y el desempeño de la organización.

## **Beneficios COSO II ERM 2017**

Por otra parte, conscientes de que todas las organizaciones, se enfrentan a diversos riesgos el COSO II ERM 2017 proporciona los siguientes beneficios de forma general: Resiliencia en las organizaciones, lenguaje común frente a los riesgos, identificación y optimización de recursos, genera nuevas oportunidades, eficiencia en la asignación de recursos, mejora de la divulgación, fortalece al gobierno corporativo.

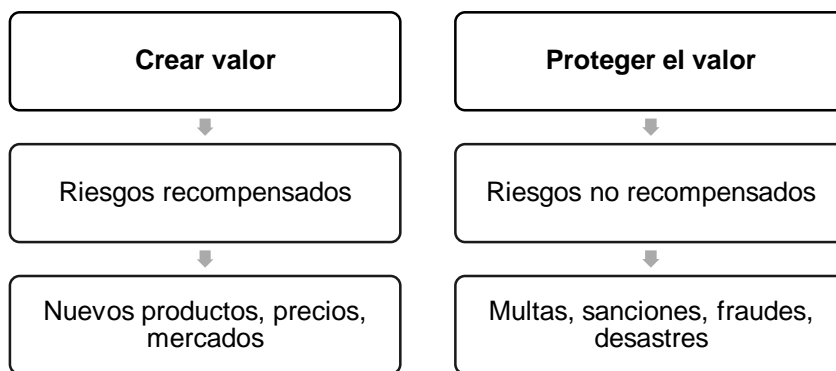
## **Gestión de riesgos operativos**

Para gestionar los riesgos operativos, se requiere de identificar los riesgos: lista de actividades de riesgos, qué y cómo suceden, sus efectos, analizar los riesgos: determinación de probabilidades e impacto, medir los riesgos: Estimar el nivel de

riesgos, controlar los riesgos: Identificación e implementación de controles y evaluación de opciones y seguimiento de acción continua.

De forma complementaria, se concuerda con ([www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)) en que, los riesgos serían gestionado con la comprensión de que su incidencia es relevante tanto en la creación y la protección de valor.

Tabla 5. Incidencia de los riesgos



Fuente: adaptada a partir de [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

En este contexto, existen ciertas herramientas que en base a su aplicación permiten que los riesgos, se identifiquen y evalúen, por lo que, la Matriz de riesgos (probabilidad-impacto) conocido como mapa de calor, que por medio de una representación gráfica, se identifica visualmente la probabilidad y el impacto de uno o varios riesgos. La probabilidad vista como la posibilidad de que ocurra un evento y el impacto como la magnitud de los efectos del evento.

Tabla 6. Matriz de riesgos

|              |       |   |                |       |      |
|--------------|-------|---|----------------|-------|------|
| ↑<br>IMPACTO | Alto  | 3 | 3              | 6     | 9    |
|              | Medio | 2 | 2              | 4     | 6    |
|              | Bajo  | 1 | 1              | 2     | 3    |
|              |       |   | 1              | 2     | 3    |
|              |       |   | Bajo           | Medio | Alto |
|              |       |   | → PROBABILIDAD |       |      |

Fuente: adaptada Rodríguez López et al. (2013)

### **COSO en organizaciones sin fines de lucro en tiempos emergentes**

El marco integrado de COSO proporciona herramientas no obligatorias de control interno a cualquier tipo de empresas, entre ellas las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, los componentes de este marco son considerados en auditorías, con énfasis en las organizaciones que reciben beneficios del estado y como mecanismo de rendición de cuentas. Por otro lado, el COSO ERM demuestra que su aplicación en organizaciones sin fines de lucro fomenta el empleo de controles internos de forma amplia en las operaciones, sumado a que los líderes de las organizaciones establecen los tipos de controles más apropiados, así tomar decisiones acordes a la realidad actual.

Del mismo modo, los mecanismos de control interno, detección y evaluación de riesgos han evolucionado frente a los acontecimientos que la sociedad ha tenido que atravesar durante estos años, lo que le ha significado un cambio constante y la búsqueda de mecanismos de adaptación. Es así como, el evento más reciente está representado por la pandemia ocasionada por el coronavirus COVID-19, el mismo que ha

revolucionado a este siglo, como consecuencia, se plantean nuevas formas de desarrollar el trabajo y por ende los controles internos y externos en las organizaciones, incluso ocasiona efectos, que se visibilizan a corto, mediano y largo plazo. Sin lugar a duda cada acontecimiento representa el nacimiento de nuevos riesgos y nuevas oportunidades de gestionarlos.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Diagnóstico de gestión**

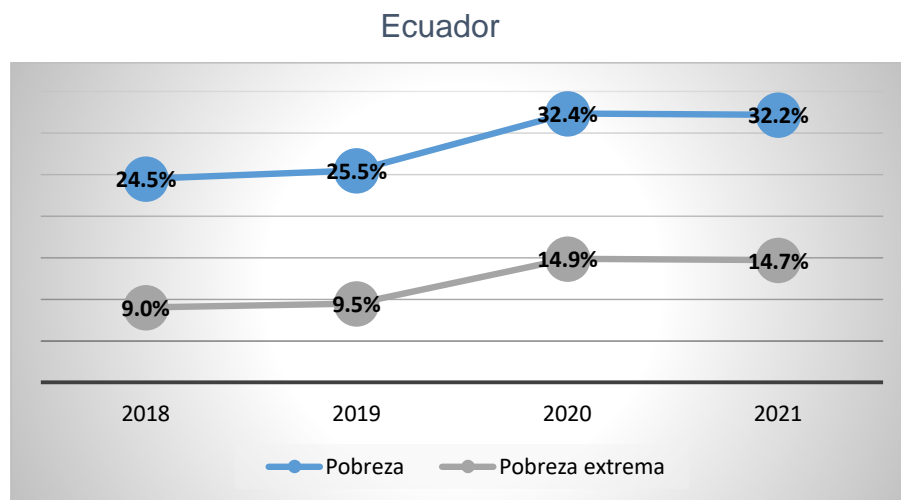
#### **Antecedentes**

Children International C.I es una organización no gubernamental sin fines de lucro estadounidense, constituida al amparo de la legislación del estado de Missouri, que inicia su gestión en el año de 1936 como una clínica médica para luego beneficiar con alimentos, atenciones médicas, ropa y un lugar seguro a cientos de niños y adolescentes. Así mismo, en 1964 trasladan su oficina central a Kansas City y desde donde canaliza su gestión, en el año de 1980 Children International C.I. lanza su programa de apadrinamiento y en el año de 1991 construye su primer centro comunitario en Honduras, desde ese entonces hasta hoy cuentan con su presencia en 10 países con 67 centros comunitarios.

Children International C.I. opera en Quito y Guayaquil a partir del año de 1988 gracias al Sociólogo Don Victor Vicente Maridueña Varela quien trae al Ecuador el programa de apadrinamiento con el fin de mejorar la calidad de vida de niños en circunstancias de vulnerabilidad. Es así que, Children International C.I. realiza grandes aportes en las áreas de salud, educación y desarrollo social.

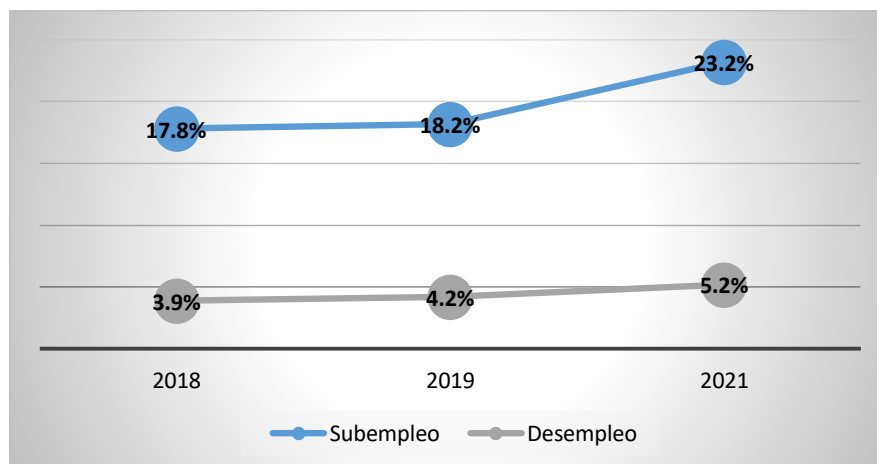
En Ecuador los índices de pobreza y desempleo reflejan la situación en la que viven cientos de familias, con una incidencia directa en el acceso a la salud, a la educación, y por ende a la posibilidad de tener un trabajo estable. Las generaciones que nacen en estas condiciones carecen de habilidades, recursos y conocimientos para salir de esta condición, sin contar con las condiciones políticas y económicas del país.

Figura 10. Comparativos porcentajes de pobreza y pobreza extrema



Fuente: adaptada INEC

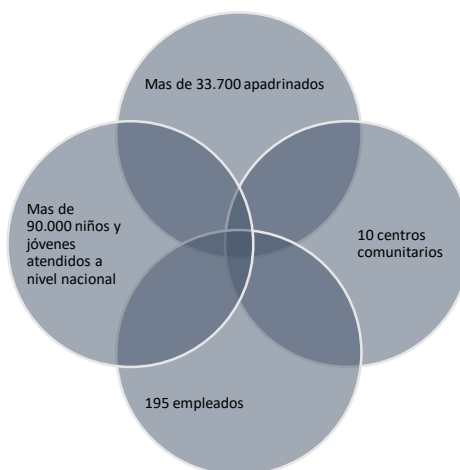
Figura 11. Tasas de desempleo Ecuador



Fuente: adaptada INEC

En la actualidad, Children International C.I. amplió su atención no solo a niños, si no, también, a adolescentes y jóvenes, su enfoque consiste en erradicar la pobreza generacional, trabajan para dejar de lado el asistencialismo y crear una conciencia fundamentada en cambios sustanciales y duraderos en la vida de sus beneficiarios.

Figura 12. Información relevante Children International C.I. Ecuador 1988 al 2020



Fuente: adaptada Children International C.I

Children International C.I. busca dar solución a la pobreza por medio de herramientas que perduren toda la vida de sus beneficiarios, su principal acción es invertir en los niños, adolescentes y jóvenes a través de la creación de ambientes saludables y se los potencia a crear un nuevo futuro. El último convenio básico de funcionamiento, que se encuentra vigente a la fecha es el, que se firma en julio del 2019 a través de Ministerios de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana con un aporte total de \$31.831.603,00.

Tabla 7. Información de beneficiarios totales en Ecuador

| Agencia              | Mujeres       | Hombres       | Total niños, niñas y jóvenes |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|
| Guayaquil            | 10.362        | 10.559        | 20.921                       |
| Quito                | 6.989         | 6.994         | 13.983                       |
| <b>Total Agencia</b> | <b>17.351</b> | <b>17.553</b> | <b>34.904</b>                |

Fuente: adaptada Children International C.I.

### Misión, visión y valores organizacionales

Children International C.I., se rige por la siguiente misión, visión y valores organizacionales (Children International, 2020).

**Misión**

- Conectamos a las personas en todo el mundo en la lucha contra la pobreza. Trabajamos juntos e invertimos en la vida de los niños y jóvenes. Construimos los ambientes sanos que ellos necesitan para superarse, y los empoderamos para crear cambios duraderos en su vida y la de sus comunidades.

**Visión**

- Unimos a las personas para acabar con la pobreza para siempre.

**Valores**

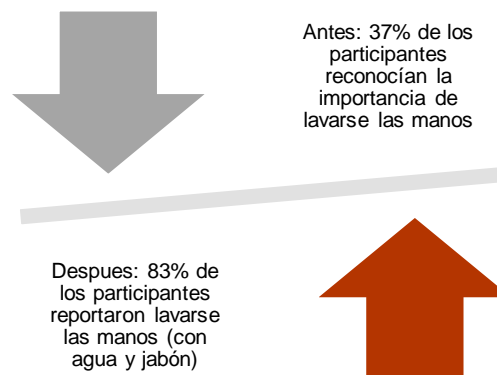
- Vivimos la misión: Somos un equipo apasionado impulsado por una meta, y estamos comprometidos a la misión. Buscamos entender, generamos confianza y creamos significado en nuestra labor compartida.
- Vemos potencial en todos y en todas partes: Creemos que cada persona tiene habilidades extraordinarias y talentos por descubrirse.
- Valoramos las conexiones humanas: Las relaciones, la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo son fundamentales para nosotros. trabajamos juntos, llegamos más lejos.
- Siempre aprendemos: Celebramos el conocimiento, la creatividad y la innovación basada en datos e investigación. Nuestro equipo global escucha, adapta y toma riesgos calculados.
- Tomamos responsabilidad por el impacto: Nos comprometemos a generar resultados sostenibles, y reconocemos que la claridad, el aprendizaje y el crecimiento son la base de nuestra labor. Aprovechamos este poder colectivo, cambiamos el mundo.

## Programas y enfoques

De la misma forma, Children International C.I. cuenta con los siguientes programas y enfoques (Children International, 2020).

- **Salud:** El programa de salud apoyan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) de las Naciones Unidas para el año 2030. Objetivo número 3 es: Asegurar vidas saludables y fomentar bienestar para todas las edades.

Figura 12. Muestra indicadores hábitos saludables



Fuente: adaptada Children International C.I.

- **Educación:** El programa de educación apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (SDG) para el año 2030. Número 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Figura 13. Muestra indicadores refuerzo académico



Fuente: adaptada Children International C.I.

- **Empoderamiento:** Este programa fomenta la responsabilidad social a través de liderazgo, habilidades para la vida y talleres de formación profesional, para que los niños y jóvenes adquieran la capacidad de efectuar un cambio positivo para la siguiente generación. Este programa, se centra en generar confianza en los niños y jóvenes al desarrollar liderazgo, comprender su responsabilidad social y participar activamente en sus comunidades.

Figura 14. Muestra indicadores programa de empoderamiento



Fuente: adaptada Children International C.I.

- **Empleabilidad:** Este programa permite desarrollar en los niños y jóvenes la confianza y aptitud para contribuir a sus economías locales es vital para ayudar a que los jóvenes imaginen un futuro donde es posible efectuar

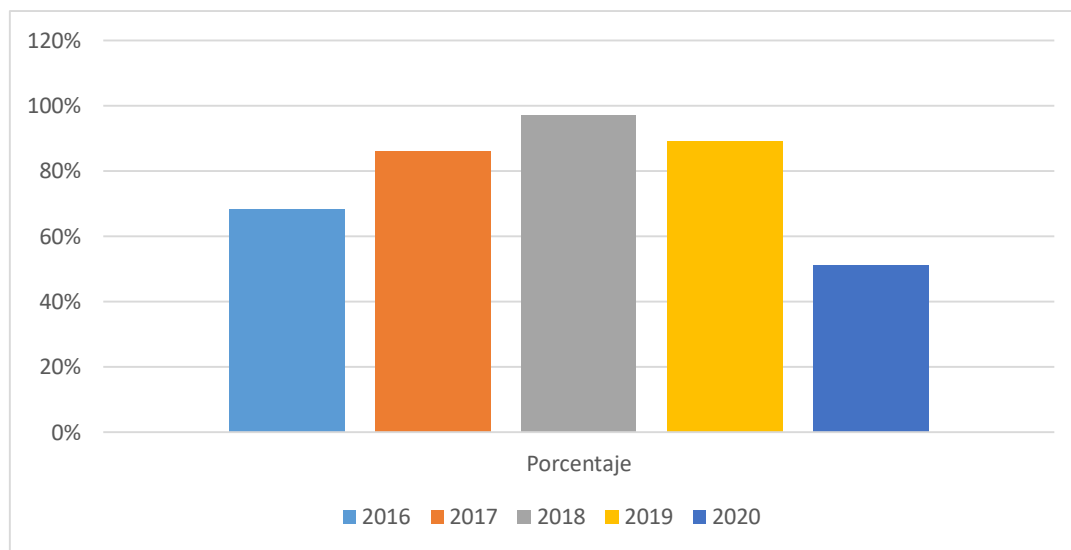
cambios. Este programa, se centra en desarrollar destrezas y habilidades en los jóvenes que les ayuden a encontrar empleo en búsqueda de la superación personal y de sus familias.

Figura 15. Muestra indicadores de colocación



Fuente: adaptada Children International C.I.

Figura 16. Porcentaje de alcance de programas de la población apadrinada 2016-2020



Fuente: adaptada Children International C.I.

En este sentido, Children International C.I. agencia de Quito la misma que, es la base del presente estudio, cuenta con su oficina central y 5 centros comunitarios a través,

de los cuales, se canalizan y ejecutan los programas adaptados a las necesidades locales. Los centros comunitarios a más de ofrecer espacios seguros, equipos sostenibles y programas completos disponen de, Clínicas médicas y dentales, farmacias, cocinas, bibliotecas, centros de computación, espacios para actividades y salas de reuniones, canchas deportivas y patios de recreo

*Figura 17. Beneficios de los centros comunitarios*



Fuente: adaptada Children International C.I.

## **Fuentes de financiamiento y control**

Children International C.I. agencia Quito, recibe aportes de la casa matriz, quienes por medio de acciones filantrópicas financian sus programas, también, por medio de personas que creen en el desarrollo de niños y adolescentes, quienes hacen su compromiso de donación por medio de la figura de padrinazgos, lo que contribuye a una relación más estrecha entre los beneficiarios y los donantes.

Del mismo modo, así como, se gestiona la recaudación de los recursos, también, se garantiza que los fondos son usados de una forma responsable y eficiente, destinan

más del 80% en gastos operativos relacionados con los programas de niños y jóvenes, lo que les permite obtener reconocimientos a nivel internacional por su gestión y transparencia.

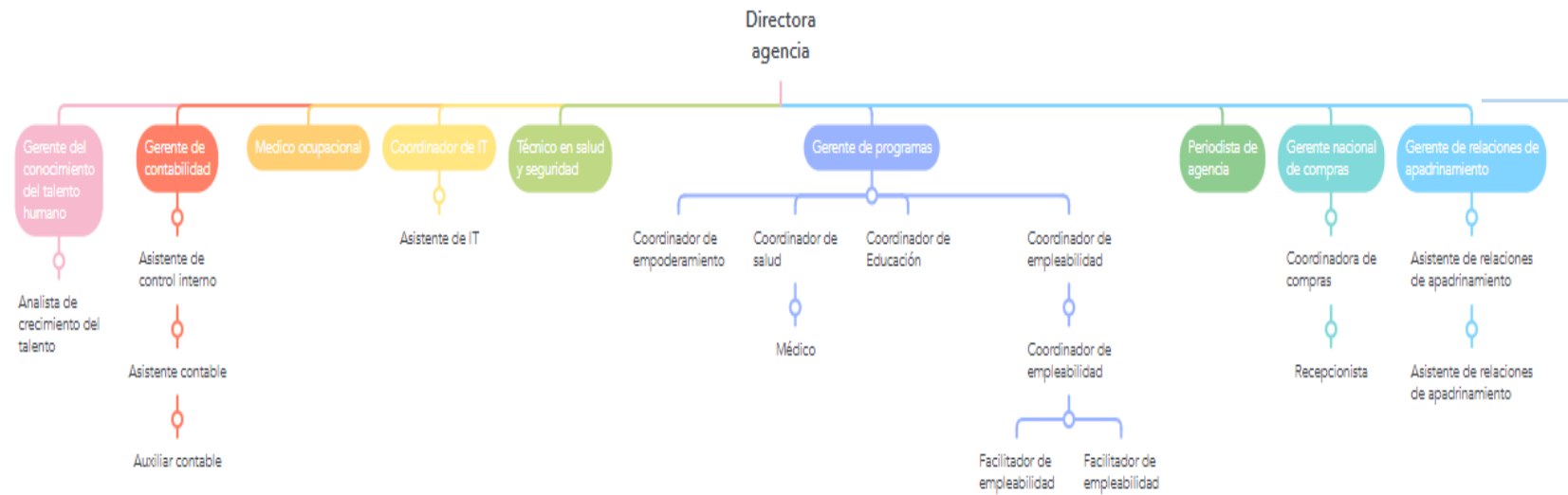
La agencia de la ciudad de Quito, a más de los controles por parte de la casa matriz en Estados Unidos por medio de la Contraloría para América Latina con sede en Quito y el área de auditoría interna y externa, rinde cuentas y proporciona información periódicamente a través de los entes estatales de control ecuatorianos como son, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Unidad de Análisis Financiero UAFE, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

De esta forma, se garantiza la transparencia, eficiencia y eficacia de su labor en el territorio ecuatoriano, constituyéndose en una de las organizaciones sin fines de lucro que más impacta la vida de sus beneficiarios, enfocado en combatir la pobreza lo que genera un gran impacto en sus vidas.

## 2.2. Análisis de la estructura organizacional

Children International C.I agencia Quito posee la siguiente estructura organizacional:

Figura 18. Estructura organizacional Children International C.I.



Fuente: Children International C.I.



Fuente: Children International C.I.

Como, se observa en la Figura, la estructura organizacional de Children International C.I. agencia Quito, es vertical, lo que posibilita una estructura jerárquica y la delegación de funciones, las mismas que nacen en la dirección hacia cada una de las diferentes áreas de la organización, quienes a su vez canalizan las decisiones y acciones en los mandos medios y operativos, encaminado a la consecución de los objetivos planteados, para lo cual, actualmente poseen una nómina de 76 colaboradores.

En tal sentido, la organización cuenta con procedimientos establecidos por medio de una estructura definida, descripción de funciones de cada una de las áreas y puestos de trabajo y un manual de campo, a través de las cuales, se establecen todos los procedimientos y la respectiva segregación de funciones. Dichas directrices son proporcionadas por la casa matriz, que, si bien es cierto tienden a ser generales, también son adaptables para cada región.

Los descriptivos de funciones por puestos de trabajo con los que cuenta Children International C.I. proporcionan claridad respecto al perfil del cargo en el, que se detalla las aptitudes, capacidades, cualidades y habilidades, así como, la relación con cada área de la organización. El formato del descriptivo de puesto de trabajo contiene los siguientes aspectos:

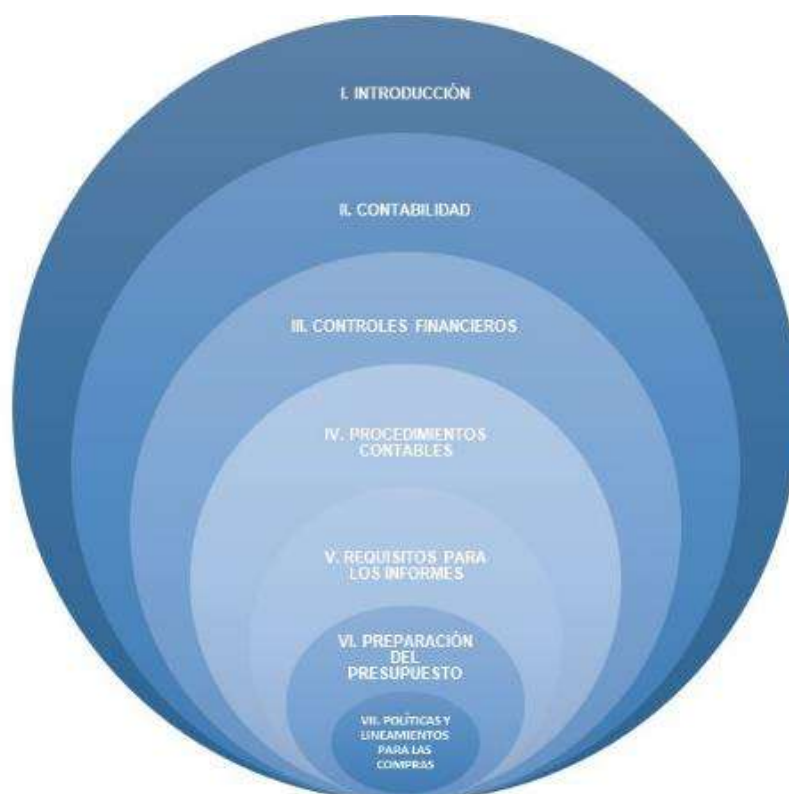
- a) Sobre el puesto
  - Título estándar
  - Títulos habituales
  - Ubicación
  - Tipo de contratación
  - Otras relaciones clave de trabajo
- b) Responsabilidades principales / alcance del trabajo
- c) Atribuciones y responsabilidades detalladas
- d) Educación, experiencia y habilidades clave
- e) Atributos

- Información adicional
- Disponibilidad para viajar

De la misma forma y debido a la relevancia y que tiene el área de contabilidad y compras por su incidencia en la ejecución de los programas, la casa matriz proporciona el manual de campo volumen 2, el mismo que plantea directrices y la guía oficial con explicaciones detalladas de los procedimientos contables, operativos y financieros que son ejecutados en cada una de las agencias, encaminado a garantizar controles adecuados y efectivos.

La estructura del manual de campo de finanzas y contabilidad volumen 2 contiene aspectos relevantes y de aplicación, desglosados en 7 epígrafes.

Figura 19. Estructura manual de campo finanzas y contabilidad



Fuente: Adaptado Manual de Campo Children International C.I.

Si bien es cierto, tanto la estructura organizacional, descriptivos de funciones, el manual de campo y las acciones de control interno definidos generan claridad y transparencia, los errores y riesgos, se encuentran inherentes en cada procedimiento, conscientes de que no existe la posibilidad de que los riesgos, se eliminen en su totalidad, más aún, en circunstancias emergentes, tiempos, en los cuales, se pone a prueba todo tipo de estructuras.

Así mismo, cada una de las áreas que forman parte de Children International C.I. son de importancia, las mismas que permiten la ejecución de los programas establecidos y a su vez procuran garantizar el correcto uso de los fondos que les son entregados por medio de los resultados obtenidos de forma global, sin embargo, se considera que las áreas de contabilidad y compras son los gestores en cada uno de los procesos, con énfasis en el trabajo realizado en función de los presupuestos aprobados y asignados por año, puesto que, cada una de las actividades realizadas y los resultados financieros obtenidos, garantizan el aporte económico de cada uno de los donantes en Ecuador.

Figura 20. Relación de las áreas de contabilidad y compras como gestores del presupuesto en la organización



Fuente: elaboración propia

Por tal motivo, el presente estudio, se enfoca en las áreas de contabilidad y compras, debido a su relevancia, incidencia e interacción con el resto de los departamentos de la organización, por medio de estas, se canalizan los recursos en base a los presupuestos anuales autorizados y aprobados por la casa matriz, con dichos recursos, se hacen posibles los objetivos de cada programa y a su vez el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

De la misma forma, la importancia del área de contabilidad y compras, se fundamenta en los procedimientos, decisiones y alcances que tienen frente a todos programas, los cuales, son la parte medular de Children International C.I., con la comprensión que, si una de estas áreas falla, desencadenan resultados perjudiciales para toda la organización.

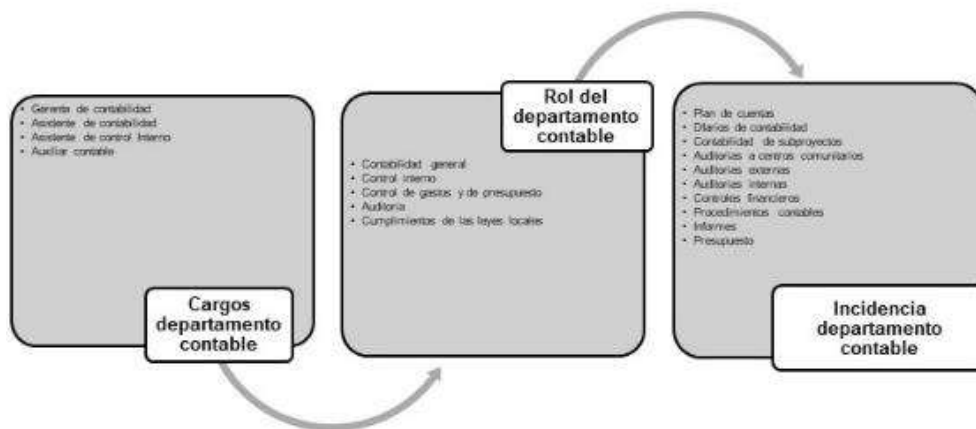
Tabla 8. Consecuencias en fallas del área de contabilidad y compras

| <b>Consecuencias</b>   | <b>Área de contabilidad</b> | <b>Área de compras</b> |
|--|-----------------------------|------------------------|
| Información inexacta e inapropiada para elaboración de informes.   | ✓                           |                        |
| Entrega de información irreal y fuera de tiempo de la ejecución presupuestaria por programa y de forma global.                         | ✓                           |                        |
| Falta de entrega de información total o parcial a casa matriz.   | ✓                           |                        |
| Bloqueo de fondos del periodo por falta de presentación de reportes y por ende, programas paralizados.                                 | ✓                           |                        |
| Falta de presentación de información a entes de Ecuador con la posibilidad alta de perder el convenio básico de funcionamiento.        | ✓                           |                        |
| Falta de controles que permite entregar de forma oportuna y eficiente los recursos.  | ✓                           |                        |
| Desconfianza y falta de transparencia.   | ✓                           |                        |
| Fraudes que afectan la reputación de Children International C.I.   |                             | ✓                      |
| Falta de coordinación de compras de bienes y servicios necesarios para la ejecución de los programas.                                  |                             | ✓                      |
| Pérdidas por falta de gestión en el proceso de compras.  |                             | ✓                      |
| Gastos que no están relacionados con lo presupuestado.   |                             | ✓                      |
| Pagos duplicados o falta de pagos a proveedores.   |                             | ✓                      |
| Perdida de relaciones comerciales.   |                             | ✓                      |
| Compras que, por falta de control, incumplen con el manual de campo, respecto de montos, calificación de proveedores y procedimientos. |                             | ✓                      |
| Pérdida de tiempo en los programas por falta de bienes o servicios.  |                             | ✓                      |
| Inconsistencia entre las compras reales y las presupuestadas   |                             | ✓                      |

Fuente: elaboración propia

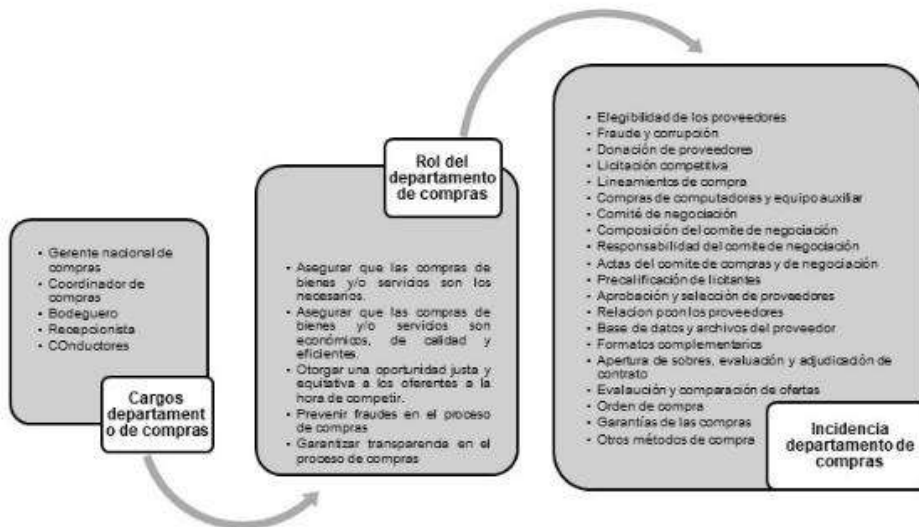
Con base en lo anterior y con la comprensión de las probables repercusiones analizadas, el departamento de contabilidad y compras como parte de las herramientas para llevar a cabo su gestión, hace uso de 3 softwares que están encaminados a reflejar el estado contable, financiero y tributario.

Figura 21. Departamento de Contabilidad



Fuente: Adaptado Manual de Campo Children International C.I.

Figura 22. Departamento de Compras



Fuente: Adaptado Manual de Campo Children International C.I.

Por tal motivo, todos los aspectos anteriormente analizados reflejan la importancia del área de contabilidad y de compras, pero a su vez, revelan ciertas vulnerabilidades que nacen del riesgo inherente de las actividades y de los procedimientos operativos, que se llevan a cabo. De tal manera, la importancia de la identificación, evaluación y control de los riesgos toma un papel predominante en Children International C.I. constituyéndose en una herramienta oportuna para toma de decisiones, en todas las actividades de cada una de las áreas.

### **2.3. Análisis y aplicación de las herramientas metodológicas**

#### **Tipo de metodología, enfoque**

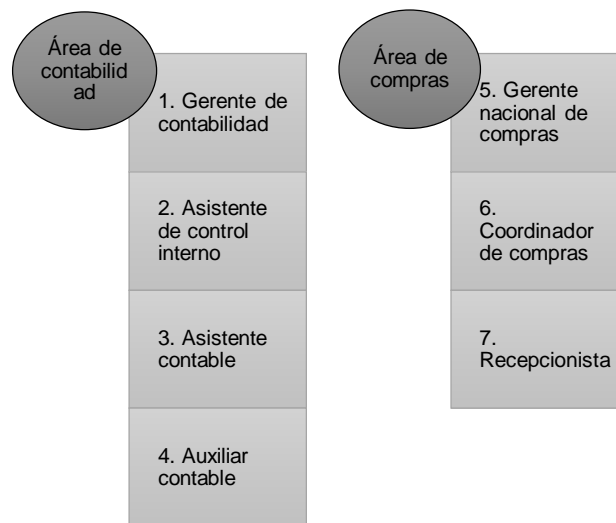
El presente proyecto de investigación es de metodología cualitativa, el mismo que, a través del marco teórico establecido direcciona la recopilación de los datos necesarios que permitan cumplir con los objetivos planteados, información que, es proporcionada por la organización a través de medios físicos y/o digitales, así como también, por medio de consultas en internet. De la misma forma, el enfoque es descriptivo-explicativo, el cual, ahondan en la gestión y medición de riesgos que, a más de describir la situación actual en función de los riesgos de la organización, busca la causa que los genera por medio del uso de herramientas cualitativas para la recopilación de la información, específicamente la observación directa, análisis documental, encuesta y entrevista. La información específica, es obtenida del área de contabilidad y compras de Children International C.I.

Para llevar a cabo la recopilación de la información que permita evidenciar a más de la situación real de la organización, los eventos relacionados con los riesgos operativos, se solicita la autorización al señor representante legal de Children International C.I. en Ecuador, quien cumple la función de contralor en América Latina, por medio del cual, se obtiene información y la coordinación para llevar a cabo el uso de las herramientas requeridas.

## Población

La población a la que, se dirige el uso de las herramientas cualitativas de la investigación está compuesta como, se menciona anteriormente, por los colaboradores de las áreas de contabilidad y compras, de tal forma que, la muestra es de siete (7) personas.

Figura 23. Lista de colaboradores área de contabilidad y compras 24



Fuente: Elaboración propia

## Herramientas de investigación

- **Observación directa**

Por medio de la observación directa, se identifica y recoge datos de forma descriptiva, relacionada con los aspectos relevantes de la situación actual de la organización, enfocadas en la determinación de los riesgos operacionales. En el anexo 1 y 2 consta la guía de observación donde, se evidencia lo mencionado.

- **Análisis documental**

Del mismo modo, por medio del análisis documental, se trata de evidenciar la situación actual en base al contenido de la información digital proporcionada. El anexo 3 muestra a detalle la información recibida y observaciones encontradas.

- **Encuesta**

Por otra parte, el uso de las encuestas permite obtener mayor claridad respecto de la percepción de cada uno de los colaboradores, desde sus funciones cotidianas. Las preguntas están enfocadas en determinar los factores de riesgo en los procesos en función de COSO ERM. En el anexo 4, se muestra el formulario de la encuesta y el link con los resultados.

- **Entrevista**

Por otro lado, se hace uso de la entrevista, por medio de un cuestionario con preguntas, que se elaboran en función del control interno, lo observado de la gestión actual y la percepción de la gestión de riesgos, la intención es corroborar que las actividades que constan en la documentación proporcionada tengan consistencia con lo efectivamente realizado.

Se efectúa la entrevista a las gerentes de contabilidad y compras como gestoras de sus áreas. En el anexo 5 y 6, se encuentra el cuestionario usado y el link con el video de las entrevistas realizada a las gerentes de contabilidad y compras.

Una vez aplicada la encuesta a los colaboradores del área de contabilidad y compras, se obtienen los siguientes resultados:

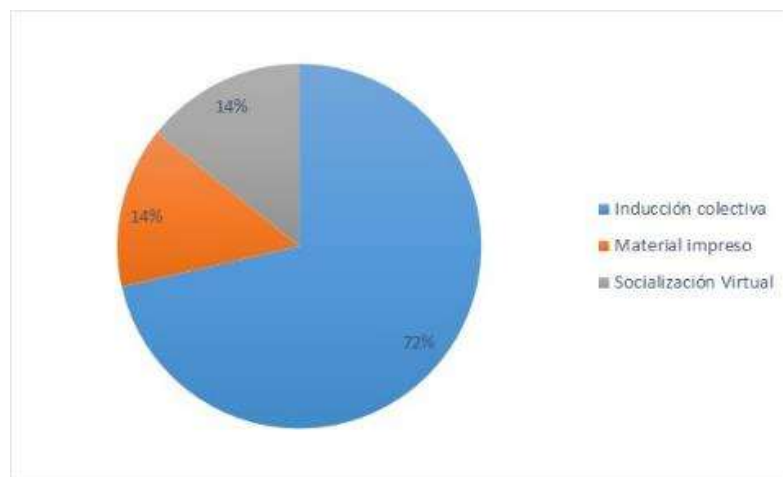
1. ¿Qué mecanismos considera que permiten obtener un claro conocimiento de la estructura organizacional?

Tabla 9. Conocimiento de la organización

|               |                       | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-----------------------|------------|--------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Inducción colectiva   | 5          | 71,4         | 71,4                 |
|               | Material impreso      | 1          | 14,3         | 85,7                 |
|               | Socialización Virtual | 1          | 14,3         | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                       | <b>7</b>   | <b>100,0</b> |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Conocimiento de la organización



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 71,4% de los encuestados consideran que la inducción colectiva permite tener un conocimiento claro de la estructura organizacional, por su parte, el 14,3% estiman que el material impreso resulta ser el medio más apropiado para dar a conocer la estructura, mientras que otro 14,3% refieren que, en vista de la nueva forma de comunicación, la sociabilización virtual es la opción apropiada.

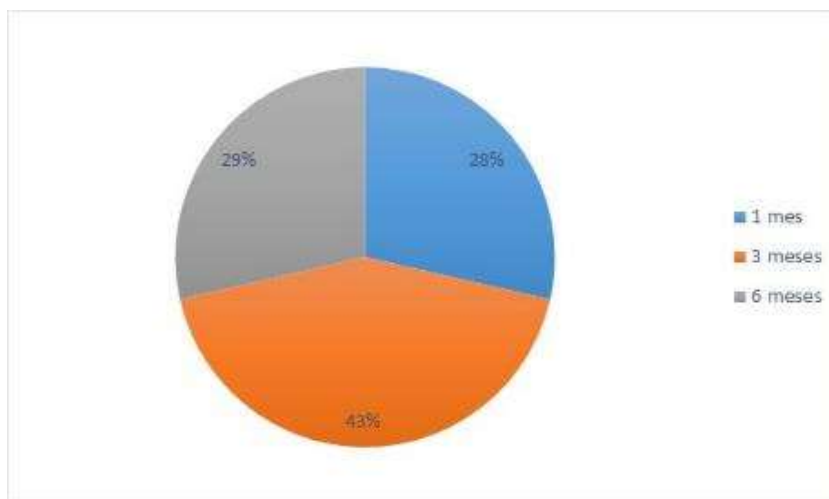
2. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo acceso al Código de Ética?

Tabla 10. Acceso de código de ética

|               |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | 1 mes   | 2          | 28,6       | 28,6                 |
|               | 3 meses | 3          | 42,9       | 71,4                 |
|               | 6 meses | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |         | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Acceso del Código de Ética



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 42,9% de los colaboradores de las áreas de contabilidad y compras mencionan que la última vez que tuvieron acceso al Código de Ética de Children International C.I. fue hace 1 mes. Por su parte el 28,6% indican que su último acceso fue hace 3 meses y el 28,6% restante refieren que su último acceso fue hace 6 meses, lo que refleja que más del 50% de los colaboradores no tienen presente en sus actividades el Código de Ética.

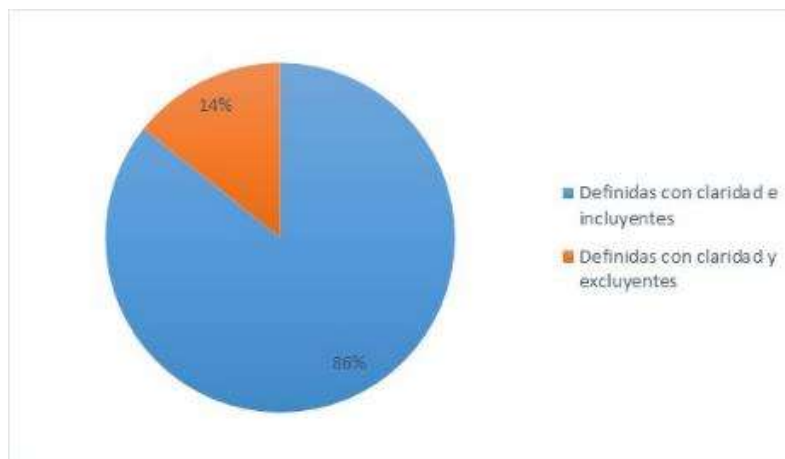
- ¿Cómo considera usted las políticas y los manuales de procedimientos de la organización?

Tabla 11. Políticas y manuales de procedimientos

|               |                                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|--------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Definidos con claridad e incluyentes | 6          | 85,7       | 85,7                 |
|               | Definidos con claridad y excluyentes | 1          | 14,3       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                                      | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Política y manuales de procedimientos.



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 85,7% de los encuestados consideran que las políticas y manuales de procedimientos, se encuentran definidos con claridad y son incluyentes mientras que el 14,3% los perciben como definidos con claridad y excluyentes. Se corrobora que la percepción de los colaboradores de la organización se alinea con la claridad e inclusión.

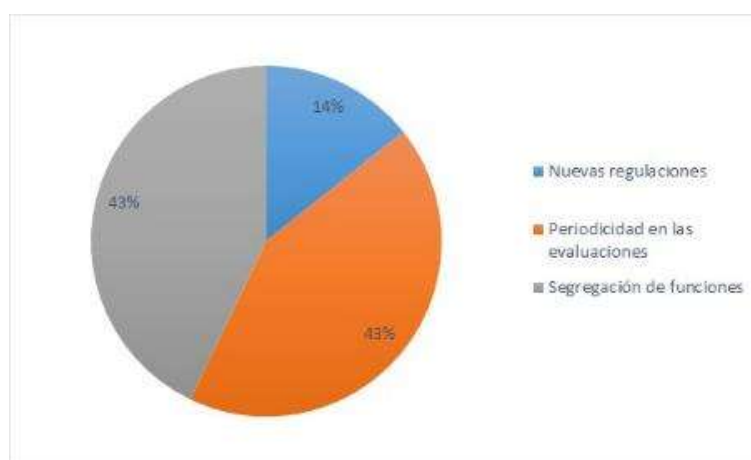
4. ¿Qué considera que potenciaría los controles internos establecidos en la organización?

Tabla 12. Controles internos establecidos

|               |                                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Nuevas regulaciones              | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Periodicidad en las evaluaciones | 3          | 42,9       | 57,1                 |
|               | Segregación de funciones         | 3          | 42,9       | 100,0                |
|               | <b>TOTAL</b>                     | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Controles internos establecidos



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la cuarta pregunta reflejan que, el 42,9% de los encuestados consideran que potencian los controles internos la periodicidad en las evaluaciones, mientras que el otro 42,9% opina que la segregación de funciones las potencia y para el 14,3% las nuevas regulaciones serían una opción apropiada.

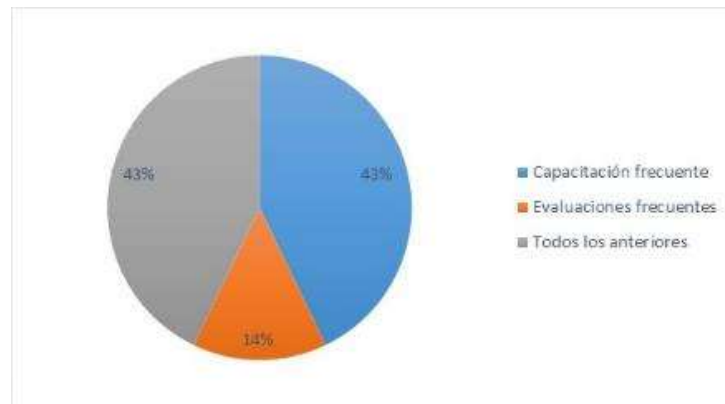
5. ¿Qué herramientas considera adecuadas para reforzar el conocimiento de las normas, procedimientos, controles y manuales de la organización?

Tabla 13. Conocimiento normas, procedimientos y manuales

|               |                         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Capacitación frecuente  | 3          | 42,9       | 42,9                 |
|               | Evaluaciones frecuentes | 1          | 14,3       | 57,1                 |
|               | Todos los anteriores    | 3          | 42,9       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                         | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Conocimiento normas, procedimientos y manuales



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 42,9% de los encuestados consideran a la capacitación frecuente como una herramienta para reforzar las normas, procedimientos y manuales de la organización, el otro 42,9% refiere a la evaluación frecuente como opción, y por su parte el 14,3% cree que tanto la capacitación como la evaluación son las herramientas adecuadas.

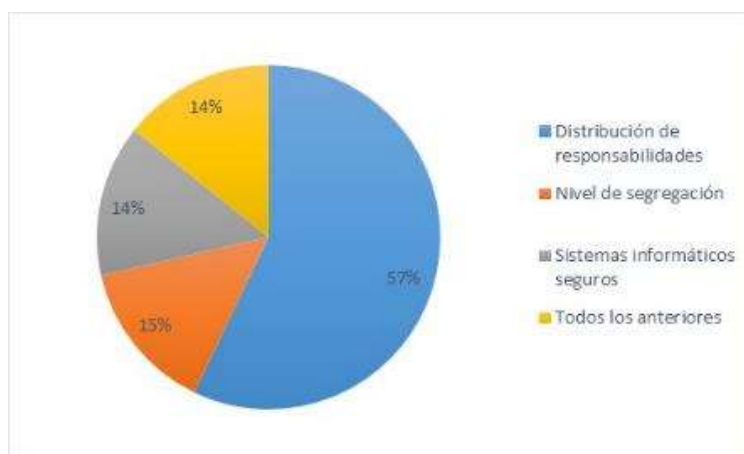
6. ¿Qué factores considera relevantes en la segregación de funciones de la organización?

Tabla 14. Segregación de funciones

|               |                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Distribución de responsabilidades | 4          | 57,1       | 57,1                 |
|               | Nivel de segregación              | 1          | 14,3       | 71,4                 |
|               | Sistemas informáticos seguros     | 1          | 14,3       | 85,7                 |
|               | Todos los anteriores              | 1          | 14,3       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                                   | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Segregación de funciones



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57,1% de los encuestados considera relevante a la distribución de responsabilidades en la segregación de funciones, a su vez, el 14,3% refiere como relevante al nivel de segregación, del mismo modo, el otro 14,3% opina que los sistemas informáticos seguros son fundamentales en la actualidad. Finalmente, un 14,3% piensa que todas las anteriores opciones con factores relevantes.

La segregación de funciones en Children International C.I. esta dada en función de las actividades por áreas, en búsqueda de minimizar posibles manejos inadecuados en los roles de cada colaborador.

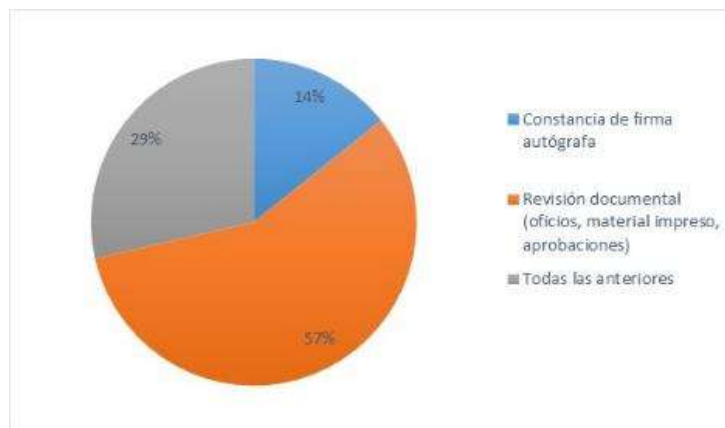
7. Según su criterio ¿Qué herramienta considera relevante en el proceso de aprobaciones contables, financieras y de compras/autorizaciones físicas?

Tabla 15. Proceso de autorizaciones físicas

|               |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Constancia de firma autógrafa                                 | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Revisión documental (oficios, material impreso, aprobaciones) | 4          | 57,1       | 71,4                 |
|               | Todas las anteriores  | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |   | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Procesos de autorizaciones físicas



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57,1% de los encuestados refieren que la revisión documental es relevante en los procesos de aprobación y autorización física, mientras que el 14,3% considera a la constancia de la firma autógrafa como significativa. Por su parte el 28,6% sugiere que tanto la revisión documental como la constancia de la firma autógrafa es esencial para la aprobación y autorización física. Los procedimientos para aprobaciones, se encuentran definidas y facilitan la obtención de las respectivas autorizaciones.

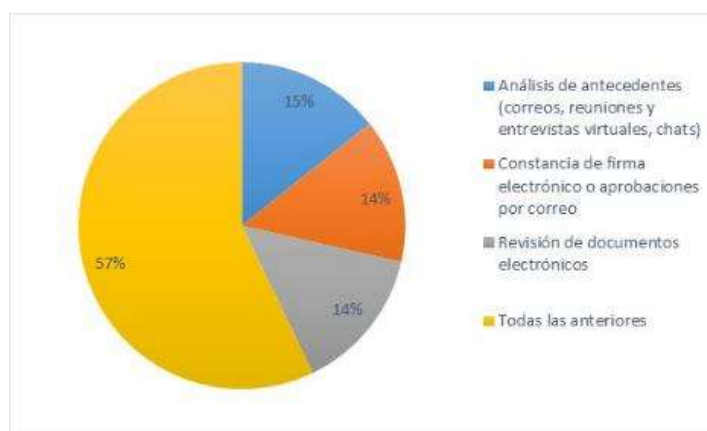
8. Según su criterio. ¿Qué herramienta considera relevante en el proceso de aprobaciones contables, financieras y de compras/autorizaciones electrónicas?

Tabla 16. Procedimientos autorizaciones electrónicas

|               |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|--|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Análisis de antecedentes (correos, reuniones y entrevistas virtuales, chats) | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Constancia de firma electrónico o aprobaciones por correo                    | 1          | 14,3       | 28,6                 |
|               | Revisión de documentos electrónicos  | 1          | 14,3       | 42,9                 |
|               | Todas las anteriores   | 4          | 57,1       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |  | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Procedimientos autorizaciones electrónicas



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 14,3% de los encuestados consideran que es importante el análisis de antecedentes en los procedimientos de autorizaciones electrónicas, otro 14,3% refiere a la constancia de firma electrónica o aprobaciones por correo como una herramienta relevante, así mismo, el 14,3% de los encuestados mencionan a la revisión de documentos electrónicos y finalmente, el 57,1% aluden que la suma de todas las herramientas es esencial para la aprobación y autorización electrónica. Los procedimientos de aprobaciones a raíz de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), presentaron la necesidad de gestionarlas de forma electrónica, sin embargo, se refiere la necesidad de contar con procedimientos establecidos.

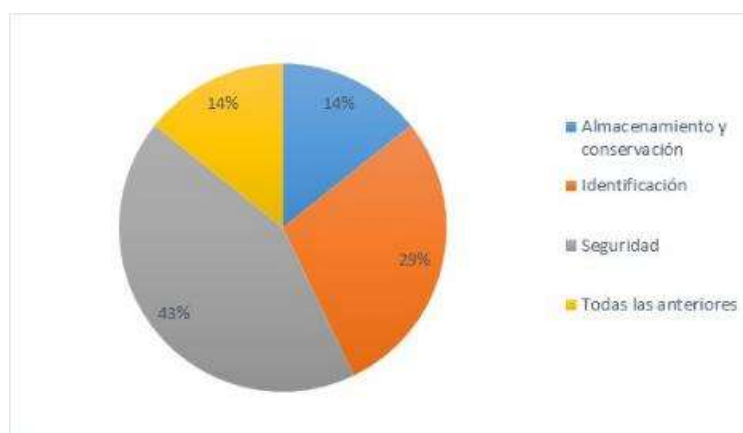
9. Según su experiencia ¿Qué aspectos son los más relevantes en el proceso de archivo de documentación física?

Tabla 17. Proceso de archivo de documentación física

|               |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Almacenamiento y conservación | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Identificación                | 2          | 28,6       | 42,9                 |
|               | Seguridad                     | 3          | 42,9       | 85,7                 |
|               | Todas las anteriores          | 1          | 14,3       | 100,0                |
|               | <b>TOTAL</b>                  | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Proceso de archivo de documentación física



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 42,9% de los encuestados manifiestan que a su experiencia la seguridad es relevante en el proceso del archivo físico, por su parte, el 28,6% refiere la importancia de la identificación del archivo, también, el 14,3% opina que el almacenamiento es algo de considerar, mientras que, el 14,3% menciona a todas las anteriores. El correcto manejo del archivo de la documentación física en la organización permite que la información, se maneje en base a su nivel de confidencialidad.

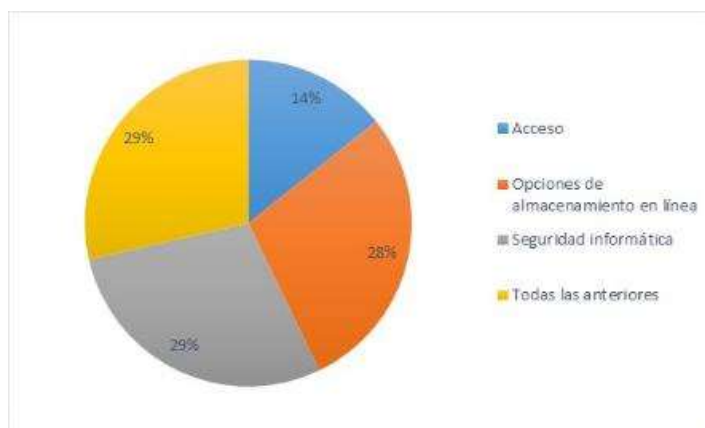
10. Según su experiencia ¿Qué aspectos considera indispensables en los procesos de archivo de documentación electrónica/digital?

Tabla 18. Proceso de archivo de documentación electrónica/digital

|               |                                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Acceso                              | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Opciones de almacenamiento en línea | 2          | 28,6       | 42,9                 |
|               | Seguridad informática               | 2          | 28,6       | 71,4                 |
|               | Todas las anteriores                | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                                     | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 34. Proceso de archivo de documentación electrónica/digital



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** En base a su experiencia basada en la pandemia, el 28,6% de los encuestados refieren en que es indispensable para el proceso de archivo de documentación electrónica el contar con opciones de almacenamiento en línea, de modo similar el 28,6% atribuye la importancia de la seguridad informática, por otra parte el 14,3% considera como importante al acceso de la información en línea y otro 28,6% de los encuestados, sugiere que a todas las opciones anteriores se las considera en este gran reto.

El correcto manejo del archivo de la documentación electrónica digital en la organización permite que la información sea manejada en base a su nivel de confidencialidad.

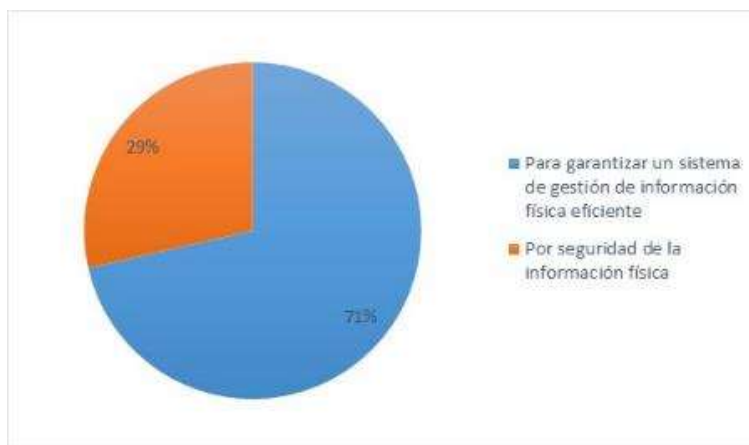
11. ¿Por qué cree que es importante contar con mecanismos de control de acceso a la información física?

Tabla 19. Verificación de acceso información física

|               |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Para garantizar un sistema de gestión de información física eficiente | 5          | 71,4       | 71,4                 |
|               | Por seguridad de la información física                                | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |   | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Verificación de acceso información física



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 71,4% de los encuestados creen que es importante contar con mecanismos de control de acceso a la información física para garantizar un

sistema de gestión de información eficiente, mientras que el 28,6% piensan que es por la seguridad de la información física.

La verificación de accesos autorizados es relevante, toda vez que, garantiza su correcta manipulación, mejorar los mecanismos generara confianza en todos los colaboradores.

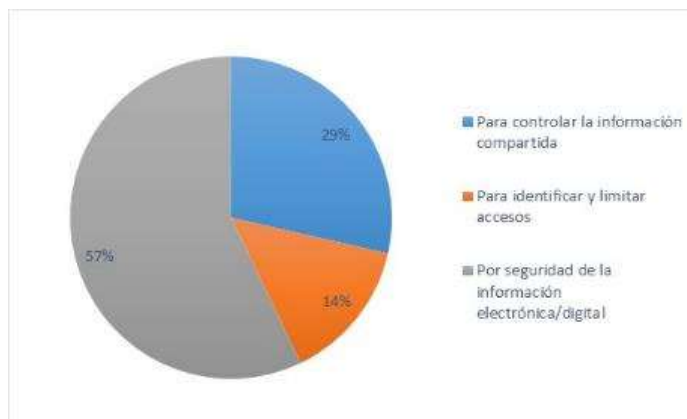
12. ¿Por qué cree que es importante contar con mecanismos de verificación de acceso autorizado a la información electrónica/digital?

Tabla 20. Verificación de acceso información electrónica/digital

|               |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Para controlar la información compartida            | 2          | 28,6       | 28,6                 |
|               | Para identificar y limitar accesos                  | 1          | 14,3       | 42,9                 |
|               | Por seguridad de la información electrónica/digital | 4          | 57,1       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |   | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Verificación de acceso información electrónica/digital



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57,1% de los encuestados creen que es importante la verificación de acceso por seguridad de la información electrónica, por otro lado, el 28,6% opina que la importancia radica en el control de la información

compartida y el 14,3% en cambio refiere que es para identificar y limitar los accesos.

La verificación de accesos autorizados es relevante, toda vez que, garantiza su correcta manipulación, mejorar los mecanismos generara confianza en todos los colaboradores, sobre todo si las autorizaciones son electrónicas o digitales.

13. A su criterio ¿Qué hace que los sistemas tecnológicos sean seguros y confiables?

Tabla 21. Sistemas tecnológicos seguros y confiables

|               |                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | El manejo de la seguridad         | 2          | 28,6       | 28,6                 |
|               | Las herramientas de procesamiento | 3          | 42,9       | 71,4                 |
|               | Todas las anteriores              | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                                   | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Sistemas tecnológicos seguros y confiables



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 42,9% de los encuestados consideran a las herramientas de procesamiento como medio para que los sistemas tecnológicos sean seguros y

confiables, en cambio el 28,6% acredita al manejo de la seguridad y de forma adicional el otro 28,6% creen que todas las anteriores hacen de un sistema seguro y confiable.

Los sistemas tecnológicos permiten un trabajo seguro y confiable, lo que genera un que cada colaborador entregue información oportuna, confiable y segura.

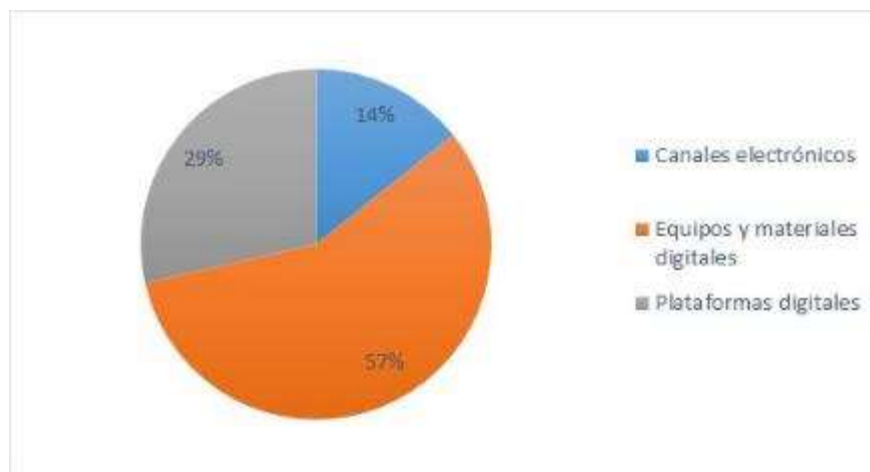
14. A su criterio. ¿Cuál son las herramientas tecnológicas disponibles en la organización que permiten el trabajo virtual?

Tabla 22. Herramientas tecnológicas

|               |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|--------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Canales electrónicos           | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Equipos y materiales digitales | 4          | 57,1       | 71,4                 |
|               | Plataformas digitales          | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                                | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 38. Herramientas tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57,1% de los encuestados creen que las herramientas disponibles en la organización que permiten el trabajo virtual son los equipos y

materiales digitales, mientras que el 28,6% lo atribuyen a las plataformas digitales y el 14,3% a los canales electrónicos.

Los sistemas tecnológicos permiten un trabajo seguro y confiable tanto en el trabajo físico como virtual, lo que garantiza su ejecución sin interrupción.

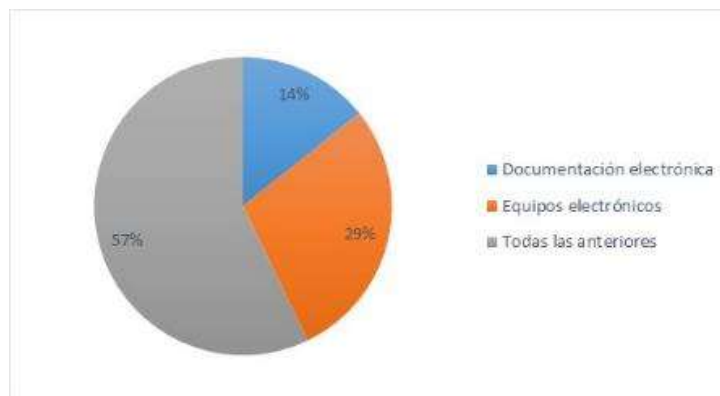
15. Según su experiencia. ¿Cuáles son las principales herramientas con las que cuenta su área para llevar al cabo su trabajo en la virtualidad?

Tabla 23. Herramientas del área en la virtualidad

|               |                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Documentación electrónica | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Equipos electrónicos      | 2          | 28,6       | 42,9                 |
|               | Todas las anteriores      | 4          | 57,1       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                           | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 39. Herramientas del área en virtualidad



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Según el 28.6% de los encuestados, los equipos electrónicos son su principal herramienta para llevar a cabo el trabajo en la virtualidad, por su parte un 14,3% cree que la documentación es la herramienta principal, finalmente, según la experiencia del 57,1%, todas las anteriores herramientas permiten llevar a cabo el trabajo virtual.

Las herramientas con las que cuenta Children International C.I. permitieron que el trabajo administrativo continúe en medio de pandemia de la COVID-19.

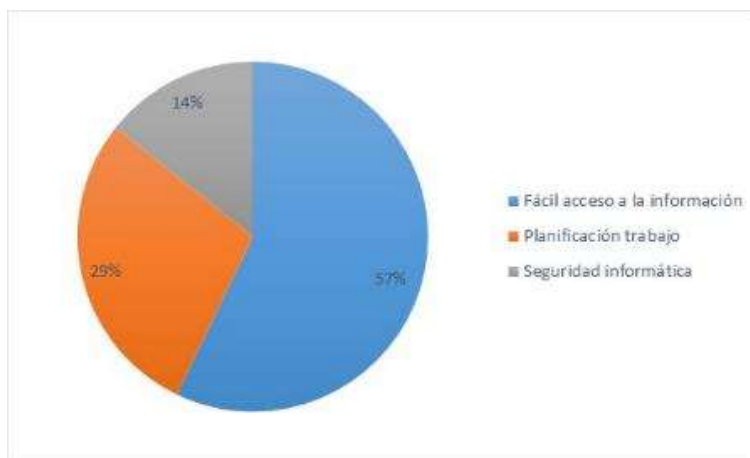
16. A su criterio, ¿Qué aspectos son importantes para cumplir su trabajo de forma virtual?

Tabla 24. Trabajo virtualidad

|               |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Fácil acceso a la información | 4          | 57,1       | 57,1                 |
|               | Planificación trabajo         | 2          | 28,6       | 85,7                 |
|               | Seguridad informática         | 1          | 14,3       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                               | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 40. Trabajo en virtualidad



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57,1% de los encuestados opinan que el fácil acceso a la información es el principal aspecto que permite el trabajo en virtualidad, por el contrario 28,6% considera a la planificación de trabajo como principal aspecto y el 14,3% consideran importante a la seguridad informática.

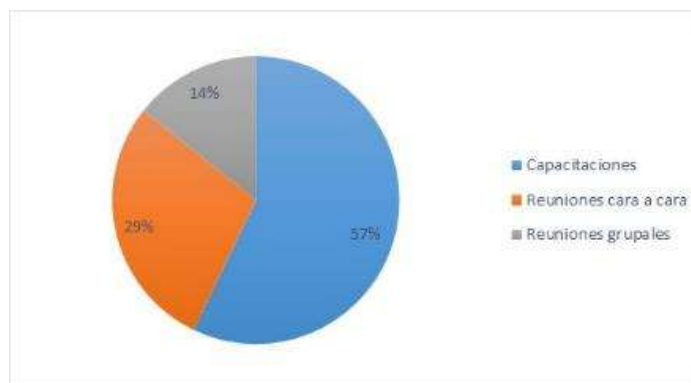
17. Según su experiencia. ¿Cuáles son los canales de comunicación presenciales óptimos en su trabajo?

Tabla 25. Óptimos canales de comunicación presenciales

|               |                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Capacitaciones        | 4          | 57,1       | 57,1                 |
|               | Reuniones cara a cara | 2          | 28,6       | 85,7                 |
|               | Reuniones grupales    | 1          | 14,3       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                       | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 41. Óptimos canales de comunicación presenciales



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57,1 de los encuestados mencionan que a su experiencia las capacitaciones son canales de óptimos de comunicación, mientras que el 28,6% han experimentado por medio de las reuniones cara a cara un mejor canal de comunicación y tan solo un 14,3% refieren a las reuniones grupales.

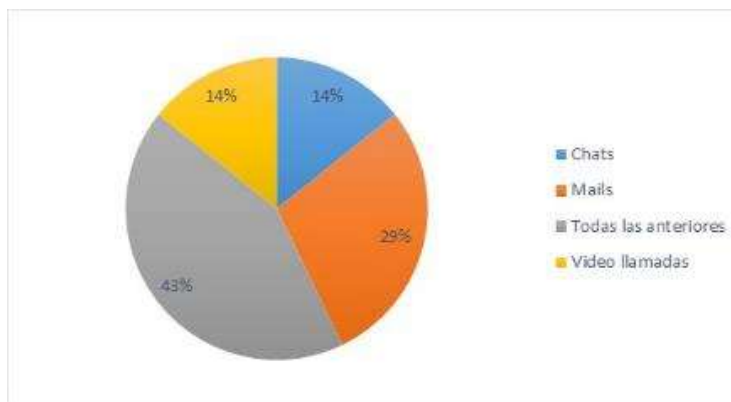
18. En su experiencia. ¿Cuáles son los canales de comunicación virtuales óptimos en su trabajo virtual?

Tabla 26. Óptimos canales de comunicación virtuales

|               |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|----------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Chats                | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Mails                | 2          | 28,6       | 42,9                 |
|               | Video llamadas       | 1          | 14,3       | 57,1                 |
|               | Todas las anteriores | 3          | 42,9       | 100,0                |
|               | <b>TOTAL</b>         | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 42. Óptimos canales de comunicación virtuales



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 28,6% de las personas encuestadas consideran a su criterio que los mails son los canales óptimos en la comunicación virtual, por otra parte, el 14,3% menciona que prefiere el uso de video llamadas, en el mismo porcentaje, el otro 14,3% refiere que los chats resultan una mejor opción, a su vez, el 42,9% menciona a todas las opciones anteriores.

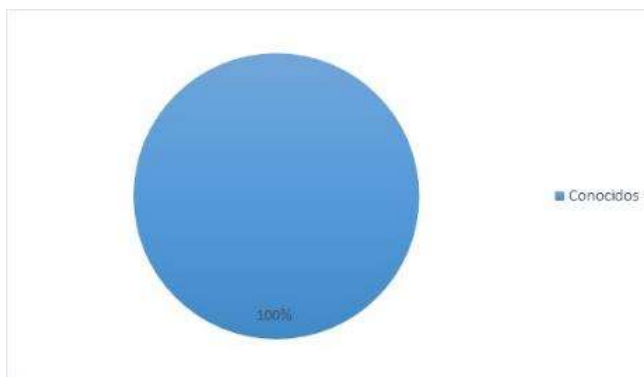
19. A su criterio, los términos gestión de riesgos operativos, riesgo inherente y riesgo residual en su organización son conocidos o desconocidos.

Tabla 27. Conocimiento riesgo operativo, inherente y residual

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Conocidos    | 7          | 100,0      | 100,0                |
|               | <b>TOTAL</b> | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 43. Conocimiento riesgo operativo, inherente y residual



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Para el 100% de los encuestados los términos de gestión de riesgos operativos, riesgo inherente y riesgo residual son conocidos.

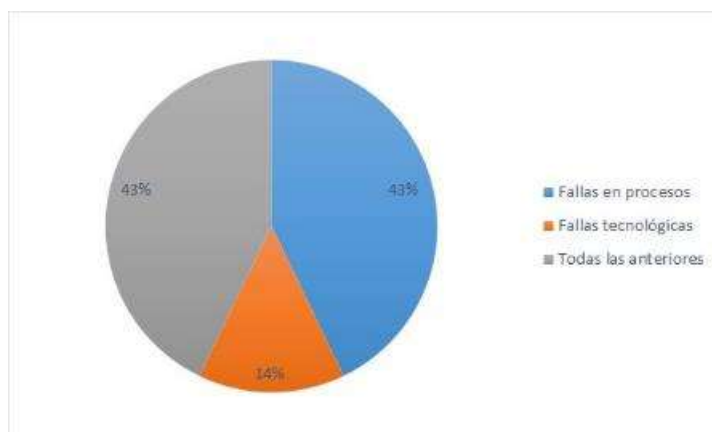
20. A su criterio, ¿Que contemplan los riesgos operativos en una organización?

Tabla 28. Conocimiento gestión riesgo operativo

|               |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|----------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Fallas en procesos   | 3          | 42,9       | 42,9                 |
|               | Fallas tecnológicas  | 1          | 14,3       | 57,1                 |
|               | Todas las anteriores | 3          | 42,9       | 100,0                |
|               |                      |            |            |                      |
|               | <b>TOTAL</b>         | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 44. Conocimiento gestión riesgo operativo



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Para el 42,9% de los encuestados los riesgos operativos contemplan fallas en los procesos, por otra parte, el 14,3% hace referencia a las fallas tecnológicas, en cambio, un 42,9% indica que a su criterio todas las opciones anteriores forman parte de los riesgos operativos.

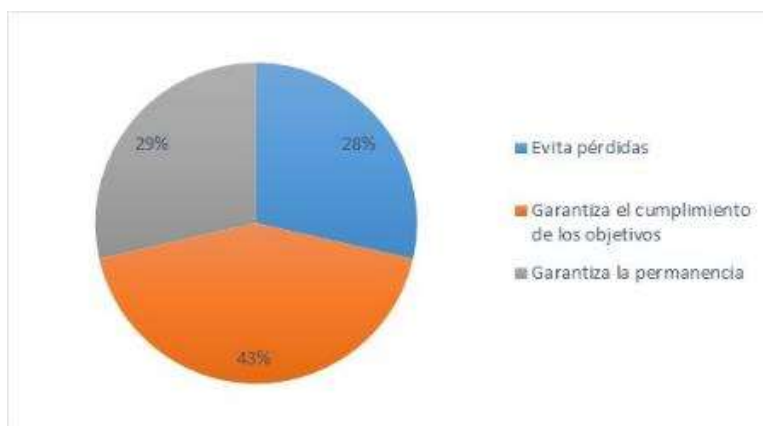
21. ¿Cuál sería la principal razón para establecer la gestión de riesgos en la organización?

Tabla 29. establecimiento gestión de riesgos

|               |  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|--|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Evita pérdidas                             | 2          | 28,6       | 28,6                 |
|               | Garantiza el cumplimiento de los objetivos | 3          | 42,9       | 71,4                 |
|               | Garantiza la permanencia                   | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |  | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 45. Establecimiento gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 42.9% de los encuestados consideran que la principal razón para establecer una gestión de riesgos en la organización es para garantizar el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 28.6% opina que es para evitar pérdidas y el otro 28.6% refiere que la principal razón es para garantizar la permanencia de la organización.

La pandemia por la COVID-19 trajo consigo nuevos aprendizajes, que se desarrollaron en el camino, no obstante, el establecer una gestión de riesgos que considera este tipo de acontecimientos es una opción valorada por los colaboradores.

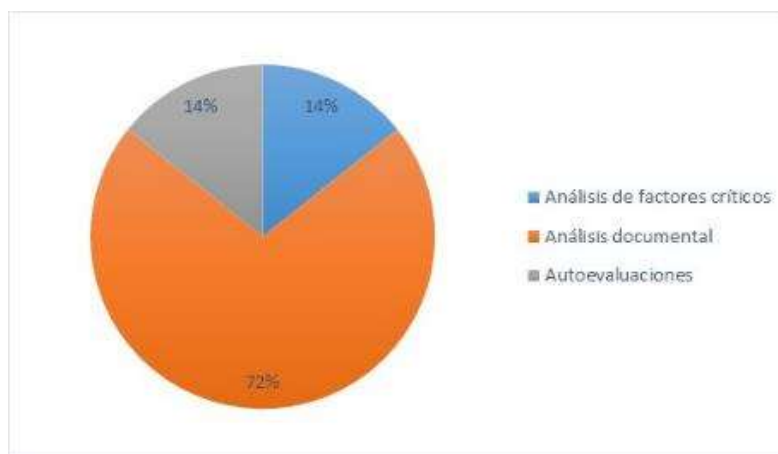
22. ¿De qué forma a identificado posibles riesgos operativos en su área?

Tabla 30. Identificación de riesgos operativos

|               |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|-------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Análisis de factores críticos | 1          | 14,3       | 14,3                 |
|               | Análisis documental           | 5          | 71,4       | 85,7                 |
|               | Autoevaluaciones              | 1          | 14,3       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                               | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 46. Identificación de riesgos operativos



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 71.4% de los encuestados han identificado posibles riesgos operativos por medio del análisis documental que tienen acceso, mientras que, el 14.3% lo han detectado por medio de autoevaluaciones y otro 14.3% los ha evidenciado por medio de análisis de factores críticos.

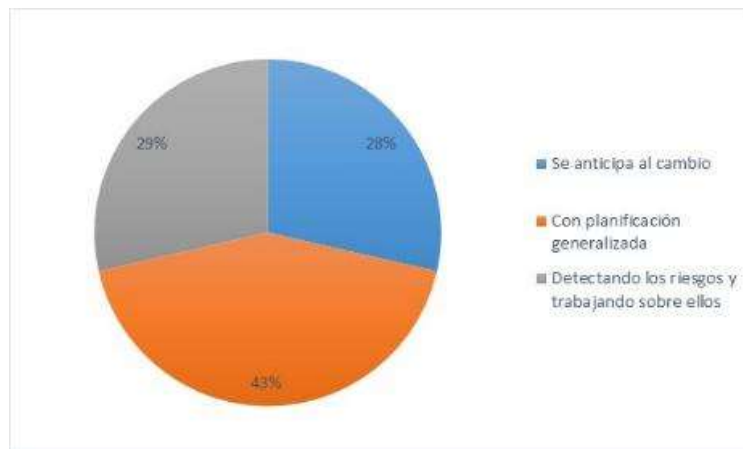
23. Con referencia en la pandemia por COVID 19 ¿Cómo considera que su organización y área de trabajo, se prepara para enfrentar un nuevo tiempo emergente?

Tabla 31. Preparación frente al tiempo emergente

|               |   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Se anticipa al cambio                       | 2          | 28,6       | 28,6                 |
|               | Con planificación generalizada              | 3          | 42,9       | 71,4                 |
|               | Detectar los riesgos y trabajar sobre ellos | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |   | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 47. Preparación frente al tiempo emergente



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** De los encuestados, el 42.9% considera que la organización y su área de trabajo se prepararía para enfrentar tiempos emergentes por medio de planificación generalizada, por su parte, el 28.6% ve en el anticiparse al cambio como mecanismo de preparación y el 28.6% restante cree que el detectar los riesgos y trabajar sobre ellos es la ruta apropiada. Los resultados obtenidos dejan en evidencia que existe nociones respecto a la gestión de riesgos, sin embargo, es un tema que requiere ser profundizado.

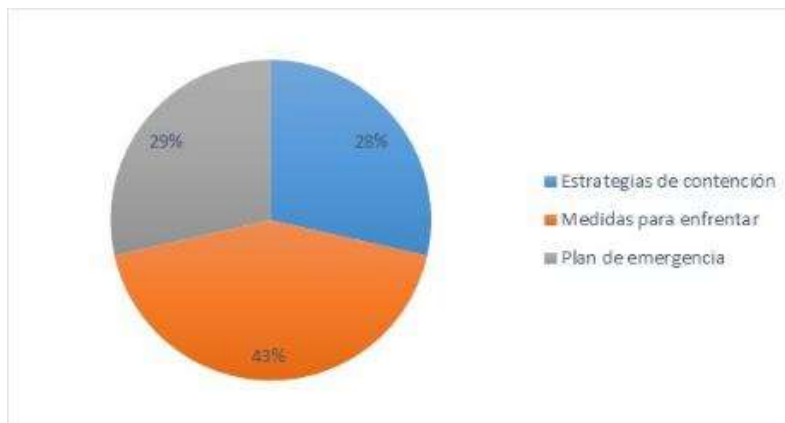
24. A su criterio. ¿Qué herramientas permiten contrarrestar tiempos emergentes en su área de trabajo?

Tabla 32. Preparación frente al tiempo emergente

|               |                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Estrategias de contención | 2          | 28,6       | 28,6                 |
|               | Medidas para enfrentar    | 3          | 42,9       | 71,4                 |
|               | Plan de emergencia        | 2          | 28,6       | 100,0                |
| <b>TOTAL</b>  |                           | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Preparación frente al tiempo emergente



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 42.9% de los encuestados consideran que la implementación de medidas para enfrentar los riesgos es una herramienta oportuna, mientras que el 28.6% ve en las estrategias de contención como un mecanismo apropiado y el 28.6% restante en cambio opina contar con un plan de emergencia es la mejor vía.

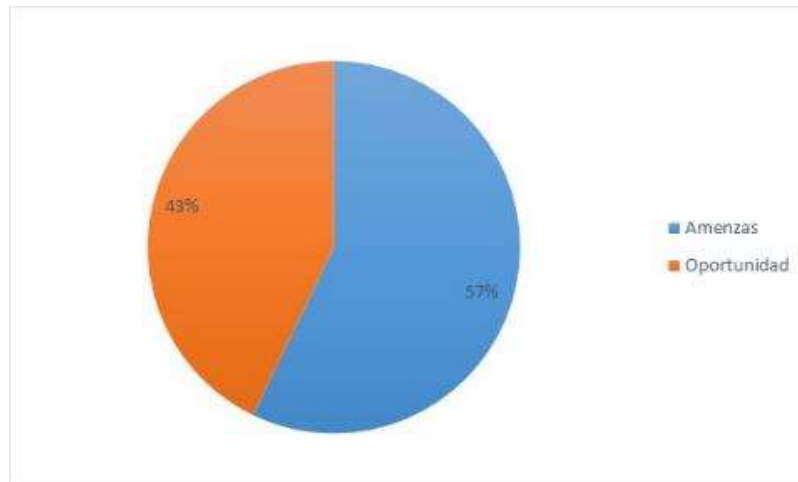
25. En su área de trabajo ¿Cómo considera al tiempo emergente?

Tabla 33. Consideración del tiempo emergente

|               |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|---------------|--------------|------------|------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | Amenaza      | 4          | 57,1       | 57,1                 |
|               | Oportunidad  | 3          | 42,9       | 100,0                |
|               | <b>TOTAL</b> | 7          | 100,0      |                      |

Fuente: Elaboración propia

Figura 49. Consideración del tiempo emergente



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El 57.1% de los encuestados consideran a los tiempos emergentes como una amenaza mientras que el 42.9% los ven como una oportunidad.

Los tiempos emergentes, sin lugar a duda, son considerados como una amenaza, la diferencia está dada por la forma en la que se los gestiona.

### Comprobación de la hipótesis

Para realizar la comprobación de la hipótesis, se toma en consideración el test de Chi cuadrado el mismo que plantea:

- $H_0$ = Si, se desarrollan estrategias a partir de los riesgos operativos a los que está expuesta la organización sin fines de lucro Children International CI, entonces, se mitiga su incidencia a través de decisiones y acciones oportunas.
- $H_1$ = Si, no se desarrollan estrategias a partir de los riesgos operativos a los que está expuesta la organización sin fines de lucro Children International CI, entonces, no se mitiga su incidencia a través de decisiones y acciones oportunas.

Tabla 34. Prueba de Chi-cuadrado

|                              | <b>Valor</b>        | <b>gl</b> | <b>Significación<br/>asintótica<br/>(bilateral)</b> |
|------------------------------|---------------------|-----------|---|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 10,000 <sup>a</sup> | 9         | ,350  |
| Razón de verosimilitud       | 12,217              | 9         | ,201  |
| Asociación lineal por lineal | 5,727               | 1         | ,017  |
| N de casos válidos           | 10                  |           |   |

Fuente: elaboración propia

Como lo establece la regla de rechazo, el Sig. 0.350 es  $>0.05$  por lo que, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), lo que significa que, si se desarrollan estrategias a partir de los riesgos operativos a los que está expuesta la organización sin fines de lucro Children International CI, entonces, se mitiga su incidencia a través de decisiones y acciones oportunas.

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

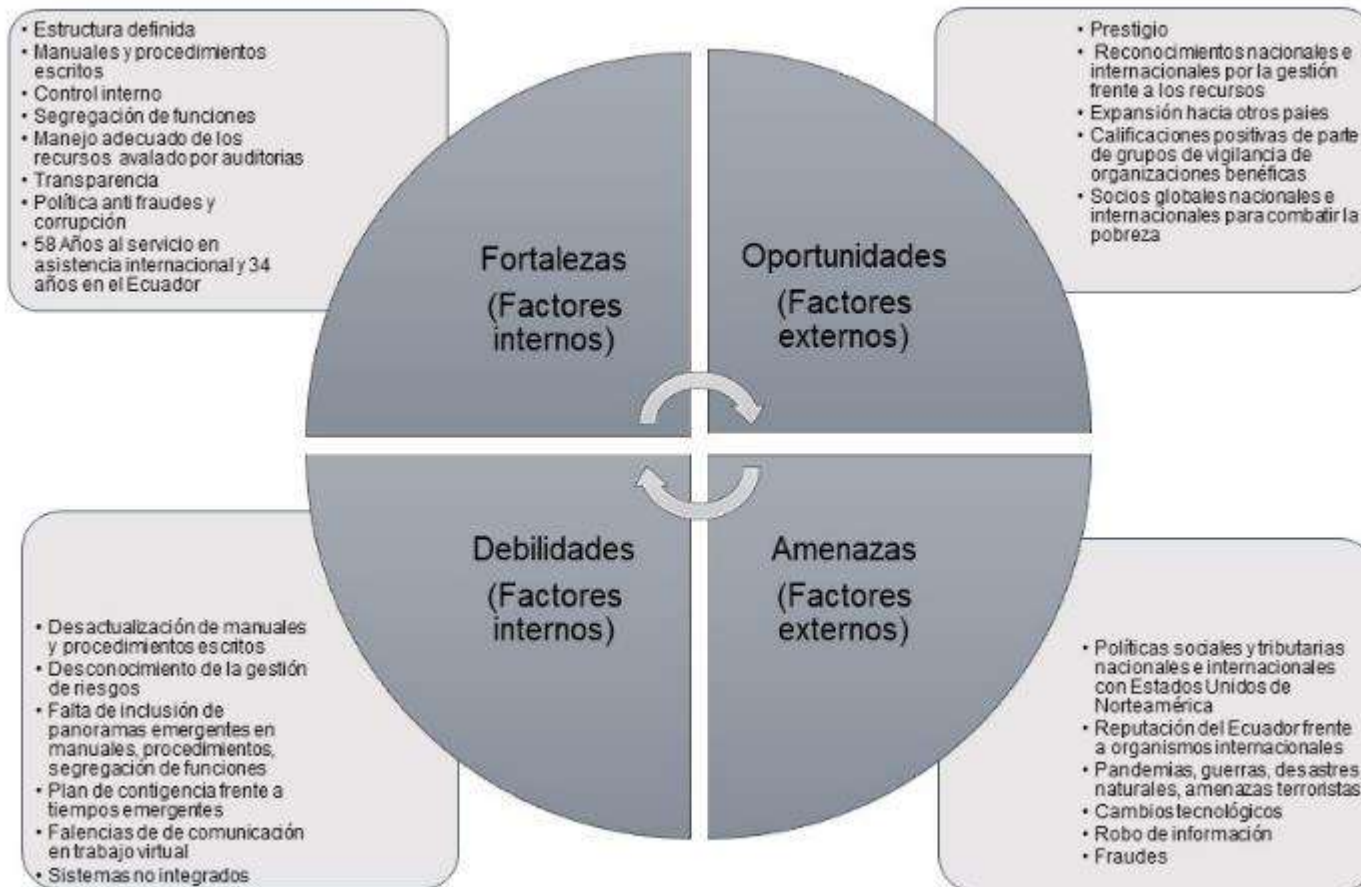
### **3.1. Análisis FODA**

Children International C.I. Quito, cuenta con una estructura organizada en donde los procedimientos de cada área, se encuentran definidos, las descripciones de las funciones por puestos de trabajo proporcionan la base sobre la cual, se ejecutan las actividades diarias y donde se tiene claro el concepto de segregación de funciones por medio de un control interno permanente.

De la misma forma, la percepción de esta organización a nivel nacional e internacional respecto de la ayuda social que proporciona a los más vulnerables, permite no solo recaudar fondos en el cumplimiento de sus objetivos, sino que, reflejan la confianza que ha construido durante estos años en los donantes, por medio de la transparencia en la administración de los recursos financieros proporcionados, sumado al aporte significativo en los planes de desarrollo establecidos por el gobierno del Ecuador. No obstante, la estructura organizacional es vulnerada, sean estos por procesos, personas o recursos, factores externos, en donde la falta de observancia oportuna afecta la permanencia de la organización en el mercado, lo que afecta directamente a niños y jóvenes que pierden su derecho de salir de la pobreza por medio de las herramientas y soporte que la organización les facilita.

Por otra parte, las circunstancias globales que atraviesa el Ecuador y el mundo a través de la pandemia por el COVID 19, amenazas de guerra, fraudes cibernéticos e informáticos, cambios climáticos, incremento de la pobreza, nuevas políticas, entre otras, hacen que la incertidumbre prevalezca a la hora de tomar decisiones, lo que condiciona a que la estructura de Children International C.I. sea flexible y resiliente. Por medio del uso del análisis FODA, basado en la información proporcionada por Children International C.I., se detallan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de forma general, como base para la evaluación de riesgos operativos.

Figura 50. Análisis FODA con enfoque en riesgos de Children Internationa CI

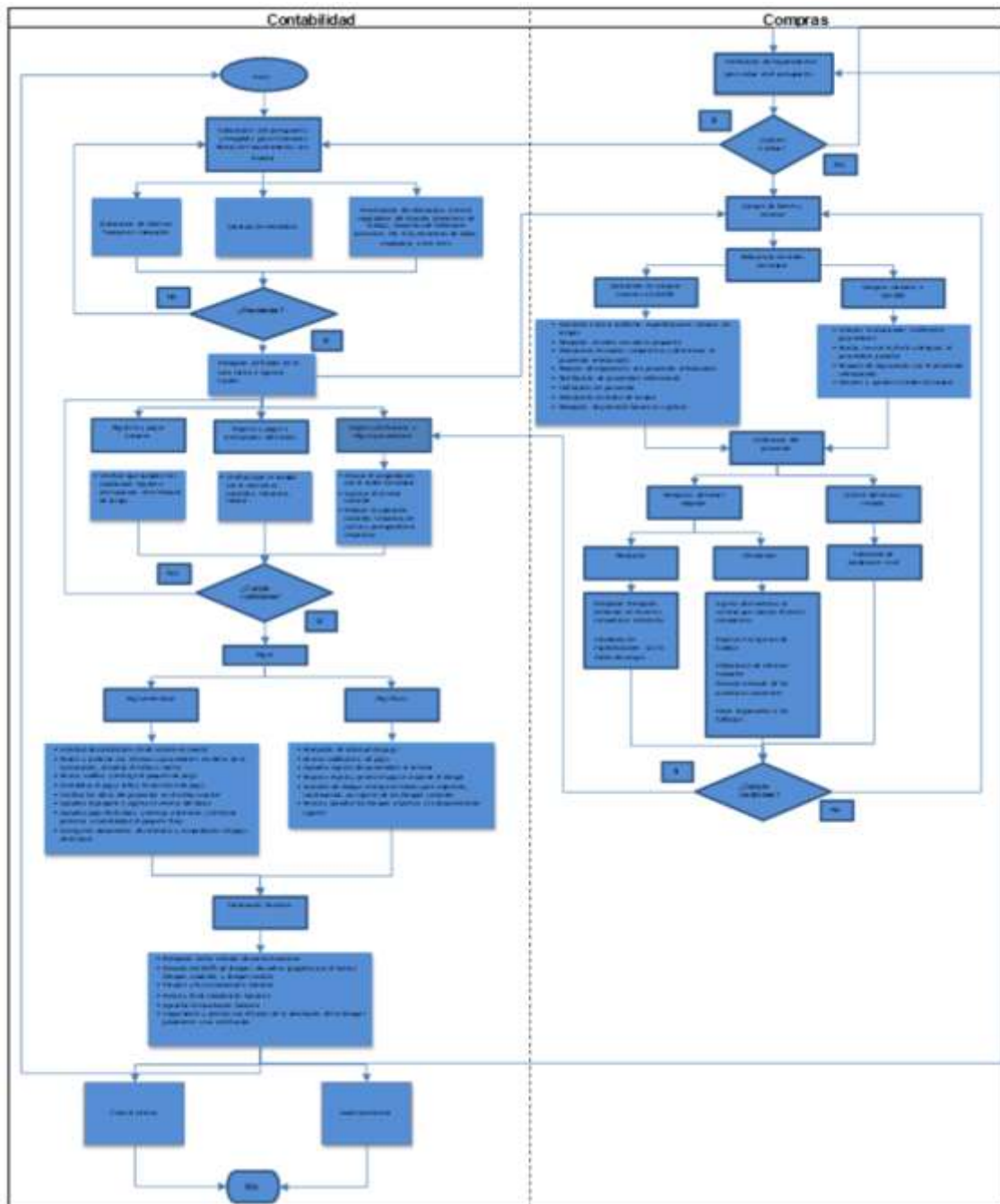


Fuente: elaboración propia

### Procesos relevantes del área de contabilidad y compras

De la misma manera, es importante la identificación de cada uno de los procesos relevantes y que tiene relación directa con la muestra de la investigación.

Figura 51. Procesos relacionados



Fuente: Elaboración propia

**Eventos de riesgo identificados**

Con base en los resultados obtenidos por medio de las herramientas de investigación, se determinan los eventos de riesgo, los mismos que surgen de las actividades y procedimientos cotidianos de la organización y que a su vez tienen una afectación significativa en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 35. Eventos de riesgo

| Tipo de evento   | Área                    | Insuficiencia   | Factores riesgo Operativo        | Afectación (positiva-negativa) | Herramienta de investigación usada            |
|--|-------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------|---|
| <b>Factores Internos</b>   |                         |   |                                  |                                |   |
| Falta de conocimiento de las normas, procedimientos, controles y uso de manuales.                    | Contabilidad<br>Compras | Incide en la correcta aplicación de los lineamientos oficiales en la realización de los trabajos.   | Personas<br>Procesos             | Negativa                       | Encuesta<br>Entrevista                        |
| Percepción respecto de la adecuada segregación de funciones.   | Contabilidad<br>Compras | Disminuye la efectividad de control interno.  | Procesos<br>Personas             | Negativa                       | Encuesta                                      |
| Falta de procedimientos formales respecto de aprobaciones y autorizaciones electrónicas.             | Contabilidad<br>Compras | Disminuye la efectividad de control interno.<br>Debilita los procesos de aprobación y autorizaciones electrónicas.                                | Procesos<br>Sistemas             | Negativa                       | Encuesta<br>Entrevista<br>Revisión documental |
| Falta de procesos para archivo de documentación física.  | Contabilidad<br>Compras | Afecta la confidencialidad de la información, así como la custodia de los estos.  | Procesos                         | Negativa                       | Encuesta<br>Entrevista                        |
| Falta de procesos para archivo de documentación electrónica/digital.                                 | Contabilidad<br>Compras | Afecta la confidencialidad de la información.<br>Pérdida de información.<br>Difícil acceso.   | Proceso                          | Negativa<br>Positiva           | Encuesta<br>Entrevista<br>Revisión documental |
| Carencia de mecanismos de verificación de accesos autorizados de la información física.              | Contabilidad<br>Compras | Disminuye la efectividad del control interno.<br>Afecta la confidencialidad de la información.<br>Uso e interferencias deliberadas.               | Sistemas<br>Procesos<br>Personas | Negativa                       | Encuesta                                      |
| Carencia de mecanismos de verificación de accesos autorizados de la información electrónica/digital. | Contabilidad<br>Compras | Disminuye la efectividad del control interno.<br>Limita la eficacia de los sistemas tecnológicos<br>Afecta la confidencialidad de la información. | Sistemas<br>Procesos<br>Personas | Negativa                       | Encuesta<br>Revisión documental               |

|  |                         |  |                                  |                      |  |
|--|-------------------------|--|----------------------------------|----------------------|--|
| Debilidades parciales en la comunicación virtual.                                  | Contabilidad<br>Compras | Obstaculiza el trabajo diario y su consecución.<br>Ambiente de desconocimiento de los eventos actuales y futuros.<br>Falta de alineación con los objetivos estratégicos.     | Procesos<br>Personas             | Negativa             | Encuesta<br>Entrevista<br>Revisión documental                        |
| Falta de un amplio conocimiento acerca de la gestión de riesgos operativos.        | Contabilidad<br>Compras | Procesos definidos que no consideran la gestión de riesgos.<br>Débil respuesta frente a los riesgos.<br>Carentes de acceso a información relevante en la toma de decisiones. | Personas<br>Procesos<br>Sistemas | Negativa<br>Positiva | Encuesta<br>Entrevista<br>Revisión documental<br>Observación directa |
| Falta de un plan que contemple los riesgos operativo en situaciones de emergencia. | Contabilidad<br>Compras | Deficiente respuesta frente al riesgo operativo.<br>Acciones y procedimientos improvisados.<br>Conflictos a la hora de tomar decisiones.                                     | Procesos<br>Sistemas<br>Personas | Negativa<br>Positiva | Encuesta<br>Entrevista<br>Revisión documental<br>Observación directa |
| Deficiencia en la recepción, verificación y control de los productos adquiridos    | Compras                 | Diferentes metodologías para control de inventario.<br>Carente sistema de control de inventario.<br>Un responsable frente a varios accesos.                                  | Sistemas<br>Procesos<br>Personas | Negativa             | Entrevista   |
| Presupuestos con un porcentaje menor al 100% en su ejecución.                      | Compras<br>Contabilidad | Objetivos cumplidos parcialmente.<br>Disminución del presupuesto por incumplimiento de ejecución.  | Personas<br>Procesos             | Negativa             | Entrevista   |
| Personal que incumple con los procesos y lineamientos del manual de campo.         | Compras                 | Personal que pudiese no estar alineado con los objetivos estratégicos.<br>Resistencia al cambio.   | Personas<br>Procesos             | Negativa             | Entrevista   |

|  |                         |   |                                  |                      |                        |
|--|-------------------------|---|----------------------------------|----------------------|------------------------|
| Falta de un sistema integrado entre la oficina central y los centros comunitarios.                 | Compras<br>Contabilidad | Información sujeta a errores.<br>Demoras en la obtención de resultados<br>Resultados poco confiables.                     | Sistemas<br>Procesos             | Negativa             | Entrevista             |
| Acciones prácticas frente a la posibilidad de fraudes.   | Compras<br>Contabilidad | Manuales desactualizados frente al cambio.  | Sistemas<br>Personas             | Negativa<br>Positiva | Entrevista             |
| Falta de entrega total o parcial de reportes a instituciones del estado.                           | Compras<br>Contabilidad | Incumplimiento de obligaciones adquiridas frente al estado ecuatoriano.<br>Pérdida del convenio básico de funcionamiento. | Personas<br>Sistemas<br>Procesos | Negativa             | Análisis documental    |
| <b>Factores Externos</b>   |                         |   |                                  |                      |                        |
| Situaciones emergentes globales relacionados con la salud no previstas.                            | Compras<br>Contabilidad | Manuales desactualizados frente a situaciones emergentes externas.  | Procesos<br>Personas             | Negativa<br>Positiva | Entrevista<br>Encuesta |
| Situaciones emergentes globales relacionados con la política nacional e internacional no prevista. | Compras<br>Contabilidad | Manuales desactualizados frente a situaciones emergentes externas.  | Procesos<br>Personas             | Negativa<br>Positiva | Entrevista<br>Encuesta |
| Situaciones emergentes globales relacionados con desastres naturales no prevista.                  | Compras<br>Contabilidad | Manuales desactualizados frente a situaciones emergentes externas.  | Procesos<br>Personas             | Negativa<br>Positiva | Entrevista<br>Encuesta |
| Situaciones emergentes globales relacionados con la tecnología no prevista.                        | Compras<br>Contabilidad | Manuales desactualizados frente a situaciones emergentes externas.  | Procesos<br>Personas             | Negativa<br>Positiva | Entrevista<br>Encuesta |

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Propuesta de estrategias**

#### **Matriz de riesgos**

La matriz de riesgos al ser una herramienta de gran utilidad permite sin lugar a duda, analizar los riesgos identificados resultantes del proceso de investigación, así como, permite priorizar los riesgos, en los cuales, se enfoca la organización. En el anexo 7, se observa las tablas de probabilidad e impacto, y la tabla de riesgos.

De la misma forma, a través de la presente matriz de riesgos desarrollada, se evidencia el nivel de cada uno de los riesgos identificados, sus causas, consecuencias, probabilidad de ocurrencia, impacto, nivel de riesgo, controles y seguimiento, considerados como la base para determinar las estrategias acordes a la organización.

Tabla 36. Mapa de riesgos

| IDENTIFICACIÓN |   |   |   | ANÁLISIS CALIFICACIÓN  |         | EVALUACIÓN   |                  | TIPO           | CONTROL                          |                     | VERIFICACIÓN  |   |   |
|----------------|---|---|---|--|---------|--------------|------------------|----------------|----------------------------------|---------------------|---|---|---|
| No. Riesgo     | RIESGO  | DESCRIPCIÓN O DETALLE DEL RIESGO  | CAUSAS (Factores internos y externos)   | EFFECTOS (Consecuencias)   | IMPACTO | PROBABILIDAD | NIVEL DEL RIESGO | ZONA DE RIESGO | TIPO DE RIESGO                   | RESPUESTA AL RIESGO | ACCIONES DE CONTROL   | RESPONSABLES  | PRUEBAS   |
| R1             | Manuales y procedimientos desactualizados   | Manuales que no se encuentran actualizados y que no contemplan tiempos emergentes | Falta de retroalimentación.<br>Aspectos relevantes que no han sido considerados a raíz de la pandemia.<br>Demora en la actualización de los manuales.   | Procedimientos que no constan en el manual y al ejecutarlos generan errores.<br>Desactualización en relación al entorno.<br>Detecciones y correcciones fuera de tiempo.  | 4       | 5            | 20               | Alto           | Procesos                         | Reducir             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar el Manual de Campo y los procesos tomando en cuenta los cambios en la forma de trabajo en tiempos emergentes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Casa matriz</li> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Última versión del Manual de Campo con los nuevos procesos.</li> </ul>   |
| R2             | Segregación de funciones deficiente   | Mala percepción respecto de la segregación de funciones                           | Funciones cruzadas.<br>Asignación temporal de roles no contemplados en el perfil.<br>Fácil acceso a información confidencial.   | Posibilidad de fraude.<br>Mayor probabilidad de errores.<br>Conflictos de interés.   | 4       | 3            | 12               | Medio          | Procesos<br>Personas             | Reducir             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los descriptivos de funciones.</li> <li>Realizar reuniones de socialización por áreas.</li> <li>Indicadores de percepción.</li> <li>Indicadores de conflictos por segregación de funciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de indicadores de percepción de segregación de funciones.</li> <li>Establecimiento de indicadores de conflictos por segregación de funciones.</li> </ul>   |
| R3             | Conflictos de comunicación frente a la virtualidad  | Afectación en la dinámica de la comunicación por medio de canales electrónicos    | Conversaciones por medio de dispositivos que son susceptibles a malas interpretaciones.<br>Difícil para expresar las opiniones.   | Confusiones en las funciones e instrucciones<br>Poca claridad reflejado en el incumplimiento de los objetivos y tareas encomendadas.   | 4       | 5            | 20               | Alto           | Personas<br>Sistemas             | Reducir             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una comunicación priorizando la motivación y confianza.</li> <li>Realizar procesos de retroalimentación como medio de acompañamiento.</li> <li>Establecer condiciones claras para la ejecución del trabajo.</li> <li>Motivar a los colaboradores por medio de encuentros virtuales.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer indicadores de conflictos por temas de comunicación.</li> <li>Indicadores de encuentros virtuales.</li> <li>Encuestas anónimas sobre la comunicación en entornos virtuales.</li> </ul>  |
| R4             | Control de inventarios en condiciones de trabajo virtual  | Inventario que no cuenta con controles acordes al trabajo no presencial.          | Recepción y entrega de bienes sin normativa frente a la virtualidad.<br>Controles deficientes y revisiones esporádicas a causa del trabajo virtual.<br>Varias personas involucradas en el manejo de inventario. | Establecimiento de procesos individuales y carentes de alineación con el objetivo estratégico.<br>Entrega de información vulnerable a errores y por ende requerimientos con una gestión deficiente.<br>Pérdidas, daños, confusiones en el manejo de inventario que refleja falta de una organización adecuada. | 4       | 4            | 16               | Medio          | Procesos<br>Personas<br>Sistemas | Reducir             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar el uso de un sistema integrado de inventario.</li> <li>Identificar los inventarios de alto y bajo movimiento.</li> <li>Definir la frecuencia y el contexto en el que se desarrolla el manejo de inventario.</li> <li>Establecer una persona responsable del manejo y control de inventario.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar informes de gestión de inventario enfocados en la mejora continua.</li> <li>Establecer indicadores de faltantes, productos duplicados y en exceso.</li> <li>Establecer indicadores de diferencia entre la información física y la información digital.</li> <li>Encuestas al personal a cargo del inventario referente al manejo.</li> </ul> |
| R5             | Elaboración del presupuesto anual con información desactualizada y sin considerar el contexto de los tiempos emergentes | Presupuestos que no se apegan a la realidad y el entorno actual                   | Reportes que no contemplan aspectos relacionados con los tiempos emergentes.<br>Planificación histórica del presupuesto y poco flexible.  | Falta de presupuesto para actividades actuales afectadas por tiempos emergentes.<br>Presupuesto que deja por fuera los acontecimientos a futuro.   | 5       | 4            | 20               | Alto           | Procesos<br>Personas             | Reducir             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan que contemple las situaciones emergentes y en función de este, adaptarlo al presupuesto.</li> <li>Garantizar que el presupuesto sea flexible ante situaciones no previstas.</li> <li>Realizar un análisis del contexto en el cual se basa el presupuesto.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan presupuestario en caso de una emergencia con afectación integral.</li> <li>Monitoreo del contexto actual y panoramas futuros.</li> <li>Indicadores de efectividad del presupuesto frente a lo ejecutado.</li> </ul>   |

|     |   |   |  |   |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
|-----|---|---|--|---|---|---|----|-------|----------------------------------|---------|--|--|--|
| R6  | Omisiones parciales o totales en la presentación de la información a instituciones Ecuatorianas                                       | Falta de presentación de información como parte de rendición de cuentas   | Falta de recolección de información en circunstancias emergentes.                            | Cancelación de la renovación del convenio básico de funcionamiento con el gobierno del Ecuador.                     | 5 | 5 | 25 | Alto  | Procesos<br>Personas<br>Sistemas | Evitar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer mecanismos de recolección de información en función de los procedimientos frente a situaciones emergentes establecidos.</li> <li>Determinar los puntos críticos en el proceso de presentación de información a las instituciones Ecuatorianas.</li> <li>Soportarse en los medios electrónicos para la recopilación, control y seguimiento de la información necesaria para la gestión mencionada.</li> <li>Innovar en la forma de mantener un control de la información en situaciones normales y emergentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de presentación tardía de información.</li> <li>Indicadores de tiempo de respuesta en situaciones normales y emergentes en la recopilación, procesamiento y emisión de reportes.</li> <li>Indicadores de conflictos en la recopilación de datos y presentación de informes.</li> </ul>  |
|     |   |   | Imposibilidad de procesar la información debido a factores internos en contextos emergentes. | Dudas en la gestión integral de organización.   |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
| R7  | Falta de entrega de reportes mensuales y anuales de forma parcial o total a la casa matriz en condiciones emergentes                  | Entrega fuera de tiempo de los informes que permiten la transferencia de los fondos presupuestados por parte de la casa matriz. | Cambio en la forma de elaborar los informes en la virtualidad.                               | Bloqueo de fondos por falta de reportes   | 5 | 5 | 25 | Alto  | Procesos<br>Personas             | Evitar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer mecanismos de recolección de información en función de los procedimientos frente a situaciones emergentes establecidos.</li> <li>Determinar los puntos críticos en el proceso de presentación de información a la casa matriz.</li> <li>Soportarse en los medios electrónicos para la recopilación, control y seguimiento de la información necesaria para la gestión mencionada.</li> <li>Innovar en la forma de mantener un control de la información en situaciones normales y emergentes.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de presentación tardía de información a la casa matriz.</li> <li>Indicadores de tiempo de respuesta en situaciones normales y emergentes en la recopilación, procesamiento y emisión de reportes.</li> <li>Indicadores de conflictos en la recopilación de datos y presentación de informes a la casa matriz.</li> </ul>  |
|     |   |   | Falta de mecanismos para recopilar la información de base.                                   | Retraso en la ejecución de programas  |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
| R8  | Falta de un sistema integrado para la gestión contable, administrativa y financiera en tiempos emergentes                             | Los sistemas actuales se encuentran aislados los unos de los otros y la consolidación se la realiza de forma manual             | Sistemas de información aislados.  | Errores, omisión y duplicaciones de la información.   | 3 | 5 | 15 | Medio | Sistemas                         | Reducir | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ralizar un análisis de costo, tiempo, recursos humanos de las actividades con los sistemas actuales.</li> <li>Calcular la optimización de recursos al implementar un sistema integrado.</li> <li>Analizar el costo beneficio presente y futuro, enfocados en tiempos emergentes.</li> <li>Analizar la efectividad en contenido y forma del input y output en tiempos emergentes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de tiempo de respuesta actual.</li> <li>Proyección de tiempo y calidad de respuesta con un sistema integrado.</li> <li>Indicadores de errores en el input y output actuales.</li> <li>Indicadores de conflictos referentes a los múltiples sistemas actuales.</li> </ul>  |
|     |   |   | Análisis costo beneficio sin datos reales.   | Decisiones tomadas sin los suficientes argumentos de las necesidades actuales y futuras.                            |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
|     |   |   | Resistencia al cambio  | Tareas manuales sujetas a errores y que aumentan el tiempo de ejecución, lo que a su vez atenta al control interno. |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
| R9  | Falta de un plan de emergencia operativo contable administrativo y financiero que permita la continuidad de las funciones respectivas | Circunstancias emergentes actuales y futuras que no son contempladas en las funciones de las áreas de contabilidad y compras    | Carente de previsión para el futuro.   | Respuesta improvisada frente a acontecimientos inciertos.   | 5 | 5 | 25 | Alto  | Procesos<br>Sistemas             | Evitar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un plan de emergencia operativo contable, administrativo y financiero que permita la continuidad de las funciones.</li> <li>Analizar el contexto actual y las proyecciones en todos los aspectos a mediano y largo plazo.</li> <li>Implementar un modelo de gestión de riesgos.</li> <li>Establecer el apetito de riesgo que la organización esta dispuesta a manejar.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a la elaboración del plan de emergencia operativo contable, administrativo y financiero.</li> <li>Indicadores de conflictos históricos de situaciones emergentes.</li> <li>Establecer el apetito de riesgo que podría enfrentar la organización.</li> </ul>   |
|     |   |   | Falta de establecimiento del apetito de riesgo.  | Inadecuada forma de enfrentar los riesgos en función de los objetivos estratégicos.                                 |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
|     |   |   | Falta de una respuesta planificada ante situaciones emergentes.                              | Respuestas alejadas de la realidad por temor al impacto producido por riesgo.                                       |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
| R10 | Desconocimiento de la gestión de los riesgos operativos   | La organización no cuenta con un área o procesos relacionados con la gestión de riesgos   | Persepción de aplicación dirigida principalmente a instituciones financieras.                | Herramientas de gestión no empleadas en la organización.  | 4 | 5 | 20 | Alto  | Procesos<br>Personas             | Evitar  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar los conocimientos respecto de la gestión de riesgos en las instituciones sin fines de lucro.</li> <li>Implementar la gestión de riesgos.</li> <li>Analizar las ventajas en la toma de decisiones en función de la gestión de riesgos.</li> <li>Designar un responsable de la gestión de riesgos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contraloría</li> <li>Gerencia de contabilidad</li> <li>Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a la organización en temas de gestión de riesgos.</li> <li>Desarrollar las actividades con un enfoque en gestión de riesgos.</li> <li>Indicadores de implementación de la gestión de riesgos.</li> <li>Analizar el costo beneficio de la aplicación de la gestión de riesgos.</li> <li>Indicadores respecto del aprendizaje de la gestión de riesgos.</li> <li>Indicadores de resultados con la implementación de la gestión de riesgos.</li> </ul> |
|     |   |   | Manejo empírico frente a los riesgos.  | Falta de herramientas de gestión de riesgos.  |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |
|     |   |   | Comprensión errónea de las formas de enfrentar los riesgos.                                  | Riesgos gestionados de forma incorrecta.  |   |   |    |       |                                  |         |  |  |  |

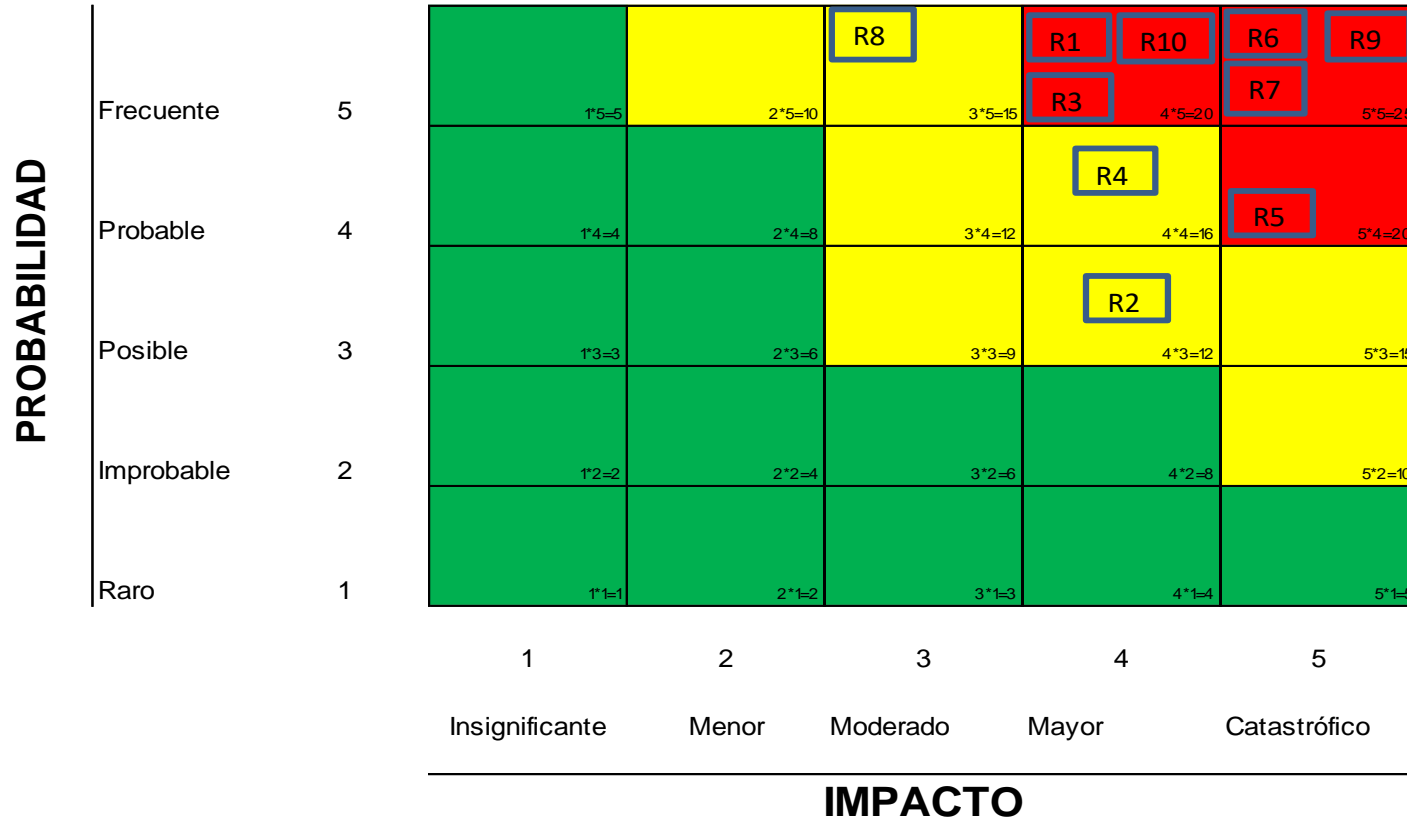
Fuente: Elaboración propia

**Mapa de Calor**

El presente mapa de calor representa de forma gráfica a cada uno de los riesgos identificados, ubicados en función de su nivel de riesgo, los mismos que resulta de la elaboración de la matriz de riesgos.

Por lo tanto, como se evidencia en el mapa de calor, existen 3 riesgos medios y 7 riesgos altos claramente ubicados.

Figura 52. Mapa de calor



Fuente: Elaboración propia

## Riesgos identificados según el nivel de riesgo

Tabla 37. Riesgos identificados

| RIESGO MEDIO |   |   |  |   |
|--------------|---|---|--|---|
| No. Riesgo   | RIESGO  | ACCIÓN DE CONTROL   | ÁREAS RESPONSABLES   | VERIFICACIÓN  |
| R2           | Segregación de funciones deficientes  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Revisión de los descriptivos de funciones.</li> <li>◆ Realizar reuniones de sociabilización por áreas.</li> <li>◆ Indicadores de percepción.</li> <li>◆ Indicadores de conflictos por segregación de funciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecimiento de indicadores de percepción de segregación de funciones.</li> <li>◆ Establecimiento de indicadores de conflictos por segregación de funciones.</li> </ul>   |
| R8           | Falta de un sistema integrado para la gestión contable, administrativa y financiera en tiempos emergentes | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Realizar un análisis de costo, tiempo, recursos humanos de las actividades con los sistemas actuales.</li> <li>◆ Calcular la optimización de recursos al implementar un sistema integrado.</li> <li>◆ Analizar el costo beneficio presente y futuro, enfocados en tiempos emergentes.</li> <li>◆ Analizar la efectividad en contenido y forma del input y output en tiempos emergentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Indicadores de tiempo de respuesta actual.</li> <li>◆ Proyección de tiempo y calidad de respuesta con un sistema integrado.</li> <li>◆ Indicadores de errores en el entradas y salidas actuales.</li> <li>◆ Indicadores de conflictos referentes a los múltiples sistemas actuales.</li> </ul> |

|                    |  |   |   |  |
|--------------------|--|---|---|--|
| R4                 | Control de inventarios en condiciones de trabajo virtual | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Priorizar el uso de un sistema integrado de inventario.</li> <li>◆ Identificar los inventarios de alto y bajo movimiento.</li> <li>◆ Definir la frecuencia y el contexto en el que se desarrolla el manejo de inventario.</li> <li>◆ Establecer una persona responsable del manejo y control de inventario.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollar informes de gestión de inventario enfocado en la mejora continua.</li> <li>◆ Establecer indicadores de faltantes, productos duplicados y en exceso.</li> <li>◆ Establecer indicadores de diferencia entre la información física y la información digital.</li> <li>◆ Encuestas al personal a cargo del inventario referente al manejo.</li> </ul> |
| <b>RIESGO ALTO</b> |  |   |   |  |
| R1                 | Manuales y procedimientos desactualizados                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Actualizar el Manual de Campo y los procesos consientes de los cambios en la forma de trabajo en tiempos emergentes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Casa matriz</li> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Última versión del Manual de Campo con los nuevos procesos.</li> </ul>  |
| R3                 | Conflictos de comunicación frente a la virtualidad       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mantener una comunicación que prioriza la motivación y confianza.</li> <li>◆ Incluir procesos de retroalimentación como medio de acompañamiento.</li> <li>◆ Establecer condiciones claras para la ejecución del trabajo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecer indicadores de conflictos por temas de comunicación.</li> <li>◆ Indicadores de encuentros virtuales.</li> <li>◆ Encuestas anónimas sobre la comunicación en entornos virtuales.</li> </ul>   |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Motivar a los colaboradores por medio de encuentros virtuales.</li> </ul>   |  |  |
| R5  | Elaboración del presupuesto anual con información desactualizada y sin considerar el contexto de los tiempos emergentes | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaborar un plan que contemple las situaciones emergentes y en función de este, adaptarlo al presupuesto.</li> <li>◆ Garantizar que el presupuesto sea flexible ante situaciones no previstas.</li> <li>◆ Realizar un análisis del contexto en el cual, se basa el presupuesto.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaborar un plan presupuestario en caso de una emergencia con afectación integral.</li> <li>◆ Monitoreo del contexto actual y panoramas futuros.</li> <li>◆ Indicadores de efectividad del presupuesto frente a lo ejecutado.</li> </ul>  |
| R10 | Desconocimiento de la gestión de los riesgos operativos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ampliar los conocimientos respecto de la gestión de riesgos en las instituciones sin fines de lucro.</li> <li>◆ Implementar la gestión de riesgos.</li> <li>◆ Analizar las ventajas en la toma de decisiones en función de la gestión de riesgos.</li> <li>◆ Designar un responsable de la gestión de riesgos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacitar a la organización en temas de gestión de riesgos.</li> <li>◆ Desarrollar las actividades con un enfoque en gestión de riesgos.</li> <li>◆ Indicadores de implantación de la gestión de riesgos.</li> <li>◆ Analizar el costo beneficio de la aplicación de la gestión de riesgos.</li> <li>◆ Indicadores respecto del aprendizaje de la gestión de riesgos.</li> <li>◆ Indicadores de resultados con la implementación de la gestión de riesgos.</li> </ul> |

|    |  |  |  |   |
|----|--|--|--|---|
| R6 | Omisiones parciales o totales en la presentación de la información a instituciones ecuatorianas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecer mecanismos de recolección de información en función de los procedimientos frente a situaciones emergentes establecidos.</li> <li>◆ Determinar los puntos críticos en el proceso de presentación de información a las instituciones ecuatorianas.</li> <li>◆ Soportarse en los medios electrónicos para la recopilación, control y seguimiento de la información necesaria para la gestión mencionada.</li> <li>◆ Innovar en la forma de mantener un control de la información en situaciones normales y emergentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Indicadores de presentación tardía de información.</li> <li>◆ Indicadores de tiempo de respuesta en situaciones normales y emergentes en la recopilación, procesamiento y emisión de reportes.</li> <li>◆ Indicadores de conflictos en la recopilación de datos y presentación de informes.</li> </ul> |
| R7 | Falta de entrega de reportes mensuales y anuales de forma parcial o total a la casa matriz en condiciones emergentes | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecer mecanismos de recolección de información en función de los procedimientos frente a situaciones emergentes establecidos.</li> <li>◆ Determinar los puntos críticos en el proceso de presentación de información a la casa matriz.</li> <li>◆ Soportarse en los medios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Indicadores de presentación tardía de información a la casa matriz.</li> <li>◆ Indicadores de tiempo de respuesta en situaciones normales y emergentes en la recopilación, procesamiento y emisión de reportes.</li> <li>◆ Indicadores de conflictos en la</li> </ul>                                  |

|    |  |   |  |   |
|----|--|---|--|---|
|    |  | <p>electrónicos para la recopilación, control y seguimiento de la información necesaria para la gestión mencionada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Innovar en la forma de mantener un control de la información en situaciones normales y emergentes.</li> </ul>  |  | <p>recopilación de datos y presentación de informes a la casa matriz.</p>   |
| R9 | <p>Falta de un plan de emergencia operativo contable administrativo y financiero que permita la continuidad de las funciones respectivas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaboración de un plan de emergencia operativo contable, administrativo y financiero que permita la continuidad de las funciones.</li> <li>◆ Analizar el contexto actual y las proyecciones en todos los aspectos a mediano y largo plazo.</li> <li>◆ Implementar un modelo de gestión de riesgos.</li> <li>◆ Establecer el apetito de riesgo que la organización está dispuesta a manejar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contraloría</li> <li>◆ Gerencia de contabilidad</li> <li>◆ Gerencia de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Seguimiento a la elaboración del plan de emergencia operativo contable, administrativo y financiero.</li> <li>◆ Indicadores de conflictos históricos de situaciones emergentes.</li> <li>◆ Establecer el apetito de riesgo que enfrentaría la organización.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia

## **Estrategias propuestas en función de los riesgos**

Se plantean una serie de sugerencias a ser aplicadas dentro de la organización a corto, mediano y largo plazo.

- Actualizar los manuales, procesos y descriptivos de funciones con la consideración de los tiempos emergentes.
- Establecer políticas que permitan el trabajo virtual enfocados en el manejo de inventarios.
- Organizar mesas de trabajo para cuantificar las ventajas y desventajas de la aplicación de una gestión de riesgos.
- Adoptar en la organización un modelo de gestión de riesgos, que permita capacitar, identificar, evaluar y controlar los riesgos.
- Realizar un estudio que permita evidenciar el costo beneficio en la implementación de un sistema integrado con enfoque en los tiempos emergentes.
- Flexibilizar el presupuesto con la inclusión de valores específicos para cubrir tiempos emergentes.
- Mejorar la comunicación frente a la virtualidad con un enfoque de clarificación, motivación y confianza, el mismo que permita un proceso de retroalimentación constante y abierto.
- Identificar los puntos críticos que en caso de situaciones emergentes paralizarían la presentación de información a instituciones del estado y la casa matriz.
- Elaborar un análisis del contexto actual y una proyección del contexto a mediano y largo plazo.
- Realizar mesas de trabajo para recopilar de primera mano las deficiencias y las bondades del trabajo virtual, enfocado en innovar la forma de recolección de la información necesaria para entregar reportes a instituciones del estado y la casa matriz.

- Identificar los medios electrónicos más idóneos para la recolección, procesamiento control y seguimiento en circunstancias emergentes.
- Establecer mecanismos para mantener un control de la información en situaciones emergentes.
- Elaborar un plan de emergencia frente a acontecimientos internos y externos.
- Establecer el apetito de riesgos que la Children International C.I. piensa gestionar los riesgos.
- Establecer indicadores que permitan evaluar las estrategias implementadas.

## CONCLUSIONES

- Los sustentos teóricos relacionados con los criterios de diferentes autores que, desde sus puntos de vista profundizan los conceptos referentes al riesgo, desde los principios básicos hasta la gestión de riesgos como tal, así como, indagan en la perspectiva respecto de la incidencia de los tiempos emergentes en las estructuras organizacionales, lo cual, permite direccionar la ruta que mejor, se adapte a la estructura de Children International C.I. actualmente.
- El diagnóstico y el conocimiento de Children International C.I. de los objetivos estratégicos, la estructura, las áreas de contabilidad y compras, los procesos, el funcionamiento y la relevancia de sus actividades en Ecuador como organización sin fines de lucro, hace que el contexto sobre el cual, se basa la investigación, cuente con los argumentos necesarios para plantear la gestión de riesgos.
- La identificación de los riesgos inherentes en las áreas de contabilidad y compras de Children International C.I., por medio de herramientas metodológicas, constituyen la base de la construcción de la matriz de riesgos y el mapa de calor donde, se evidencia de forma gráfica en los niveles respectivos, con la consideración su probabilidad e impacto.
- El establecimiento de estrategias a partir los riesgos operativos identificados en las áreas de contabilidad y compras de Children International C.I., abre la puerta a la toma de decisiones acordes al contexto en el, que se desenvuelve, a través de una perspectiva clara de los riesgos, a los cuales, se enfrenta, con la claridad de cómo gestionarlos para minimizar los riesgos en tiempos emergentes.

## RECOMENDACIONES

- Considerar a los riesgos identificados en el presente trabajo de titulación, para evaluarlos y actualizarlos en función de la ejecución de las estrategias sugeridas.
- Introducir a la organización en los conceptos y criterios de una administración basada en riesgos.
- Hacer de la gestión de riesgos una herramienta para todas las áreas de la organización, con el fin de que las decisiones sean tomadas de forma integral y formen parte del plan estratégico dinámico.
- Los riesgos operativos identificados, requieren de un seguimiento y control apropiado con el fin de, que se gestionen de forma exitosa, se manejen adecuadamente y sean sustentables en el tiempo.
- Fortalecer y mejorar la estructura organizacional frente a acontecimientos emergentes a corto, mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

Abanto, S., & Eloy, S. (2021). *Gestión del intraemprendimiento en la creación de valor compartido en micro y pequeñas empresas de Trujillo* Repositorio de la Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/c/handle/20.500.12692/54690>

Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2), 187-197. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)

Aguilar-Sigüenza, M. K., Arteaga-Ramírez, D. E., & Borja-Herrera, L. E. (13 de Mayo de 2017). *La generación de valor para los accionistas de las MIPYMES de la Provincia de El Oro*. Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1623>

Alonso C. J. C. y Berggrun P. L. (2015). *Introducción al análisis de riesgo financiero* (3a. ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.puce.edu.ec/logim.com/els/lc/puce/titulos/126447>.

Arbeláez, J., Franco Arbeláez, L., Betancur, C., Murillo, J., Gallego, P., Henao, V., Londoño, J., Mejía, C., Palacio, D., Salazar, E., Salazar, L., Valderrama, N., & Varela, D. (2006). *Riesgo operacional: reto actual de las entidades financieras*. Revista de Ingenierías: Universidad de Medellín, 5(9), 97–110.

Arnaldo Alcubilla, E. (2007). *La prevención del delito y del riesgo I*. Madrid, Spain: Dykinson. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/35686>.

Bautista Mena, R. (2012). *Incertidumbre y riesgos: en decisiones financieras*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/69240>.

Comité de Supervision Bancaria de Basilea. (2006). *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. In Banco de pagos internacionales. [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf).

Del Castillo, C. C. y Olivares Orozco, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/39410>.

Diz Cruz, E. (2015). *Teoría de riesgo* (4a. ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/126443>

Escorial Bonet, Á. Escalera Alcazar, J. y Simón Quintana, S. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-ISO 31000:2018*. Madrid, AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/118154>

Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II* (2a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de [https:// elibro.puce.elogim.com /es/ ereader / puce /69012?page=48](https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/69012?page=48)

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (2a ed.). Ecoe Ediciones. <https://www.digitaliapublishing.com/a/39422>

Fernández-Laviada, A. *La gestión del riesgo operacional*. De la teoría a su aplicación. Editorial Universidad de Cantabria: Santander, 2007; pp. 609

Fernández-Laviada, A. *La gestión del riesgo operacional en las entidades financieras españolas (2007-2008)*. Editorial Universidad de Cantabria: Santander, 2010; pp. 48

Ferreira, F., Vieira, R., Borbinha, J., Rodney, E., Ducq, Y., Breysse, D., Ledoux, Y., Furuta, E., Wheeler, E., Zhao, X., Hwang, B.-G., Low, S. P., Barafort, B., Mesquida, A. L., Mas, A., ISACA, de *Supervisión Bancaria de Basilea - Basel Committee on Banking Supervision*, C., Pyka, M., Sobieski, S., ... Bartolini, C. (2011). *BASILEA II: UNA MIRADA MÁS CERCANA Administración del Riesgo Operacional*. IFAC-PapersOnLine, 146(3), 1–63

García, H. J., & Salazar, E. P. (2005). *Métodos de administración y evaluación de riesgos*. Universidad de Chile Facultad, 1–169. [http:// repositorio .uchile.cl /bitstream/handle/2250/108333/garcia\\_j2.pdf?sequenc=isAllowed=y%0Ahttp://re](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108333/garcia_j2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

positorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia\_j2/sources/garcia\_j2.pdf

Guenaga, A. T. (2018). Implicaciones éticas de la gestión de riesgos. Más allá de la protección del valor de la empresa. *Boletín De Estudios Económicos*, 73(225), 573-595. Retrieved from <https://www.proquest.puce.elogim.com/scholarly-journals/implicaciones-éticas-de-la-gestión-riesgos-más/docview/2173475821/se-2?accountid=13357>

Henández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

ISO. (2018). *Norma ISO 31000*. 10. <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>

Jiménez Rodríguez, E. J. (2010). *El riesgo operacional: metodologías para su medición y control*. Collado Villalba, Madrid, Delta Publicaciones. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/170111>

Lifshitz Guinzberg, A. (2012). *La vida es riesgo*. México D.F, Mexico: Editorial Alfil, S. A. de C. V. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/72721>.

Martínez Hernández, R., & Blanco Dopico, M. I. (2018). *Gestión de riesgos: reflexiones*

*desde un enfoque de gestión empresarial emergente*. Revista Venezolana de Gerencia, 22(80), 693. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i80.23186>

Mazuela Llanos, A. (2015). *10 herramientas de gestión organizacional: 1° parte*. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/48393>.

Mazuela Llanos, A. (2015). *10 herramientas de gestión organizacional: 2° parte*. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/48394>.

Méndez del Río, M. A. (2005). Basilea II: *La carrera ha comenzado*. Mediterráneo Económico, 8, 307–317.

Morales, F. (2012). *Conozca tres tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica\\_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx)

Moreno Mejía, Mario Alberto (2017). Herramientas de Gestión de Información Contable y Riesgo Empresarial para la toma de decisiones. II Congreso: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2206>.

Niño-Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe* (Segunda ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de [https:// books.google.es /books?hl=es&lr=&id=WCwaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=investigaciones+descriptivas&ots=pfuhCb16TJ&sig=j3oZBATQ49rF9RTieSayiL4US8#v=onepage &q=investigaciones%20descriptivas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WCwaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=investigaciones+descriptivas&ots=pfuhCb16TJ&sig=j3oZBATQ49rF9RTieSayiL4US8#v=onepage&q=investigaciones%20descriptivas&f=false)

Núñez Fernández, E. (2007). *Archivos y normas ISO*. Gijón, Spain: Ediciones Trea. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/60537?page=1>.

Núñez Mora, J. A. y Núñez Mora, J. A. (2015). *Teoría y aplicaciones en la administración de riesgos*. México, D.F, Mexico: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/38780>.

Orden Olasagasti, O. D. (2015). *Gestión del riesgo y mercados financieros*. Madrid, Delta Publicaciones. Recuperado de [https:// elibro.puce.elogim.com/ es/ereader/ puce/170083?page=18](https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/170083?page=18).

Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid, Spain: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/53618>.

Peña Torres, Dionicio (2015). *Desarrollo de un Modelo de Gestión de Riesgos Operacionales basado en las Directrices del Comité de Basilea*. Tesis (Doctoral), E.T.S.I. Industriales (UPM)

Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/124953?page=1>.

Pérez Rodríguez, M. D. (2013). *Situaciones de emergencia, catástrofes e inundaciones*. Málaga, Spain: Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/59568>.

Ross, S., Wester-Field, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graww Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas\\_Ross\\_9th](https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas_Ross_9th)

Tamayo Saborit, M. y Gonzalez Capote, D. (2020). *La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial*. Editorial Universo Sur. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/131885>.

Torre-Enciso, M., & San José-Martí, M., Isabel Casares. (2011). *El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión EMPRESARIAL*. Boletín De Estudios Económicos, 66(202), 73-93. Retrieved from <https://www.proquest.puce.elogim.com/scholarly-journals/el-proceso-de-gestión-riesgos-como-componente/docview/1314736320/se-2?accountid=13357>

Vázquez González, S. y Blanca Guadalupe Cid de León Bujanos. (2018). *Riesgos y trabajo social*. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.puce.elogim.com>.

[com/es/lc/puce/titulos/38790](https://com/es/lc/puce/titulos/38790)

Vommaro, P. (2020). *Durante y después de la pandemia: Dimensiones sociales, políticas y económicas*. In Bringel B. & Pleyers G. (Eds.), *Alerta global: Políticas, movimientos sociales y futuros en disputa en tiempos de pandemia* (pp. 163-172). Ciudad de Buenos Aires, Argentina: CLACSO. doi:10.2307/j.ctv1gm027x.19

## ANEXOS

### Anexo N° 1

#### Guía de observación

**Nombre de la empresa:** Children International C.I.

**Nombre del área:** Contabilidad

**Objetivo:** Analizar por medio de la observación, aspectos relevantes relacionados con la determinación de los riesgos operativos.

| INDICADOR  | SI | NO | TALVEZ | OBSERVACIÓN   |
|--|----|----|--------|---|
| ¿Se evidencia la estructura organizacional?                                | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia trabajo en equipo?   | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia segregación de funciones?                                    | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencian los mecanismos de control interno?                          |    |    | ✓      | No se logran identificar con exactitud  |
| ¿Es notorio el uso de los canales de comunicación?                         | ✓  |    |        |   |
| ¿Se constata el uso de tecnología?   | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia que los sistemas, se encuentran integrados?                  |    | ✓  |        | Cuentan con sistemas que proporcionan diferente información para integrarla manualmente.                              |
| ¿Se evidencian mecanismos de seguridad en la información física y digital? |    |    | ✓      | La información digital cuenta con mecanismos de seguridad, sin embargo, la información física, no se pudo corroborar. |
| ¿Se evidencia un buen ambiente laboral?                                    | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia gestión de riesgos operativos?                               |    | ✓  |        | No se evidencian de forma específica  |

## Anexo N° 2

### Guía de observación

**Nombre de la empresa:** Children International C.I.

**Nombre del área:** Compras

**Objetivo:** Analizar por medio de la observación, aspectos relevantes relacionados con la determinación de los riesgos operativos.

| INDICADOR  | SI | NO | TALVEZ | OBSERVACIÓN   |
|--|----|----|--------|---|
| ¿Se evidencia la estructura organizacional?                                | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia trabajo en equipo?   |    |    | ✓      | La distancia entre la agencia y los centros comunitarios lo dificulta   |
| ¿Se evidencia segregación de funciones?                                    | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencian los mecanismos de control interno?                          |    |    | ✓      | No se logran identificar con exactitud  |
| ¿Es notorio el uso de los canales de comunicación?                         | ✓  |    |        |   |
| ¿Se constata el uso de tecnología?   | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia que los sistemas, se encuentran integrados?                  |    | ✓  |        | Cuentan con sistemas que proporcionan diferente información para integrarla manualmente.                              |
| ¿Se evidencian mecanismos de seguridad en la información física y digital? |    |    | ✓      | La información digital cuenta con mecanismos de seguridad, sin embargo, la información física, no se pudo corroborar. |
| ¿Se evidencia un buen ambiente laboral?                                    | ✓  |    |        |   |
| ¿Se evidencia gestión de riesgos operativos?                               |    | ✓  |        | No se evidencian de forma específica  |

## Anexo N° 3

## Guía de análisis documental

| N° | Descripción documento  | Físico | Electrónico | Digital | Observación   |
|----|--|--------|-------------|---------|---|
| 1  | Organigrama estructural  |        |             | ✓       | Evidencia una estructura vertical, con una estructura jerárquica, alineada con la misión, visión y valores organizacionales.  |
| 2  | Manual de campo volumen 2  |        |             | ✓       | Contiene lineamientos e instrucciones para cada una de las funciones de contabilidad, compras y finanzas, sin embargo, a la fecha, no se encuentra actualizado ni contempla tiempos emergentes y trabajo virtual.                           |
| 3  | Descripción de puesto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de contabilidad</li> <li>• Asistente de control interno</li> <li>• Asistente contable</li> <li>• Auxiliar contable</li> </ul> |        |             | ✓       | Evidencia el perfil y las funciones, que se cumplen en cada puesto de trabajo, relevante a la hora de inducir a nuevos colaboradores y como medio de soporte para los colaboradores actuales. No contempla funciones en tiempos emergentes. |
| 4  | Descripción de puesto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente nacional de compras</li> <li>• Coordinador de compras</li> <li>• Recepcionista</li> </ul>                                     |        |             | ✓       | Evidencia el perfil y las funciones, que se cumplen en cada puesto de trabajo, relevante a la hora de inducir a nuevos colaboradores y como medio de soporte para los colaboradores actuales. No contempla funciones en tiempos emergentes. |

|   |   |  |   |   |  |
|---|---|--|---|---|--|
| 5 | Segregación de Funciones                                    |  |   | ✓ | Las indicaciones son claras y alineadas con el control interno, sin embargo, no contempla condiciones en tiempos emergentes. |
| 6 | Declaración de la misión, visión y valores organizacionales |  | ✓ |   | Los valores organizacionales están alineados con el objetivo estratégico.  |
| 7 | Información de los programas                                |  |   | ✓ | No se cuenta con información cronológica de resultados, sin embargo, permite evidenciar la labor en Ecuador.                 |

**Anexo N° 4****Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Escuela de Administración de Empresas**

Encuesta de gestión de riesgos operativos dirigida al área de contabilidad y compras

**Enlace:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSemSEmah4Ugqi0gbHYEcEsqpkX1ihQM0gfx-ie0XxMwtVT-g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSemSEmah4Ugqi0gbHYEcEsqpkX1ihQM0gfx-ie0XxMwtVT-g/viewform?usp=sf_link)

Gobierno y cultura

Organización

1. ¿Qué mecanismos considera que permiten obtener un claro conocimiento de la estructura organizacional?
2. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo acceso al Código de Ética?
3. ¿Cómo considera usted las políticas y los manuales de procedimientos de la organización?
4. ¿Qué considera que potenciaría los controles internos establecidos en la organización?
5. ¿Qué herramientas considera adecuadas para reforzar el conocimiento de las normas, procedimientos, controles y manuales de la organización?

Estrategia y objetivos

Específicas

6. ¿Qué factores considera relevantes en la segregación de funciones de la organización?

7. Según su criterio ¿Qué herramienta considera relevante en el proceso de aprobaciones contables, financieras y de compras/autorizaciones físicas?
8. Según su criterio. ¿Qué herramienta considera relevante en el proceso de aprobaciones contables, financieras y de compras/autorizaciones electrónicas?
9. Según su experiencia ¿Qué aspectos son los más relevantes en el proceso de archivo de documentación física?
10. Según su experiencia ¿Qué aspectos considera indispensables en los procesos de archivo de documentación electrónica/digital?
11. ¿Por qué cree que es importante contar con mecanismos de control de acceso a la información física?
12. ¿Por qué cree que es importante contar con mecanismos de verificación de acceso autorizado a la información electrónica/digital?

## Desempeño

### Sistemas tecnológicos

13. A su criterio ¿Qué hace que los sistemas tecnológicos sean seguros y confiables?
14. A su criterio. ¿Cuál son las herramientas tecnológicas disponibles en la organización que permiten el trabajo virtual?
15. Según su experiencia. ¿Cuáles son las principales herramientas con las que cuenta su área para llevar al cabo su trabajo en la virtualidad?
16. A su criterio. ¿Qué aspectos son importantes para cumplir su trabajo de forma virtual?
17. Según su experiencia. ¿Cuáles son los canales de comunicación presenciales óptimos en su trabajo?
18. En su experiencia. ¿Cuáles son los canales de comunicación virtuales óptimos en su trabajo virtual?

## Revisión

### Conocimiento riesgo operativo

19. A su criterio, los términos gestión de riesgos operativos, riesgo inherente y riesgo residual en su organización son conocidos o desconocidos.
20. A su criterio, ¿Qué contemplan los riesgos operativos en una organización?
21. ¿Cuál sería la principal razón para establecer la gestión de riesgos en la organización?
22. ¿De qué forma ha identificado posibles riesgos operativos en su área?

#### Tiempos emergentes

23. Con referencia en la pandemia por COVID 19 ¿Cómo considera que su organización y área de trabajo, se prepara para enfrentar un nuevo tiempo emergente?
24. A su criterio. ¿Qué herramientas permiten contrarrestar tiempos emergentes en su área de trabajo?
25. En su área de trabajo ¿Cómo considera al tiempo emergente?

## Anexo N° 5

### Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato Escuela de Administración de Empresas

Entrevista de gestión de riesgos operativos dirigida al área de contabilidad

#### Enlace de entrevista:

<https://drive.google.com/file/d/157vBA7xhOzU6MEZcH4eobbP9TpRHozA2/view?usp=sharing>

1. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la organización?
2. ¿Se captan ingresos locales y cuál es el proceso?
3. ¿Cuál es el proceso en caso de los ingresos del extranjero que no provengan de la casa matriz?
4. ¿Cómo se garantiza que el Manual de Campo, se cumple en las actividades?
5. ¿Cada colaborador recibe el entrenamiento respectivo basado en el conocimiento y aplicación de las funciones, procedimientos y políticas?
6. ¿Qué tan recurrente el asistente de control interno, realiza funciones de soporte al área contable y financiero?
7. ¿El asistente de control interno tiene autonomía?
8. ¿El presupuesto aprobado cumple su ejecución al 100%?
9. ¿Qué mejorara la ejecución presupuestaria?
10. ¿Existe un sistema enlazado con la agencia para el control de inventarios de cada centro comunitario?
11. ¿Qué sistemas contables y financieros usan actualmente?
12. ¿El sistema es integrado con todas las áreas?
13. ¿Qué mejoraría de las herramientas tecnológicas?
14. ¿Cuentan con un plan estructurado, escrito y sociabilizado (actividades contables, administrativas y financieras) en caso de tiempos emergentes?

15. ¿Qué acciones, se han establecido contra la posibilidad de fraude en la organización?

## Anexo N° 6

### Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato Escuela de Administración de Empresas

Entrevista de gestión de riesgos operativos dirigida al área de compras

#### Enlace de entrevista:

<https://drive.google.com/file/d/1iH4zC-4A0cORPtCgoCY5KGi1jie1ju-o/view?usp=sharing>

1. ¿Cómo se garantiza que el Manual de Campo se cumple en las actividades?
2. ¿Cada colaborador recibe el entrenamiento respectivo basado en el conocimiento y aplicación de las funciones, procedimientos y políticas?
3. ¿Quién recibe y verifica las compras de bienes y servicios?
4. ¿Dónde se guardan las compras de bienes y cuál es el tiempo de permanencia en stock?
5. ¿Cómo se valida y controla la compra de servicios?
6. ¿El presupuesto aprobado cumple su ejecución al 100%?
7. ¿Mejoraría la ejecución presupuestaria?
8. ¿Los asistes de bodega son asignados en cada centro comunitario?
9. ¿Los asistentes de bodega cumplen específicamente sus funciones?
10. ¿Cómo se lleva el control de inventarios?
11. ¿Existe un sistema enlazado con la agencia para el control de inventarios de cada centro comunitario?
12. ¿El sistema es integrado con todas las áreas?
13. ¿Qué mejora las herramientas tecnológicas?
14. ¿Cuentan con un plan estructurado, escrito y sociabilizado (actividades contables, administrativas y financieras) en caso de tiempos emergentes?
15. ¿Qué acciones se han establecido contra la posibilidad de fraude en la organización?

## Anexo N° 7

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**Tablas para la elaboración de la matriz de riesgos de Children International C.I.**

| <b>TABLA DE PROBABILIDAD</b> |                   |   |                                       |
|------------------------------|-------------------|---|---------------------------------------|
| <b>NIVEL</b>                 | <b>DESCRIPTOR</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>FRECUENCIA</b>                     |
| 1                            | Raro              | El evento ocurre solo en circunstancias excepcionales.              | No se ha presentado en el último año. |
| 2                            | Improbable        | El evento ocurre en algún momento.                                  | Al menos 1 vez en el año.             |
| 3                            | Posible           | El evento ocurre en algún momento.                                  | Al menos 1 vez cada tres meses.       |
| 4                            | Probable          | El evento probablemente ocurre en la mayoría de las circunstancias. | Al menos de 1 vez cada mes.           |
| 5                            | Frecuente         | Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. | Más de 1 vez en el mes.               |

| <b>TABLA DE IMPACTO</b> |                   |  |
|-------------------------|-------------------|--|
| <b>NIVEL</b>            | <b>DESCRIPTOR</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
| 1                       | Insignificante    | Si el hecho llega a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.       |
| 2                       | Menor             | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.               |
| 3                       | Moderado          | Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.    |
| 4                       | Mayor             | Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad.       |
| 5                       | Catastrófico      | Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad. |

| <b>TABLA DE RIESGOS</b> |                   |                    |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>NIVEL</b>            | <b>DESCRIPTOR</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b> |
| 1                       | Bajo              | 1 – 8              |
| 2                       | Medio             | 9 – 18             |
| 3                       | Alto              | 19 – 25            |