



OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES EN EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVICIOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Master en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y
Financieros**

Línea de Investigación:

Detección, Medición y Control de Riesgos

Autora:

Ing. Fernanda Cecibel Condo Zavala

Director:

Mg. José Alfredo Villacis Yank

Ambato – Ecuador

Marzo 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES EN EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVICIOS**

Línea de Investigación:

Detección, medición y control de riesgos

Autora:

Fernanda Cecibel Condo Zavala

José Alfredo Villacis Yank, Mg.

CALIFICADOR

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

CALIFICADOR

Nelson Danilo Bombón Orellana, Mg.

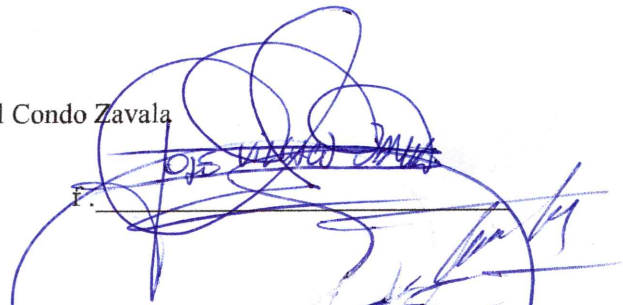


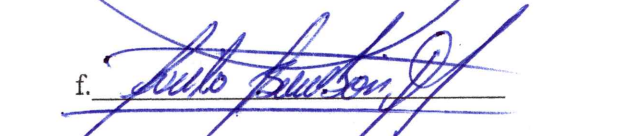


CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Ph.D.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
f. 
f. 
f. 
f. 
f. 



Ambato – Ecuador
Marzo 2022



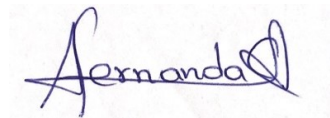
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **FERNANDA CECIBEL CONDO ZAVALA**, con **CC. 1803074663**, autora del trabajo de graduación intitulado: **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES EN EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS**, previa a la obtención del título profesional de **Máster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**.

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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, marzo 2022



FERNANDA CECIBEL CONDO ZAVALA

CC. 1803074663

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi Virgen de Guadalupe, por demostrarme que la vida es tan hermosa y justa.

A mi familia, por su ayuda incondicional, especialmente por sus sabios consejos y enseñanzas vitales.

A mis amigos, quienes me dieron el impulso que necesitaba para iniciar mi formación profesional que hoy concluyo, por brindarme su apoyo y consejos.

A la universidad por abrirme sus puertas y permitirme alcanzar una meta profesional tan anhelada, a través de quienes fueron mis docentes, director y coordinadora.

DEDICATORIA

Parecía que culminar la titulación era inalcanzable, fueron varias situaciones y emociones que compartimos juntos, pero lo logramos una vez mas hijos míos, nunca fueron un impedimento para mi preparación y desarrollo profesional, estuvieron conmigo en mi pregrado y esta vez en un posgrado, es por ello, que esta titulación va dedicada para ustedes mis niños Matías y Andy, mis compañeros de vida, inspiración y fortaleza.

P.D.: El tiempo de mamá frente a un computador para realizar sus tareas académicas concluye por un momento, nuevos retos están en mente.

RESUMEN

Los procedimientos y directrices en las empresas algunas veces se realizan con el fin de mantener uniformidad y documento de consulta para ejecutar ciertos procesos. Sin embargo, los mismos no se encuentran formalizados ni previsto para mitigar y controlar los riesgos operacionales. La investigación centra su objetivo en implementar un modelo de gestión de riesgos operacionales en empresas prestadoras de servicios a partir del resultado de los tipos de riesgos operacionales. Para ello, la metodología emplea métodos cuali - cuantitativo, utiliza los tipos de investigación: documental, descriptiva y explicativa con perfil de campo.

Al respecto, la investigación se fundamenta en datos e información proporcionada por la empresa objeto de estudio, la aplicación de instrumentos de investigación y técnicas de auditoría de gestión, dado que, permite analizar y obtener información confiable y veraz. El resultado esperado permite desarrollar un modelo de gestión de riesgos operacionales para empresas prestadoras de servicios; que contribuya, a la identificación de riesgos operacionales y a la disminución de los resultados negativos desde el punto de vista económico y financiero para la toma de decisiones gerenciales.

Palabras claves: Riesgos operacionales, gestión, toma de decisiones

ABSTRACT

The procedures and guidelines in the companies are sometimes carried out in order to maintain uniformity and a consultation document to execute certain processes. However, they are not formalized or planned to mitigate and control operational risks. This research focuses its objective on implementing an operational risk management model in service providers based on the result of the types of operational risks. For this, the methodology uses qualitative - quantitative methods, since it uses the types of research: documentary, descriptive and explanatory with a field profile.

In this regard, this research is based on data and information provided by the company under study, the application of research instruments and management audit techniques, since it allows analyzing and obtaining reliable and truthful information. The result allows the development of an operational risk management model for service providers that contributes to the identification of operational risks and the reduction of negative results from the economic and financial point of view for managerial decision making.

Key words: Operational risks, management, decision making.

ÍNDICE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Origen y evolución de la gestión de riesgos operacionales.....	6
1.2. Caracterización de los modelos de gestión para riesgos operacionales para empresas prestadoras de servicios.....	14
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1. Caracterización de la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.....	18
2.2. Metodología de la investigación	21
CAPÍTULO III. PROPUESTA	28
3.1. Tema de la propuesta.....	28
3.2. Justificación del Modelo de Gestión	32
3.3. Objetivos del Modelo de Gestión	32
3.4. Desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.	32
3.5. Procedimientos para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.....	52
CONCLUSIONES	55

RECOMENDACIONES56

BIBLIOGRAFÍA57

ANEXOS579

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios - Evaluación de riesgos	8
Tabla 2. Distribución de los colaboradores de Center Drive Cía. Ltda.	20
Tabla 3. Cuestionario de Control Interno.....	25
Tabla 4. Valoración del cuestionario de control.....	26
Tabla 5. Resultado de la evaluación del control de riesgo	27
Tabla 6. Semaforización del Riesgo	29
Tabla 7. Modelo para determinar el Riesgo Operacional	30
Tabla 8. Modelo de Matriz de Necesidades	30
Tabla 9. Modelo de Plan de Acción por objetivo	31
Tabla 10. Cuestionario General – Riesgo Operacional Center Drive Cía. Ltda.....	33
Tabla 11. Cuestionario aplicado Socios y Gerente General – Riesgo Operacional	35
Tabla 12. Cuestionario aplicado Gerente Administrativo – Riesgo Operacional	36
Tabla 13. Cuestionario aplicado a Directores de Escuela (Sucursales) – Riesgo Operacional	39
Tabla 14. Cuestionario aplicado a Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores – Riesgo Operacional.....	41
Tabla 15. Evaluación Riesgo Operacional - Socios y Gerente General de Center Drive Cía. Ltda.	43
Tabla 16. Evaluación Riesgo Operacional - Gerente Administrativo de Center Drive Cía. Ltda.	44

Tabla 17. Evaluación Riesgo Operacional - Directores de Escuela (Sucursales) de Center Drive Cía. Ltda.	45
Tabla 18. Evaluación Riesgo Operacional - Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores de Center Drive Cía. Ltda.	46
Tabla 19. Riesgo Operacional de Center Drive Cía. Ltda.....	47
Tabla 20. Matriz de Necesidades.....	48
Tabla 21. Plan de Acción – Decisiones Económica y Financieras.....	49
Tabla 22. Plan de Acción – Sistema de Control Interno y toma de decisiones.....	50
Tabla 23. Plan de Acción – Metas de desempeño operativo y financiero	50
Tabla 24. Plan de Acción – Riesgos por unidades administrativas	50
Tabla 25. Plan de Acción – Documentos de gestión	51
Tabla 26. Plan de Acción – Factores interno y externos.....	51
Tabla 27. Plan de Acción – Evaluación del fraude.....	51
Tabla 28. Plan de Acción – Código de Ética, Reglamento Interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Enfoque de Empresas Inteligentes en riesgos.....	14
Gráfico 2. Sistema de Gestión de Riesgo Operacional.....	15
Gráfico 3. Organigrama Estructural Center Drive Cía. Ltda.	21
Gráfico 4. Modelo de Gestión de Riesgo Operacional para la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.	28
Gráfico 5. Evaluación Riesgo Operacional - Socios y Gerente General de Center Drive Cía. Ltda.	43
Gráfico 6. Evaluación Riesgo Operacional - Gerente Administrativo de Center Drive Cía. Ltda.	44
Gráfico 7. Evaluación Riesgo Operacional - Directores de Escuela (Sucursales) de Center Drive Cía. Ltda.	45
Gráfico 8. Evaluación Riesgo Operacional - Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores de Center Drive Cía. Ltda.	46
Gráfico 9. Procedimientos para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.....	53

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo cambiante, donde la globalización y la competitividad de mercado exige a las empresas estar orientadas a buscar estrategias de sostenibilidad en el tiempo. A nivel mundial las organizaciones se han desarrollado a través de procesos, genera la necesidad de controlar cada uno de ellos para que sean ejecutados de manera eficiente, por lo que, es importante el control interno específico para cada tipo de empresa, la naturaleza de las operaciones y procedimientos ejecutados por una persona o actividad de la organización, posterior al diagnóstico interno y externo, a través del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), con el fin de contar con herramientas para tomar mejores decisiones estratégicas.

Al partir del análisis FODA, pocas son las empresas que aplican esta herramienta administrativa de análisis interno y externo, en razón, de que no logran convertir las amenazas en oportunidades, de tal forma, mantenerse competitivas en el segmento de mercado al que correspondan. En temas de globalización es un punto relevante a considerar.

La sostenibilidad a nivel de organización es responsabilidad de todos los departamentos y nivel jerárquicos que la conforman. Para proporcionar valor a través de la sostenibilidad, las empresas son capaces de reconocer, gestionar y responder tanto a las oportunidades como a los riesgos, lo menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

A nivel organizacional, se prioriza la necesidad de que la alta dirección muchas veces los propietarios y el resto de la organización (trabajadores), comprenden la importancia del control interno, se considera que a nadie le gusta ser controlado, pero su incidencia sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico de la auditoría y, esencialmente, la consideración del control como un proceso integrado a cada una de las operaciones o procedimientos de los departamentos o unidades administrativas de la empresa y no como un conjunto de reglas impuestas, muy necesarias para la consecución de la misión empresarial.

Actualmente, la gran mayoría de empresas privadas de tamaño micro a mediana no poseen manuales ni procedimientos establecidos formalmente, se da un resultado de nivel de

confianza bajo y riesgo alto. La repetición constante de procedimientos es habitual sean eficaces o no; además, se realiza reportes operativos y financieros únicamente para cumplir ante los entes de control, más no, para la toma de decisiones oportunas y acertadas de sus directivos, es ahí, que las empresas no están listas para evitar o asumir riesgos a nivel operacional y genera pérdidas económicas.

Se considera, además, que Center Drive Cía. Ltda., es una compañía familiar donde su Gerente General y Representante Legal es parte de la familia, por tanto, su orgánico estructural está definido, pero cada accionista toma decisiones sin consultar al nivel jerárquico superior en razón de que los accionistas, también, laboran en la compañía, por lo tanto, lineamientos determinados en la Junta de Socios muchas veces no se cumplen, genera riesgo y mala toma de decisiones al no ser planificadas y evaluadas de manera gerencial.

La razón de ser de la empresa desde su creación, fue la prestación de servicios de Curso de Capacitación por lo que entrega certificados de Conductores No Profesionales a mayores de edad previa a la opción de la Licencia de Conducir tipo B en la ciudad de Riobamba; a medida de su crecimiento empresarial, sus servicios se incrementaron en más tipos de certificaciones de los cursos previos a obtener la Licencia tipo A, C y E, y Certificaciones de Conductor, en los cantones de Latacunga, Babahoyo, Milagro, Guamote y Cumandá, lo que ha generado un riesgo material considerable en sus procedimientos y actividades aplicadas de manera continua en la empresa por su nómina compuesta de 75 trabajadores entre hombres y mujeres de diversas edades y niveles de educación profesional.

En el Ecuador, existen 35 Escuela de Conducción aprobadas por la Agencia Nacional de Tránsito, constituidas la gran mayoría con personería jurídica de Compañía Limitada, su nivel directivo está constituido por sus propietarios incluso la Gerencia o Representación Legal, lo que implica un nivel mas complejo de control por ser una empresa familiar. En la ciudad de Riobamba, existen 7 escuela de conducción, brindan el mismo servicio, lo que las diferencia es el desarrollo de sus procesos y su interrelación, para mantenerse competitivas radica principalmente en su control previo, continuo y posterior, en el servicio proporcionado a sus clientes, constituye el ingreso de la razón de ser de la compañía.

Problema científico

Por lo expuesto, se propone como problema científico: ¿Cómo mejorar la toma de decisiones frente a los riesgos operativos en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.?

Es así, que se generan preguntas científicas a desarrollar:

¿El desarrollo teórico del riesgo operativo es necesario para diseñar un sistema de gestión para la empresa?

¿La aplicación de procedimientos y herramientas de recolección de información es adecuado para diseñar un modelo de gestión de riesgos operacionales?

¿El resultado de la implementación de un modelo de gestión mitiga los riesgos operacionales?

Objetivo general

Implementar un modelo de gestión de riesgos operacionales en empresas prestadoras de servicios a partir del resultado de los tipos de riesgos operacionales de la empresa.

Objetivos específicos**Tareas investigativas**

Para materializar el objetivo general, se aplica las siguientes tareas investigativas:

1. Definición de los componentes de un modelo de gestión de riesgos operacionales.
2. Identificación de los procedimientos y herramientas de recolección de información para el diseño de un modelo de gestión de riesgos operacionales para empresas prestadoras de servicios.
3. Determinación de los factores de riesgo operacional a fin de evitarlos o asumirlos.
4. Caracterización de los componentes para el diseño de un modelo de gestión de riesgos operacionales para empresas prestadoras de servicios.

Los manuales de procedimiento es la mejor herramienta idónea, Vivanco (2017), para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización, en las cuales, se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente; de tal manera, contribuya a la minimización de errores al forjar una óptima toma de decisiones dentro de la organización.

Los procedimientos y directrices en las empresas algunas veces se realizan con el fin de mantener uniformidad y documento de consulta para ejecutar ciertos procesos. Sin embargo, los mismos no se encuentran formalizados ni previsto para mitigar y controlar los riesgos operacionales. La investigación centra su objetivo en implementar un modelo de gestión de riesgos operacionales en empresas prestadoras de servicios a partir del resultado de los tipos de riesgos operacionales. Para ello, la metodología emplea métodos cuali - cuantitativo, utiliza los tipos de investigación: documental, descriptiva y explicativa con perfil de campo.

La consecución de datos se obtiene mediante la aplicación de entrevistas y conversatorios, para lo que se elabora cuestionarios que den respuestas cerradas con una corta argumentación, de tal manera no tome mucho tiempo del trabajador en responder; además, se realiza observación y revisión documental de las instalaciones y archivo de documentos de la empresa, para la cual, se cuenta con la apertura necesaria y designación de un trabajador de la empresa para proporcionar la ayuda y contingente necesario, previa comunicación. Se ha designado, además, un correo electrónico para solicitar información de manera digital por medidas de bioseguridad.

Es así, que la investigación se fundamenta en datos e información proporcionada por la empresa objeto de estudio, la aplicación de instrumentos de investigación y técnicas de auditoría de gestión, dado que, permite analizar y obtener información confiable y veraz. El resultado esperado permite desarrollar un modelo de gestión de riesgos operacionales para empresas prestadoras de servicios; que contribuya, a la identificación de riesgos operacionales y a la disminución de los resultados negativos desde el punto de vista económico y financiero para la toma de decisiones gerenciales.

La investigación se fundamenta en realizar identificar los riesgos operacionales y generar un modelo de gestión. Es importante considerar que la empresa está constituida legalmente como Compañía Limitada, controlada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Agencia Nacional de Tránsito, entre otras, por lo que el nivel directivo enfoca su atención en cumplir con sus entes de control externo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución de la gestión de riesgos operacionales

El control en una organización se origina desde el inicio de las actividades, una vez que, se genera la necesidad de establecer controles sobre las personas que participan en ellas y sus diversas operaciones, más aún, si a nivel mundial existieron fraudes, escándalos políticos, pagos indebidos.

Al pasar de los años las organizaciones se han desarrollado y adaptado a los constantes cambios del entorno, factores como nueva normativa legal, cambios en el comportamiento de consumo, innovaciones tecnológicas generan incertidumbre y la necesidad de crear una nueva estructura para desarrollar las actividades, con el fin de, permanecer en el mercado y ser competitivos. La organización considerar que al generar cambios da lugar a la incertidumbre y riesgos, los cuales, son de responsabilidad de la administración, es decir, del nivel directivo.

La gestión del nivel directivo para alcanzar buenos resultados de su control, se enfoca en crear estrategias y tácticas para mejorar los productos, servicios, procesos y la gestión a nivel general ya sean internos o externos; en razón, de que la empresa realiza sus procesos de manera coordinada y en miras de alcanzar sus objetivos.

Las empresas se desarrollan en un mundo de cambios rápidos y globalizados, con competidores y usuarios que, también, están sometidos a cambios continuos, al generar mayores exigencias en la calidad de productos o servicios que requieran. Es ahí que las organizaciones se preocupan por el control y gestión sobre los riesgos, a fin de ofertar productos o servicios que cumplan las expectativas de los clientes; y, mas allá de ello muchas empresas tratan de gestionar de una manera efectiva la incertidumbre que generan los riesgos y oportunidades, y así, generar más capacidad para generar ingresos y utilidades, al igual que el concepto de Estupiñan (2016).

La Real Academia Española (2011), define al riesgo como la contingencia o proximidad de un daño, Vásquez et al., (2015), conceptualizan al riesgo a nivel de empresa como la posibilidad de la existencia de peligros o amenazas que generan daños a la organización. Al respecto, riesgo es la probabilidad que de ocurra un evento determinado antes, durante o después de aplicar control.

El riesgo en las empresas es inherente a la operación que desarrollan y las mismas define el nivel de riesgo aceptado según Vásquez et al., (2015), de la misma manera, Soler et al., (2018), estable que el riesgo es algo inherente a casi toda actividad empresarial, el riesgo cero no existe, por lo que, se identifica las amenazas y define el nivel de riesgo aceptado, a través, del control interno que aplique la organización.

El riesgo, siempre esta relacionado a la probabilidad de que ocurra una afectación, en el sector empresarial una afectación económica, la cual, es inevitable para la toma de decisiones a nivel de toda la organización y más aún cuan está relacionado a nuevas inversiones o segmentación de las existentes. Es así que surge la necesidad de medirlo, cuantificarlo incluso predecir el efecto de los mismos, de tal manera determinar actividades de control y gestionarlos para disminuir la afectación a la empresa, específicamente a los resultados operacionales.

Los riesgos operativos, J.P.Morgan (2014), los clasifica así:

1. **Fraude interno (personas colaboradoras):** el robo, los sobornos o el incumplimiento de las regulaciones por parte de empleados directos o terceros, vinculados contractualmente con su empresa, son riesgos producidos por fraudes internos.
2. **Fraude externo:** se presenta a través de robos, falsificaciones o ataques informáticos de personas externas a la entidad.
3. **Fallas tecnológicas:** se identifican los riesgos de fallas en los sistemas de cómputo, en el hardware o en el software de la empresa.
4. **Ejecución y gestión de procesos:** la captura de transacciones, el monitoreo, el reporte y la documentación de clientes, así como la gestión de cuentas son evaluados para reconocer posibles riesgos operacionales.

5. **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** toda actuación que infrinja la legislación laboral y la seguridad en el trabajo genera un riesgo latente.
6. **Daños a activos materiales:** incendios, terremotos y actos terroristas sitúa en riesgo los activos físicos de su entidad.
7. **Clientes, productos y prácticas empresariales:** actos como competencia desleal, perjuicios a los clientes e información engañosa sobre los productos, implicaría un riesgo de incumplimiento involuntario y negligente.

Gestión de riesgo según Lavell (2008), es un proceso social, impulsado por estructuras institucionales y organizacionales apropiadas, que persigue permanente y continua reducción y control de los factores de riesgo, a través de la implementación de políticas, estrategias e instrumentos o acciones concretas, todo articulado con los procesos de gestión, en una organización las actividades son coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo, por lo tanto, es parte de la administración y liderazgo en todos los niveles al contribuir así al sistema de gestión, conforme lo indicado por la Organización Internacional de Normalización ISO (2018).

La evaluación del riesgo, Vásquez et al. (2015) indica que contempla la posibilidad de reducirlo y mitigarlo a partir de la utilización de hechos establecidos científicamente en la definición de los efectos de la exposición ante amenazas. Por su lado, la gestión del riesgo, se asume como un proceso de apreciación y ponderación de las diferentes acciones posibles de prevención, atención y mitigación, de selección de la acción reglamentaria más apropiada y de utilización efectiva de procedimientos y técnicas más seguras para reducirlos al máximo.

En el modelo COSO, en el principio de Evolución de riesgo, menciona Córdova Castro (2019), los puntos de enfoque lo siguiente:

Tabla 1. Principios - Evaluación de riesgos

	Puntos de enfoque
La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Operativos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Refleja las elecciones de la administración. ○ Considera la tolerancia al riesgo. ○ Incluye las metas de desempeño operativo y financiero. ○ Constituye una base para administrar los recursos. • Objetivos de Reporte Financiero Externo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumple con los estándares contables aplicables.

riesgos relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Considera la materialidad. ○ Refleja las actividades de la entidad. ● Objetivos de Reporte no Financiero Externo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumple con los estándares y marcos externos establecidos. ○ Considera los niveles de precisión requeridos. ○ Refleja las actividades de la entidad ● Objetivos de Reporte interno: <ul style="list-style-type: none"> ○ Refleja las elecciones de la administración. ○ Considera el nivel requerido de precisión. ○ Refleja las actividades de la entidad. ● Objetivos de Cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Refleja las leyes y regulaciones externas. ○ Considera la tolerancia al riesgo.
La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre, la cual, determina cómo se gestiona.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales, la organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos. 2. Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que afectarían a los objetivos. 3. Involucra niveles apropiados de administración, la dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos. 4. Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización. 5. Determina la respuesta a los riesgos, la evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo es gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.
La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Considera varios tipos de fraude, la evaluación del fraude considera el Reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción. 7. La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones. 8. La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados. 9. La evaluación del riesgo de fraude considera como la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.

Fuente: Córdova Castro (2019)

La gestión de riesgo mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos indica la Norma 31000 ISO (2018), a través de la práctica de los principios, para una gestión de riesgo eficaz. Los principios y aplicación son:

- Integrada

La gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización

- Estructurada y exhaustiva

Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.

- Adaptada

El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos.

- Inclusiva

La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada.

- Dinámica

Los riesgos aparecen, cambian o desaparecen con los cambios del contextos externo e interno de la organización. La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.

- Mejor información disponible

Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas futuras. La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas. La información es oportuna, clara y disponible para las partes interesadas pertinentes.

- Factores humanos y culturales

El comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todos los aspectos de la gestión del riesgo en todos los niveles y etapas.

- Mejora continua

La gestión del riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

Las empresas que tracen sus objetivos y busquen el éxito, unen esfuerzos para operar de manera eficaz y responsable por medio de una óptima administración, de lo contrario, paga altos costos por los errores, tiene poco análisis de riesgos, incapacidad para hacerles frente y dificultad para medir el desempeño de los mismos. Mientras que una buena gestión ayuda a mejores decisiones, a reducir impactos negativos, costos y operaciones.

Adicionalmente, Perez (2006) menciona ciertas áreas en la empresa, que son importante al momento de determinar una buena gestión, en la empresa:

a. Gestión de la capacidad

La adecuada previsión de la demanda necesaria. El correcto ajuste entre la oferta y la demanda es esencial a la hora de suministrar puntualmente un producto o servicio al cliente, y es uno de los instrumentos para afrontar con garantías la gestión de los riesgos asociados con los procesos operativos de la empresa, de modo que sus niveles sean aceptables y no se produzcan atascos.

b. Gestión de los recursos humanos

La continuidad de las operaciones y la calidad deseada en estas depende de los activos materiales y muy especialmente de los activos humanos con los que disponga la empresa. En otras palabras, si la cultura imperante no consigue que las personas estén motivadas, la capacidad de la organización para desarrollar la actividad de forma ágil y efectiva se nota enormemente mermada.

c. Gestión de los proveedores y aprovisionamiento

El control y la gestión del riesgo en la cadena de suministro son elementos esenciales a la hora de garantizar que el producto o servicio se suministre de la forma más eficaz posible al cliente. El enorme reto que supone la subcontratación, tanto de actividades periféricas como, en muchos casos, del core business de la empresa tiene que ser al estudiar desde el ángulo de la gestión de riesgos.

d. Gestión de la tecnología de la información

Las organizaciones tienen que garantizar que sus sistemas de tecnología de la información son un factor de progreso y que la fiabilidad de los sistemas se corresponde con la importancia que tienen para la empresa. La gestión de riesgos en las tecnologías de la información es un tema extenso y cuya gravedad en caso de fallo sería terrible para determinadas empresas.

e. Gestión de proyectos

En la actualidad la mayoría de los desarrollos son llevados a cabo como proyectos. Son el método habitual de materializar el cambio y la manera en que las organizaciones progresan. En este ámbito es esencial crear una cultura que promueva la identificación de los factores de éxito y de los riesgos que tiene el proyecto. A la hora de gestionar los riesgos de operaciones de los proyectos es imprescindible establecer vínculos entre la estrategia y la supervisión de las operaciones.

f. Gestión de crisis

Entiéndase por crisis cualquier situación negativa que sale fuera de las situaciones comunes en las que se ve involucrada la empresa. Si se produce, uno de los principales peligros a los que se enfrentan las organizaciones es el deterioro de su imagen pública, que ocasionaría el desplome de sus ventas o la caída del valor de sus acciones. La gestión de crisis desempeña una función esencial tanto a la hora de mantener las operaciones a pesar de las adversidades como de mantener una óptima imagen pública.

La nueva idea de gestión del riesgo, asegura Perez (2006) da la impresión de que le roba una parcela de poder a la auditoría interna, pero muy al contrario, ambos procedimientos de gestión conviven y se apoyan mutuamente para una gestión más integral de la empresa. Los procedimientos y los objetivos de estos dos sistemas de gestión son distintos: la auditoría interna se centra en la revisión de procesos y procedimientos para buscar errores o ineficacias en los mismos con el objetivo de hacerlos más robustos.

Sin embargo, la gestión de riesgos operacionales busca otros objetivos distintos: intenta descubrir los posibles riesgos en que la empresa incurriría, independientemente de los procedimientos establecidos y pretende establecer las estrategias necesarias para evitar o disminuir los riesgos detectados.

Por lo expuesto, es muy necesario contar con un modelo de gestión o plan integral a implementar y realizar el seguimiento para, lo cual, se evalúa y analiza el riesgo e identifica los factores de interno y externo, es decir, incluir todos los posibles eventos que generan pérdidas económicas al detectar las amenazas y determinar las diferentes

estrategias y políticas, para mitigarlas, eliminarlas o asumirlas según el nivel de tolerancia y apetito de riesgo; a través, de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir la probabilidad de una ocurrencia, o sus consecuencia, o ambas afirma Sandoval & Ávila (2020).

1.2. Caracterización de los modelos de gestión para riesgos operacionales para empresas prestadoras de servicios

Según Deloitte & Touche Ltda., (2019), denomina a su propuesta de modelo de gestión como Enfoque de Empresa Inteligente en riesgos, se ubica al riesgo operacional dentro del riesgo corporativo.

Gráfico 1. Enfoque de Empresas Inteligentes en riesgos



Fuente: Deloitte & Touche Ltda. (2019)

Por otra parte, J.P.Morgan (2014), define su Sistema de Gestión de Riesgo Operacional como un proceso repetitivo, con el fin de mejorar la toma de decisiones.

Gráfico 2. Sistema de Gestión de Riesgo Operacional



Fuente: J.P.Morgan (2014)

Dentro de la gestión del riesgo operacional, para Perez (2006), es indispensable identificar al:

Propietario del riesgo: es la persona encargada de velar ese riesgo manteniéndolo bajo control. Por tanto, es la persona encargada de la gestión, el seguimiento y del control de todos los aspectos que rodean a un riesgo determinado que le ha sido asignado.

El propietario del riesgo suele pertenecer al departamento en el que se genera dicho riesgo. Se ambiciona que el propietario del riesgo sea una persona con un puesto o cargo alto en el organigrama para que tenga capacidad de interlocución con el resto de responsables de área, para así desarrollar correctamente sus funciones.

Ejecutor: es la persona encargada de realizar una o varias acciones de respuesta al riesgo con el fin de minimizarlo de manera independiente o con un conjunto de riesgos concretos. Ayuda, presta apoyo y recibe instrucciones del propietario del riesgo.

En algunas ocasiones una persona es a la vez el propietario del riesgo y el ejecutor del mismo. En términos generales el propietario del riesgo es una persona que esté mejor

capacitada para gestionar el riesgo y el ejecutor una persona de la base operativa que lleve a cabo acciones con el fin de mitigar ese riesgo. Se evitaría la asignación de muchos riesgos a una misma persona.

1.3. Variables que inciden en la toma de decisiones frente a los riesgos operativos en empresas prestadoras de servicios

Las empresas por la naturaleza de sus actividades, es decir, la razón de ser para, las cuales, fueron creadas y constituidas, poseen distintas formas de decisiones para realizar una buena gestión y mejora continua a fin de alcanzar el crecimiento frente a sus competidores e incremento de la demanda de los grupos de interés; así, también, al alcanzar niveles de sustentabilidad corporativa a fin de ser competitivos.

La toma de decisiones, Choez Machuca (2017), define como la conducta adecuada para resolver una situación problemática, en donde existen una serie de sucesos inciertos. Una vez, que se detecta una situación o problema, real, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario, que se elaboren modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este al tener en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente.

Es así que, muchas veces, la toma de decisiones se llevaría a cabo automáticamente o conscientemente. Pero posiblemente se elija muchas veces el curso de acción sin hacer ningún plan y medición del efecto, pues una empresa, en su actividad diaria, requiere una toma de decisiones ágil y oportuna.

Figuroa López & García De La Torre (2018), al referirse a los aspectos a considerar para la toma de decisiones al relacionar a la sustentabilidad corporativa, en cuanto a aspectos internos y externos a la responsabilidad corporativa, responsabilidad social, ciudadanía corporativa, responsabilidad social corporativa, desempeño social corporativo, gestión ambiental corporativa, gestión de la relación con los grupos de interés, entre otros. Por otra parte, más allá de los aspectos sociales para una empresa, para sus propietarios o cuerpo directivo, está la situación económica y crecimiento de la misma.

Sin embargo, al realizar un estudio en empresas con fines de lucro, se considera los siguientes **tipos de toma de decisiones, frente a los riesgos operativos**:

Choez Machuca (2017), tipifica a la toma de decisiones según el nivel jerárquico donde se toma la decisión: Decisiones estratégicas o de planificación, decisiones tácticas o de pilotaje, decisiones operativas o de regulación y decisiones programadas. Según el método utilizado para la toma de decisiones: Decisiones programadas, decisiones no programadas.

Decisiones estratégicas o de planificación. - Los decisores son los altos directivos, se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo, la información es oportuna y de calidad. Un error sería fatal.

Decisiones tácticas o de pilotaje. - Los decisores son los directivos intermedios, es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.

Decisiones operacionales o de regulación. - Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes, se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.

Decisiones programadas. - Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan, hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios, se define, predice y analiza los elementos del problema y sus relaciones, su resolución se realiza al utilizar hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.

Decisiones no programadas. - Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes, no hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados, para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Caracterización de la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.

El Centro de Capacitación y Conducción de Manejo Center Drive Compañía Limitada, conocida en el mercado como Escuela de Conducción Center Drive, creada en octubre de 2006 tras un estudio de mercado realizado en el cantón Riobamba provincia de Chimborazo, con personería jurídica bajo el control de la Superintendencia de Compañías, sustentada legalmente por la escritura pública celebrada ante el Notario Primero del Cantón Ambato, misma, que se encuentra conformada por cuatro socios. Es una empresa familiar.

Regulariza su funcionamiento en la antes denominada Comisión Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial, actualmente Agencia Nacional de Tránsito, bajo la Resolución No. 001-DIR-ESC-006-2007-CNTTT, sus puertas se abrieron a la ciudadanía el 1 de marzo de 2007, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Actualmente la compañía, cuenta con cinco sucursales en ciudades del país, estas son Babahoyo, Milagro, Cumandá, Guamote y Latacunga, ubicadas sus instalaciones en lugares estratégicos con accesibilidad por amplias avenidas y áreas de parqueaderos para sus clientes.

Center Drive, es un centro de capacitación constituido para la formación de futuros conductores, por tanto, presta su servicio de capacitación y certificación de curso de conducción previo a la obtención de licencias de conducir tipo A, B, C y D; además, oferta, cursos para recuperación de puntos en la licencia de conducir, Exámenes Psicosenométricos y Certificaciones de Conducción.

La Misión de la Escuela de Conducción Center Drive, es capacitar al público en general al lograr un excelente nivel de conocimientos prácticos y teóricos, e incorporar en ellos técnica de conducción segura y conciencia vial.

La Visión de la Escuela de Conducción Center Drive, es asumir los retos del nuevo siglo y se proyecta como un centro de formación integral de conductores idóneos y conscientes de su responsabilidad social y ambiental, al aplicar una metodología y cambio continuo en la práctica para crear una conciencia vial; para así alcanzar el éxito empresarial a través del

grado de satisfacción del aprendizaje y cumplimiento de las expectativas tanto para conductores, peatones y para toda la sociedad.

El Objetivo General, es proporcionar una enseñanza a los estudiantes y una fiel interpretación sobre la Ley de Tránsito como, también, el respeto a la integridad y seguridad propia y de terceros; mediante la aplicación de una metodología práctica, es la única medida para prevenir y concienciar a los futuros conductores; como a los peatones y así reducir accidentes de tránsito.

Los Objetivos Específicos, se detalla seguidamente:

- Formar y capacitar a conductores No Profesionales y Profesionales, al impartir conocimientos, a fin de generar destrezas y habilidades necesarias tendientes a que una persona natural obtenga una Licencia de Conducir.
- Aunar esfuerzos para que las entidades encargadas de la Educación Vial, ejecuten proyectos aplicados a los diferentes campos que sean necesarios.
- Garantizar el fiel cumplimiento y enseñanza de todos los planes de estudio propuesto dentro de la escuela; como, también, existe una administración transparente en todos los pasos de calificación e idoneidad tanto de los instructores de conducción como de los alumnos.

El crecimiento de la compañía esta fundamentado por la atención de calidad a sus clientes, a través del seguimiento eficiente y oportuno para obtener resultados con un alto grado de satisfacción de los clientes, por lo que hace que se comprometa en incrementar nuevos servicios y compromiso con sus alumnos y colectividad en general. Es así que está encaminado siempre en formar una concienciación para evitar accidentes de tránsito. Tiene un trabajo definido de capacitación a los alumnos y a grupos sociales que están interesados en conocer las Leyes de Tránsito, a través de la compañía denominada TODOS SOMOS TRÁNSITO.

Como producto del crecimiento y resultados financiero, por cinco años consecutivos la compañía ha contratado los servicios de Auditoría Externa, conforme lo dispuesto en el Reglamento sobre Auditoría Externa publicado en el Registro Oficial 879 de 11 de

noviembre de 2016, en cumplimiento de su obligación al superar la base en activos de la compañía, reflejados en sus Estados Financieros.

Los Principios de la empresa son:

- Respeto: El respeto es la base de toda convivencia en sociedad.
- Servicio: Estar alerta de las necesidades de los demás, tener la actitud permanente de colaboración hacia los demás.
- Imagen: Dar la mejor presentación al cliente, tanto el personal como con las instalaciones.
- Responsabilidad: Cumplir con toda la normativa vigente para este tipo de negocio.
- Mejora Continua: Ser mejores cada día a través de actualización y una constante evolución hacia lo nuevo y lo mejor.

La compañía actualmente cuenta con 51 trabajadores bajo relación de dependencia y 13 profesional con la modalidad Prestación de Servicios, por no ser concurrente su servicio y sin dependencia laboral. La distribución, de los trabajadores bajo relación de dependencia, se detalla, a continuación:

Tabla 2. Distribución de los colaboradores de Center Drive Cía. Ltda.

Nivel	Sucursal							Total Colaboradores
	1	2	3	4	5	6	7	
Directivo	1	1		1			1	4
Administrativo	3	9	6	7	1	2	4	32
Operativo		4	3	3	1	1	3	15

Fuente: Elaboración propia

Donde:

1= Matriz 2= Riobamba 3= Babahoyo 4= Milagro 5= Cumandá 6= Guamote 7= Latacunga

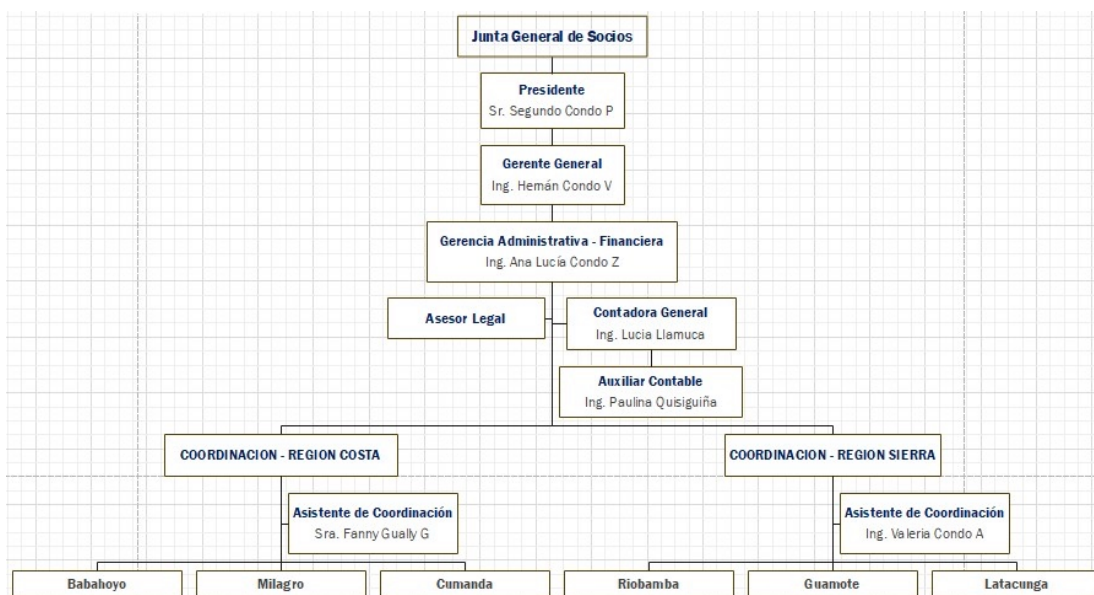
Conforme el orgánico estructural, la conformación de puesto de trabajos es la siguientes:

- Nivel Directivo, está conformado por Socios quienes ejercen el cargo de Coordinadores Regionales; Presidente y Gerente General quienes son elegidos

entre los socios de la compañía; por lo tanto, el nivel directivo está conformado por sus propietarios.

- Nivel Administrativos, está conformado por Gerente Administrativo Financiero, Directores de Escuela, Contadora, Auxiliares Contables y Secretarias.
- Nivel Operativo, está conformado por Instructores de conducción.

Gráfico 3. Organigrama Estructural Center Drive Cía. Ltda.



Fuente: Center Drive Cía Ltda., (2021)

2.2. Metodología de la investigación

La selección del tipo de investigación depende, en alto grado del objetivo de estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulan en el trabajo a realizar, en consecuencia, la investigación aplicada en el presente trabajo de investigación es histórica, documental, descriptiva y explicativa, por recoger información de diferentes fuentes bibliográficas se apoya en consultas, análisis y críticas de documentos; además, centra la investigación en buscar las causas o los por qué de la ocurrencia del fenómeno, de cuáles son las variables o características que presenta y de cómo se dan sus interrelaciones. Su objetivo es encontrar las relaciones de causa-efecto que se dan entre los hechos, a fin de

conocerlos con mayor profundidad. Adicionalmente, la investigación cumple con el perfil de campo, se realiza en el lugar de los hechos, es decir, en las instalaciones de la empresa Center Drive Cía. Ltda.

El enfoque de investigación, según los análisis conceptualiza Bernal (2010, pág. 60), a los Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, como: Método cuantitativo o método tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual, supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados; y, el Método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Por lo expuesto y por el tipo de investigación a realizar se aplica una combinación cuali - cuantitativa, es decir, la investigación maneja números y características de la población objeto de investigación. La investigación cuantitativa es aquella que recoge y analiza datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

La diferencia fundamental entre ambos enfoques es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

El diseño de la investigación en el presente documento propuesto, aplica una metodología cuali - cuantitativo en razón que se utilizará los tipos de investigación: histórica, documental, descriptiva y explicativa con perfil de campo. De campo porque se realizará en las instalaciones de la Escuela de Conducción Center Drive, Bibliográfica – documental porque recoge y analiza información de diferentes fuentes bibliográficas. Se apoya en consultas, análisis y crítica de documentos; y, explicativa porque su objetivo es encontrar las relaciones de causa-efecto dados entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.

Adicionalmente se aplica una triangulación metodológica a través de entrevistas, encuestas y revisión selectiva de documentos. De esta forma se conoce: opiniones sobre el tema en cuestión, valoración numérica del cumplimiento de las actividades y recopilación de información documentada acerca de la situación de la empresa. Los instrumentos a utilizar son: la entrevista, observación y encuesta.

Los conceptos de población y muestra están claramente relacionados, la muestra no es más que una parte, un segmento una proporción de la población, el interés del investigador siempre es la población y nunca la muestra.

La población es igual al número de colaboradores de la empresa, se considera como muestra a todo el nivel directivo y administrativo en razón de que son las personas que toman decisiones y efectúan actividades de control en sus diferentes cargos; respecto al personal que conforme el nivel operativo, se eligió al azar a una persona por sucursal. Al totalizar la muestra es de 42 personas.

Un aspecto muy importante es la recolección de información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez de la investigación. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Los datos, son pertinentes y suficientes para, lo cual, es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

La etapa de recolección de información es el momento donde se ejecutaría el trabajo de campo, de fuente primaria, al obtener información directa a través de los trabajadores de la empresa desde el nivel directivo al nivel operacional.

Al conceptualizar Bernal (2010, pág. 194), indica las siguientes técnicas para recolectar información:

La encuesta, es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas formuladas con el propósito de obtener información de las personas.

La entrevista, es la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas consideradas fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un

cuestionario, la entrevista, si bien se sustenta en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, se profundiza la información de interés para el estudio.

La observación directa, cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, solo si se hace mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado para, lo cual, hoy se utilizan medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

El análisis de documentos, es la técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

Por lo expuesto, en la presente investigación se combina las tres técnicas para obtener información y resultados de calidad, su análisis se fundamenta en reconocer las respuestas, las califican para ver si cumplen o no con los objetivos de la investigación a criterio del investigador, así se plantean cuestionarios con puntos de control enfocados al problema planteado.

El análisis de resultados consiste en generar hallazgos relacionados con el problema de investigación, el objetivo general, tareas investigativas y la teoría investigada en el Capítulo I denominado Estado del Arte, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente, es así como la investigación sirve de fuente de estudio y consulta de investigaciones con la misma problemática.

Procesamiento y análisis de la Información

Para evaluar y analizar la gestión de riesgos operaciones, es necesario conocer el comportamiento actual de todas las actividades; a través del uso de la herramienta de investigación establecida (encuesta), que permitan concluir el análisis y establecer un sistema aplicable para la empresa.

Cuestionario de control del riesgo

A continuación, se detalla el cuestionario compuesto por 21 preguntas de respuestas cerradas, a elegir SI o No, el mismo que fue aplicado a manera de entrevista, lo cual, permite ampliar la respuesta con una breve explicación.

Tabla 3. Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No
1	¿Las Decisiones Económicas y Financieras son refrendadas en el libro de actas de la Empresa?		
2	¿Se evalúa los estados financieros anualmente y son aprobados en el libro de actas de la empresa?		
3	¿Cree usted que el Sistema de Control Interno implantado en la empresa ayuda en la Gestión en la toma de decisiones?		
4	¿Se ha fijado metas de desempeño operativo y financiero?		
5	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?		
6	¿Las Decisiones Operativas que toma la gerencia son refrendadas en el libro de actas de la empresa?		
7	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?		
8	¿La empresa evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que afectarían a los objetivos?		
9	¿La gerencia realiza evaluación del fraude ante posibles pérdidas de activos y corrupción?		
10	¿La gerencia realiza evaluación del riesgo de fraude en adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados?		
11	¿Se ha entregado usuarios y contraseñas con la recepción documentada y se ha dispuesto el uso exclusivo y confidencial de los mismos?		
12	¿Existen controles con la información generada y descargada desde los sistemas de información, se han establecido accesos limitados a los diferentes módulos?		
13	¿Los equipos de cómputo poseen restricciones para evitar descargas de archivos magnéticos a unidades de almacenamiento portátil?		
14	¿Existe un administrador del sistema informático?		
15	¿Recibe capacitaciones Profesionales de acuerdo a su área de labores?		
16	¿Tiene conocimiento del Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?		
17	¿Están delimitadas las actividades u operaciones por área de trabajo?		
18	¿Es supervisado por su jefe inmediato u otro colaborador de la empresa?		
19	¿Se le comunica con algún documento interno sobre observaciones en su actividad de trabajo?		
20	¿Es informado oportunamente sobre nuevos procesos que disponga la empresa?		
21	¿Los responsables de sucursales analizan y dan respuesta a los riesgos?		
Total			

Fuente: Elaboración propia

Matriz de valoración de evaluación de control




Para valorar el resultado del cuestionario de control del riesgo operacional, se suma el total de respuestas positivas y negativas en el mismo se asigna a cada respuesta la ponderación de 1 punto. Luego al tener el resultado final se evalúa el porcentaje alcanzado en el control del riesgo con la siguiente fórmula y la valoración, según la Tabla 4 Valoración del cuestionario de control.

B: riesgo

B. Total de Respuestas

$$\% \text{ riesgo} = (b/c) * 100$$

Tabla 4. Valoración del cuestionario de control

RIESGO	
TIPO	PONDERACIÓN
Bajo 	1% -20%
Medio 	21% -70%
Alto 	71% -100%

Fuente: Elaboración propia

Resultados obtenidos en la evaluación de control

Para aplicar el cuestionario se solicita una reunión con el nivel directivo a fin de explicar el cuestionario a aplicar a los trabajadores de la empresa en sus diferentes niveles y conozcan las preguntas, para alcanzar al total del personal que directa o indirectamente se vincula con el área administrativa.

Luego de aplicar la valoración a la investigación efectuada se determina los siguientes resultados plasmados en la tabla 5, para un mejor entendimiento de la investigación.

Tabla 5. Resultado de la evaluación del control de riesgo

	Riesgo (a)	Total Respuestas (b)
Respuestas	#	#
Porcentaje	%	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Luego de la aplicación del cuestionario se determina que el nivel de riesgo en cuanto al control de las actividades administrativas de la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., se determina que tipo de riesgo y recomendaciones a tomar una vez identificados y cuantificados los riesgos.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

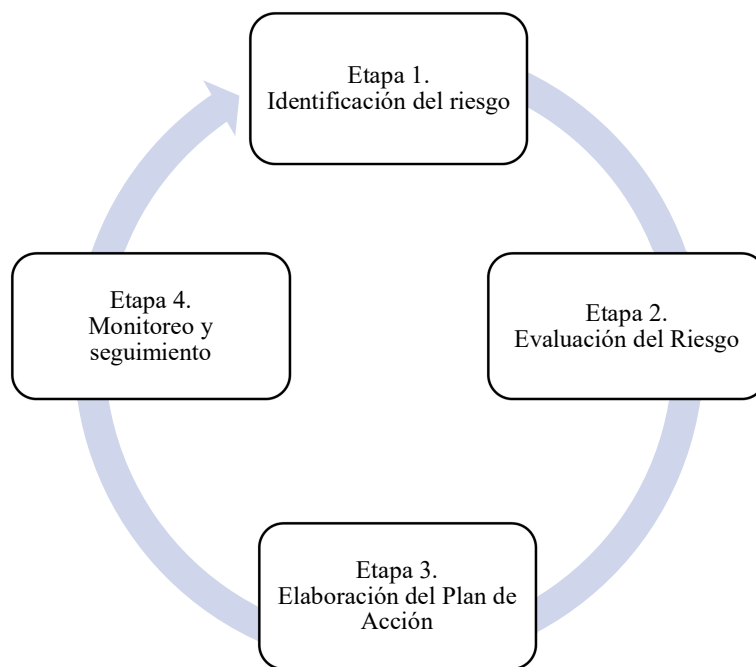
3.1. Tema de la propuesta

Modelo de Gestión de riesgo operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.

La propuesta está compuesta por las siguientes etapas:

El alcance de aplicación es a toda la empresa, es decir, a la matriz y sus sucursales, es una tarea continua, que se retroalimenta a fin de desarrollar o mejorar estrategias y controles en la compañía.

Gráfico 4. Modelo de Gestión de Riesgo Operacional para la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Una vez, que se han identificado los factores de riesgo a través de la aplicación del cuestionario, visita a la empresa, revisión de documentación por áreas y los controles que actualmente están aplicados, se evalúa y genera el Plan de Acción, a fin de que, el riesgo operacional en la compañía sea menor, a través de la toma de decisiones pertinentes y asignación de recursos necesarios para aplicar.




El Plan de Acción está compuesto por varias acciones, se determina lo más necesario y conveniente en la empresa, lo cual, permita tomar decisiones más acertadas, a través de un análisis con los directivos, jefes departamentales y expertos en el área analizada. En esta etapa se analizaría e identificaría cual es el ahorro y se materializar el riesgo, a fin de probar la efectividad de los controles a implementar antes de ejecutarlos, también, los recursos en la implantación del plan de acción por objetivos, que en su conjunto es el modelo aplicable en la compañía, en cual permite obtener un costo/beneficio.

Etapa 1. Identificación del riesgo

Se encuentra, reconoce y describe la acción o procedimiento que genera riesgo en la empresa, a través de la aplicación de cuestionarios o evento ocurrido.

Para identificar visualmente el riesgo, se aplica el siguiente semáforo de colores:

Tabla 6. Semaforización del Riesgo

Color	Tipo de Riesgo
	Riesgo Bajo No existe riesgo identificado.
	Riesgo Medio Existe riesgo controlado parcialmente.
	Riesgo Alto Existe riesgo no controlado.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2. Evaluación del Riesgo

Tabla 7. Modelo para determinar el Riesgo Operacional

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1				
2				
	SUMAN	Σ	Σ	

Fuente: Elaboración propia

A fin de identificar el Riesgo a nivel general de la empresa, se tabula según la sumatoria de respuestas SI y NO. Se considera hallazgo a todas las respuestas negativas.

Se estructura la Matriz de Necesidades, en la cual, consta de:

- Proceso, es el nombre del proceso para una fácil identificación
- Necesidades de los clientes, aplica para interno o externos según la necesidad de la compañía, el procedimiento o actividad que forma parte del Plan de Acción.
- Responsable, persona o grupo de personas responsables de la ejecución o designación de un nuevo responsable según la competencia y perfil profesional para la ejecución del procedimiento o actividad que forma parte del Plan de Acción.
- Riesgo, mantiene la semaforización con el fin de permitir visualmente identificar mayor atención al riesgo identificado.

Tabla 8. Modelo de Matriz de Necesidades

MATRIZ DE NECESIDADES			
ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.			
Proceso	Necesidades de los clientes (interno o externos)	Responsable	Riesgo

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3. Elaboración del Plan de Acción

El Plan de Acción, está conformado por:

- Proceso, es el nombre del proceso producto de la aplicación del cuestionario, por lo tanto, hallazgo del riesgo.
- Fecha, elaboración del Plan de Acción.
- Objetivo, resultado de la Matriz de Necesidades.
- Actividades, conjunto de acciones para la consecución del objetivo.
- Cronograma en meses, tiempo para la implementación y ejecución de la actividad.
- Responsable, designado por el Gerente General de forma expresa.

El objetivo principal para establecer el Plan de Acción es la Matriz de Necesidades, puesto que, la necesidad de los clientes pasa a ser el objetivo del Plan de Acción, en consecuencia, se determinan las actividades y principalmente el cronograma del desarrollo de las mismas, a fin controlar el avance.

Tabla 9. Modelo de Plan de Acción por objetivo

PLAN DE ACCIÓN															
ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.															
PROCESO											FECHA				
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES												RESPONSABLE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	1														
	2														
	3														

Fuente: Elaboración propia

Por lo expuesto, identificado el proceso y las actividades que aporten la consecución del objetivo del Plan de Acción, el responsable de su aplicación aporta en términos generales a brindar un servicio de calidad, incluso los resultados financieros proyectados por los socios de la compañía y principalmente controlar y mitigar el riesgo identificado.

Etapa 4. Monitoreo y seguimiento

Se realiza el control continuo y seguimiento respecto a la evolución o mitigación del riesgo en un período de tiempo determinado previamente, a fin de medirlo.

3.2. Justificación del Modelo de Gestión

Proponer y entregar una herramienta de gestión desarrollada a través del análisis real de la empresa, de tal manera entregar documentadamente actividades enfocados a gestionar los riesgos operativos identificados por la ausencia de procedimientos de control en cada una de las operaciones analizadas.

Es importante considerar que la compañía ha concentrado sus actividades en producir y vender el servicio que oferta, mas no en producir de manera eficiente para genera un ahorro de sus recursos, de tal forma obtener más utilidades.

3.3. Objetivos del Modelo de Gestión

Objetivo General

Contribuir con un modelo de gestión para que la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., cuente con una herramienta de gestión, seguimiento y autoevaluación con el fin de alcanzar la mejora continua de la empresa en todos sus niveles y actividades.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.
- Establecer una propuesta para la implementación del Modelo de Gestión

3.4. Desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.

Etapa 1. Identificación del riesgo

Para determinar los riesgos operacionales se realiza a través de la aplicación de los cuestionarios a los directivos y colaboradores de la compañía, los cuales, están

conformados por preguntas iguales y otras que estrictamente corresponden a la función que desempeñan en la empresa.

El objetivo de la aplicación de los cuestionarios, es identificar los factores de riesgo y los controles que actualmente aplica la empresa para mitigarlos, así se obtiene la información real de la compañía.

Para la obtención de resultados de aplica los cuestionarios y se procede a realizar una tabulación de las preguntas a fin de determinar la similitud y análisis de los factores de riesgos.

Tabla 10. Cuestionario General – Riesgo Operacional Center Drive Cía. Ltda.

No	Preguntas	Socios Gerente General	Gerente Administrativo	Directores de Escuela (Sucursales)	Contador Auxiliares De Contabilidad Secretarías Instructores
1	¿Las Decisiones Económicas y Financieras son refrendadas en el libro de actas de la Empresa?	x			
2	¿Se evalúa los estados financieros anualmente y son aprobados en el libro de actas de la empresa?	x			
3	¿Cree usted que el Sistema de Control Interno implantado en la empresa ayuda en la Gestión en la toma de decisiones?	x	x		
4	¿Se ha fijado metas de desempeño operativo y financiero?	x	x		
5	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?	x	x	x	
6	¿Las Decisiones Operativas que toma la gerencia son refrendadas en el libro de actas de la empresa?		x		
7	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?		x	x	x
8	¿La empresa evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que afectarían a los objetivos?		x		
9	¿La gerencia realiza evaluación del fraude ante posibles pérdidas de activos y corrupción?		x		
10	¿La gerencia realiza evaluación del riesgo de		x		

	fraude en adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados?				
11	¿Se ha entregado usuarios y contraseñas con la recepción documentada y se ha dispuesto el uso exclusivo y confidencial de los mismos?		x		
12	¿Existen controles con la información generada y descargada desde los sistemas de información, se han establecido accesos limitados a los diferentes módulos?		x		
13	¿Los equipos de cómputo poseen restricciones para evitar descargas de archivos magnéticos a unidades de almacenamiento portátil?		x		
14	¿Existe un administrador del sistema informático?		x		
15	¿Recibe capacitaciones Profesionales de acuerdo a su área de labores?			x	x
16	¿Tiene conocimiento del Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?			x	x
17	¿Están delimitadas las actividades u operaciones por área de trabajo?			x	x
18	¿Es supervisado por su jefe inmediato u otro colaborador de la empresa?			x	x
19	¿Se le comunica con algún documento interno sobre observaciones en su actividad de trabajo?			x	x
20	¿Es informado oportunamente sobre nuevos procesos que disponga la empresa?			x	x
21	¿Los responsables de sucursales analizan y dan respuesta a los riesgos?			x	

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, el nivel administrativo y operativo antes delimitado por el grupo de colaboradores quien lo conforman, para el diseño de los cuestionarios se establece su aplicación según las funciones y responsabilidades.

La aplicación de los cuestionarios a los diferentes colaboradores que forman parte de la empresa fue: a los Socios, Gerente General y Gerente Administrativo a manera de conversatorio con la oportunidad de repregunta y mejor análisis de la misma; y, a los Directores de Escuela (Sucursales), Contadora, Auxiliares de Contabilidad, Secretarias e Instructores.

Tabla 11. Cuestionario aplicado Socios y Gerente General – Riesgo Operacional

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Las Decisiones Económicas y Financieras son refrendadas en el libro de actas de la Empresa?	1		
2	¿Se evalúa los estados financieros anualmente y son aprobados en el libro de actas de la empresa?	1		
3	¿Cree usted que el Sistema de Control Interno implantado en la empresa ayuda en la Gestión en la toma de decisiones?		1	
4	¿Se ha fijado metas de desempeño operativo y financiero?	1		
5	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?	1		
	SUMAN	4	1	

Fuente: Elaboración propia

Ampliación de respuestas recibidas por parte de los Socios y Gerente General

Pregunta 1

Constan en el libro de actas únicamente resoluciones de compra o venta de activos consecuentemente la forma de pago o cobro, aprobación de balances anuales y cualquier otro documento requerido por los entes reguladores.

Pregunta 2

Si, anualmente se convoca y se realiza el acta de reunión ordinaria para la lectura y aprobación de los estados financieros.

Pregunta 3

Existe un sistema de control, el cual, no está en un documento escrito, sin embargo, todo el personal conoce cuales son sus obligaciones.

Pregunta 4

No, desde la creación de la empresa nunca se han establecido metas.

Pregunta 5

Si, cada sucursal presenta diferentes escenarios, los factores externos e internos son diferentes incluso por los trabajadores de cada sucursal. Existe un control uniforme en el área financiera, pero el área operativa cada sucursal realiza sus operaciones en distinta forma por lo que cada uno es responsable de realizar el control y acción inmediata al identificar cualquier tipo de incidente.

Tabla 12. Cuestionario aplicado Gerente Administrativo – Riesgo Operacional

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
3	¿Cree usted que el Sistema de Control Interno implantado en la empresa ayuda en la Gestión en la toma de decisiones?		1	
4	¿Se ha fijado metas de desempeño operativo y financiero?		1	
5	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?	1		
6	¿Las Decisiones Operativas que toma la gerencia son refrendadas en el libro de actas de la empresa?	1		
7	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?		1	
8	¿La empresa evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que afectarían a los objetivos?		1	
9	¿La gerencia realiza evaluación del fraude ante posibles pérdidas de activos y corrupción?		1	
10	¿La gerencia realiza evaluación del riesgo de fraude en adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados?		1	
11	¿Se ha entregado usuarios y contraseñas con la recepción documentada y se ha dispuesto el uso exclusivo y confidencial de los mismos?		1	
12	¿Existen controles con la información generada y descargada desde los sistemas de información, se han establecido accesos limitados a los diferentes módulos?	1		
13	¿Los equipos de cómputo poseen restricciones para evitar descargas de archivos magnéticos a unidades de almacenamiento portátil?		1	
14	¿Existe un administrador del sistema informático?	1		
	SUMAN	4	8	

Fuente: Elaboración propia

Ampliación de respuestas recibidas por parte de la Gerente Administrativa

Pregunta 3

Dentro de la compañía no existe un sistema de control interno ejecutado de manera correcta, debido a, que no se cuenta con el documento escrito que especifique los procesos de control, lo cual, no permite contar con una base sólida sobre, la cual, tomar decisiones.

Pregunta 4

No se han fijado metas en el nivel operativo y ni financiero, implantar este tipo de medidor de desempeño provocaría que los jefes de cada sucursal se sientan mayormente motivados, a fin de aportar económicamente a la compañía.

Pregunta 5

Si, se identifica y evalúalo los riesgos en el área financiera, que es la que mayormente tiene control la matriz, pero en el resto de niveles es difícil un control uniforme.

Pregunta 6

En el libro de actas de la empresa, se encuentran las decisiones que la junta general de socios aprueba bajo unanimidad, el gerente no toma decisiones de manera individual.

Pregunta 7

No se encuentran publicados en una cartelera o un lugar visible para los trabajadores.

Pregunta 8

Los factores externos están en continua evaluación para tomar decisiones con base a los mismos, ayuda así, a que posibles circunstancias ajenas a la compañía no afecten en el funcionamiento de Center Drive; los factores internos, son identificados y evaluados, pero no son una base para la consecución de objetivos, los Coordinadores Regionales, es decir, el socio en cargo de la sucursal toma su decisión de acuerdo a la experiencia adquirida y en ocasiones las sugerencias son tomadas a título personal sin previo análisis.

Pregunta 9

No existe este modelo de evaluación dentro de la compañía, pero sería importante implantarlo, el principal activo de la compañía son los vehículos, los cuales, si están subutilizados, ocasionaría pérdidas a la compañía, se cubren costos por un bien, que no genera un beneficio económico a Center Drive.

Pregunta 10

Al no realizar una evaluación del riesgo de fraude, se desconoce las consecuencias que esto podría acarrear.

Pregunta 11

Se ha entregado usuarios y contraseñas para el uso del sistema contable de la compañía, para auxiliares contables y secretarías, quienes conocen el correcto uso de las mismas, el sustento de entrega es mediante correo electrónico, pero sin un documento formal, en donde especifique ciertas particularidades.

Pregunta 12

El sistema contable es el único medio informático que actualmente cuenta la compañía, el cual, si cuenta de accesos limitados, los cuales, se activan de acuerdo a la necesidad del usuario.

Pregunta 13

Los equipos de cómputo de todas las sucursales son de fácil vulnerabilidad tanto interno como externo, no se cuenta con un tipo de control sobre las mismas.

Pregunta 14

El sistema informático contable el principal administrador es la contadora de la compañía, con el apoyo en temas técnicos de un especialista en el sistema MICROPLUS, actualmente en funcionamiento.

Tabla 13. Cuestionario aplicado a Directores de Escuela (Sucursales) – Riesgo Operacional

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
5	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?	1		
7	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?		1	
15	¿Recibe capacitaciones Profesionales de acuerdo a su área de labores?		1	
16	¿Tiene conocimiento del Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?		1	
17	¿Están delimitadas las actividades u operaciones por área de trabajo?	1		
18	¿Es supervisado por su jefe inmediato u otro colaborador de la empresa?	1		
19	¿Se le comunica con algún documento interno sobre observaciones en su actividad de trabajo?	1		
20	¿Es informado oportunamente sobre nuevos procesos que disponga la empresa?	1		
21	¿Los responsables de sucursales analizan y dan respuesta a los riesgos?	1		
	SUMAN	6	3	

Fuente: Elaboración propia

Ampliación de respuestas recibidas por parte de los Directores de Escuela (Sucursales)

Se aplicó el cuestionario a seis directores de las sucursales de Babahoyo, Milagro, Cumandá, Riobamba, Guamote y Latacunga, quienes coincidieron en la respuesta cerrada y se sintetizó la ampliación de respuesta.

Pregunta 5

Si, se identifican y avalúan los riesgos, se toman decisiones inmediatas para subsanar cualquier tipo de acontecimiento relacionada al área operativa. En cuanto al área financiera está sujeta al control de la matriz.

Pregunta 7

No existe un lugar de acceso público, se les informa a los trabajadores la estructura orgánica al iniciar sus labores, pero no existe publicación de organigrama ni reglamentos.

Pregunta 15

No, por la situación actual no se ha realizado ningún tipo de capacitación desde el año 2020.

Pregunta 16

Si existe conocimiento de lo básico, lo cual, fue informado al momento de ingresar a trabajar.

Pregunta 17

Si, cada área esta establecido con la persona a cargo, sin embargo, todas las personas del área administrativa conocen del trabajo de los demás de tal manera no depender de una sola persona.

Pregunta 18

Si, siempre existe el control del jefe inmediato, es decir, por el Coordinador Regional y su Asistente.

Pregunta 19

Si, por medio de correos electrónicos.

Pregunta 20

Si, según la pertinencia del cambio, es decir, si tienen relación a la sucursal se comunican inmediatamente.

Pregunta 21

Se analiza y se informa en eventualidades nuevas, el que toma la decisión es el Coordinador Regional. Si se trata de casos repetidos se actúa y decide conforme los eventos pasados.

Tabla 14. Cuestionario aplicado a Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores – Riesgo Operacional

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
7	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?		1	
15	¿Recibe capacitaciones Profesionales de acuerdo a su área de labores?		1	
16	¿Tiene conocimiento del Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?		1	
17	¿Están delimitadas las actividades u operaciones por área de trabajo?	1		
18	¿Es supervisado por su jefe inmediato u otro colaborador de la empresa?	1		
19	¿Se le comunica con algún documento interno sobre observaciones en su actividad de trabajo?	1		
20	¿Es informado oportunamente sobre nuevos procesos que disponga la empresa?	1		
	SUMAN	4	3	

Fuente: Elaboración propia

Ampliación de respuestas recibidas por parte de la Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores

Se aplicó el cuestionario a veinte colaboradores, de la matriz y sucursales de Babahoyo, Milagro, Cumandá, Riobamba, Guamote y Latacunga, quienes coincidieron en la respuesta cerrada y se sintetizó la ampliación de respuesta.

Pregunta 7

No existe publicación, sin embargo, se tiene conocimiento de la estructura orgánica y Reglamento Interno de la empresa.

Pregunta 15

Solo al realizan cambios en el sistema contable, otros temas relacionados a las labores diarias no.

Pregunta 16

Todos los trabajadores conocen en reglamento interno de la compañía, más no el código de ética y de seguridad ocupacional.

Pregunta 17

Si, cada trabajador tiene delimitadas sus funciones.

Pregunta 18

Si, siempre existe el control del jefe inmediato, en el área financiera por la Gerente Administrativa y Contadora, y en el área operativa por el Coordinador Regional y Director de Escuela.

Pregunta 19

Siempre la comunicación es vía correo electrónico.

Pregunta 20

Si, se informa al existir algún cambio o modificación.

Etapas 2. Evaluación del Riesgo

Se procede con la tabulación, a través de las respuestas recibidas por los colaboradores de la empresa adicionalmente según el resultado se aplica los rangos de riesgos, estos son: bajo, medio y alto. Se aplica la semaforización que corresponda.

Socios y Gerente General de Center Drive Cía. Ltda.

Tabla 15. Evaluación Riesgo Operacional - Socios y Gerente General de Center Drive Cía. Ltda.

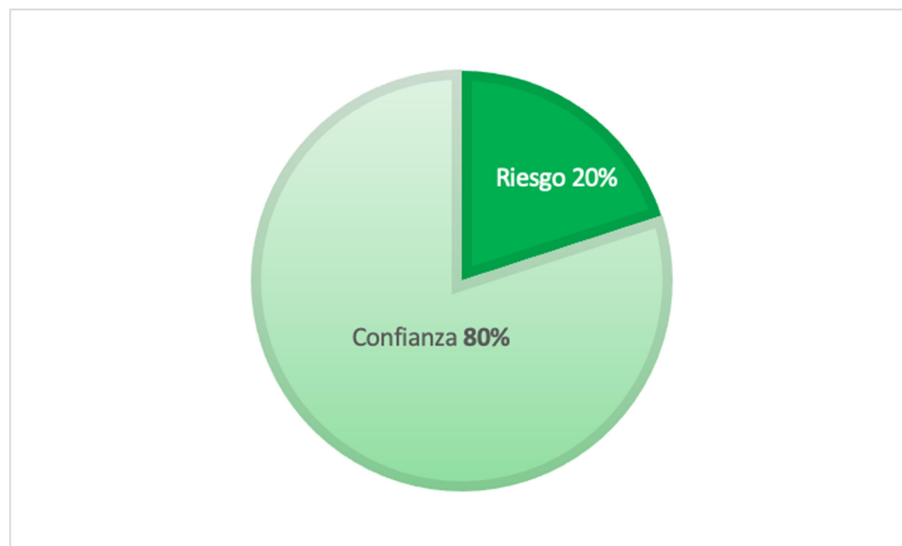
No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
	SUMAN	4	1	

Fuente: Elaboración propia

Calificación Ponderada = $(4/5) = 0,80 = 80\%$ Confianza

Riesgo 20% = Bajo ●

Gráfico 5. Evaluación Riesgo Operacional - Socios y Gerente General de Center Drive Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

El riesgo a nivel de los Socios y Gerente General de Center Drive Cía. Ltda., es bajo, pues si mantiene controles a excepción del Sistema de Control Interno implantado en la empresa.

Gerente Administrativo de Center Drive Cía. Ltda.

Tabla 16. Evaluación Riesgo Operacional - Gerente Administrativo de Center Drive Cía. Ltda.

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
	SUMAN	4	8	

Fuente: Elaboración propia

Calificación Ponderada = $(4/12) = 0,33 = 33\%$ Confianza


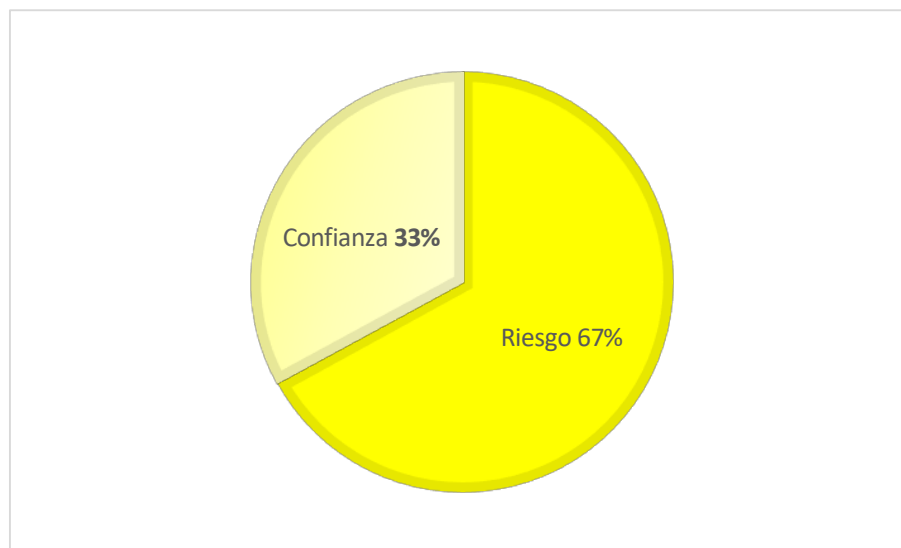
Riesgo 67 % = Medio 

Gráfico 6. Evaluación Riesgo Operacional - Gerente Administrativo de Center Drive Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

El riesgo a nivel de la Gerente Administrativa de Center Drive Cía. Ltda., es medio, pues si mantiene controles, pero requiere de más herramientas de control, difusión, seguimiento y medición.

Directores de Escuela (Sucursales) de Center Drive Cía. Ltda.

Tabla 17. Evaluación Riesgo Operacional - Directores de Escuela (Sucursales) de Center Drive Cía. Ltda.

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
	SUMAN	6	3	

Fuente: Elaboración propia

Calificación Ponderada = $(6/9) = 0,67 = 67\%$ Confianza


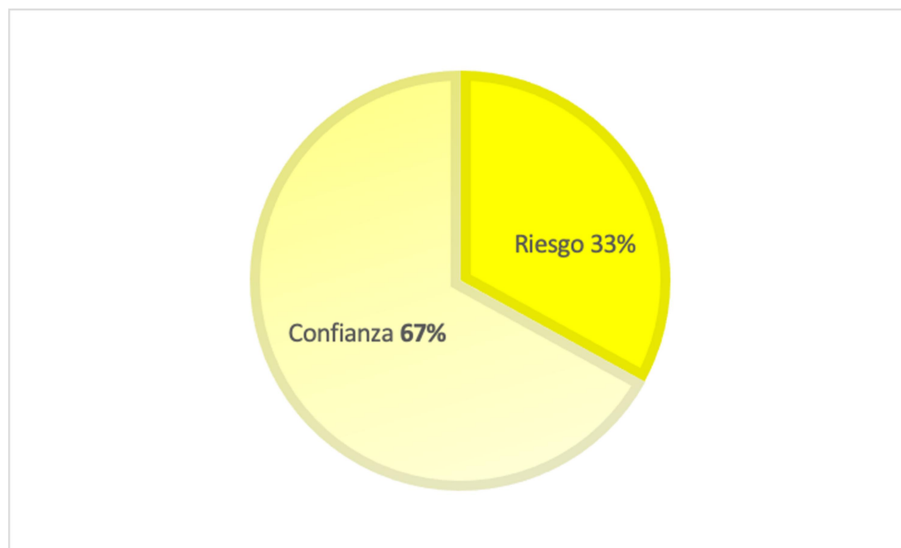
Riesgo 33 % = Medio 

Gráfico 7. Evaluación Riesgo Operacional - Directores de Escuela (Sucursales) de Center Drive Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

El riesgo a nivel de los Directores de Escuela (Sucursales) de Center Drive Cía. Ltda., es medio, pues si mantiene controles, únicamente se aplicará herramientas de difusión y socialización de ciertos documentos de control implantados por la empresa y recibir capacitaciones a fin al área de trabajo.

Tabla 18. Evaluación Riesgo Operacional - Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores de Center Drive Cía. Ltda.

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
	SUMAN	4	3	

Fuente: Elaboración propia

Calificación Ponderada = $(4/7) = 0,57 = 57\%$ Confianza


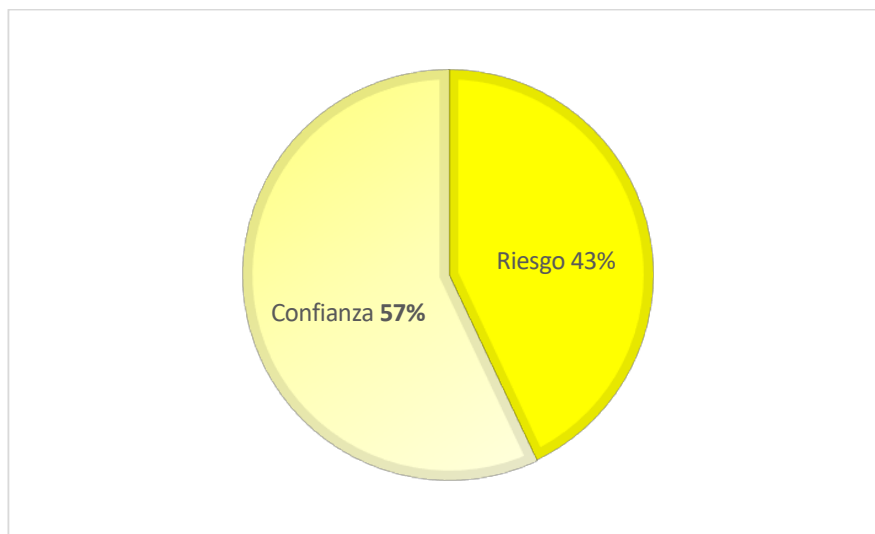
Riesgo 43% = Medio 

Gráfico 8. Evaluación Riesgo Operacional - Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores de Center Drive Cía. Ltda.




Fuente: Elaboración propia

El riesgo a nivel de la Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores Center Drive Cía. Ltda., es medio, pues si mantiene controles, únicamente, se aplica herramientas de difusión y socialización de ciertos documentos de control implantados por la empresa y recibir capacitaciones a fin al área de trabajo, el resultado coincide con los Directores de Escuela (Sucursales).

Se procede a realizar un análisis global de la empresa, por cada resultado obtenido por las áreas de análisis a, las cuales, se les aplicaron los cuestionarios.

Tabla 19. Riesgo Operacional de Center Drive Cía. Ltda.












Área de análisis	Ponderación	Riesgo
Socios y Gerente General	20 %	Bajo
Gerente Administrativo	67 %	Medio
Directores de Escuela (Sucursales)	33 %	Medio
Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores	43 %	Medio
Riesgo Global Total	52%	Medio 

Fuente: Elaboración propia

De los resultados arrojados al tabular la clasificación del riesgo según la probabilidad e importancia, refleja que existe un riesgo medio, debido a que, si existen controles internos implementados, otros, se fortalecen y a fin de crear nuevos procedimientos en la empresa, mismos que ya están identificados.

Se detalla, a continuación, los hallazgos a través de la aplicación de la Matriz de Necesidades, determinadas por las respuestas negativas y ampliación de respuestas recibidas en la aplicación de los cuestionarios. Esta última es a criterio de la autora de la investigación.

Tabla 20. Matriz de Necesidades

MATRIZ DE NECESIDADES			
ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.			
Proceso	Necesidades de los clientes (interno o externos)	Responsable	Riesgo
Decisiones Económicas y Financieras	Conocer, registrar y autorizar todas las decisiones tomadas por la Juntas de Socios	Presidente y Secretario de Junta de Socios	Medio 
Sistema de Control Interno y toma de decisiones	Disponer de un Sistema de Control Interno para la compañía.	Gerente General	Medio 
Metas de desempeño operativo y financiero	Establecer metas cuantificables y medibles a corto plazo.	Junta de Socios	Alto 
Riesgos por unidades administrativas	Identificar los riesgos a nivel general de la empresa en sus diferentes procedimientos tanto operativos y financieros. Mantener directrices, para la toma de decisiones en los diferentes procesos.	Gerente General	Medio 
Documentos de gestión	Publicar en las instalaciones de la empresa matriz y sucursales, el organigrama, misión y visión	Gerente General	Alto 
Factores internos y externos	Mantener activos canales de comunicación al existir eventos nuevos, a fin de tomar una decisión posterior a un análisis.	Gerente General Coordinadores Regionales	Alto 
Evaluación del fraude	Redactar, autorizar y difundir un Sistema de Evaluación de fraude, se considerarían posibles pérdidas de activos, casos de corrupción, adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.	Gerente General	Alto 
Equipos de cómputo, usuarios y contraseñas	Elaborar y suscribir con cada trabajador un Acuerdo de Confidencialidad y Uso de medios electrónicos e información.	Gerente General	Alto 
Capacitaciones Profesionales	Elaborar un Plan de Capacitación Anual. Designar un responsable para la ejecución y seguimiento del Plan de Capacitación.	Gerente General	Medio 
Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Elaborar o verificar vigencia de la reglamentación interna existente.	Gerente General	Medio 
Observaciones en procedimientos internos	Implementar el uso de Memorandos con numeración y archivo. Remitir a través del correo electrónico en	Gerente General	Medio 

	archivo PDF el memorando suscrito con firma electrónica, y solicitar recepción del mismo por la misma vía de comunicación.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3. Elaboración del Plan de Acción

El modelo de gestión diseñado para Center Drive Cía. Ltda., da como resultado principal la elaboración del Plan de Acción conforme el resultado de la matriz de necesidades. La etapa 4 y última del modelo de gestión es el Monitoreo y Seguimiento, misma que para su ejecución requiere de la implementación. La presente investigación es únicamente una propuesta que tiene la probabilidad de ser aplicada total o parcialmente a decisión del nivel directivo de la empresa.

El procedimiento para realizar el Plan de Acción es establecer un objetivo por cada necesidad, determinado en la Matriz de Necesidades, se ha determinado la aplicación en un tiempo máximo de seis meses, a fin de continuar con el modelo de gestión diseñado.

Con la implementación del Plan de Acción, la empresa cuenta con procedimientos para solventar, mitigar o cubrir los hallazgos identificados en la aplicación del cuestionario y evaluación del riesgo.

Tabla 21. Plan de Acción – Decisiones Económica y Financieras

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.									
PROCESO Decisiones Económicas y Financieras							FECHA 2021-06-03		
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE
			7	8	9	10	11	12	
Conocer, registrar y autorizar todas las decisiones tomadas por la Juntas de Socios.	1	Convocar a Junta General de Socios							Presidente y Secretario de Junta de Socios
	2	Implementar la suscripción del libro de acta de todas las decisiones tomadas							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Plan de Acción – Sistema de Control Interno y toma de decisiones

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.											
PROCESO Sistema de Control Interno y toma de decisiones										FECHA 2021-06-03	
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE		
			7	8	9	10	11	12			
Disponer de un Sistema de Control Interno para la compañía.	1	Analizar y redactar los puntos claves de control interno	■	■						Gerente General	
	2	Determinar los procedimientos de control			■	■					
	3	Documentar el Sistema de Control Interno					■				
	4	Aprobar y difundir el Sistema de Control Interno					■	■			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Plan de Acción – Metas de desempeño operativo y financiero

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.											
PROCESO Metas de desempeño operativo y financiero										FECHA 2021-06-03	
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE		
			7	8	9	10	11	12			
Establecer metas cuantificables y medibles a corto plazo.	1	Analizar las ventas y productos entregados por cargo o puesto de trabajo.	■							Junta de Socios	
	2	Establecer metas a los trabajadores según su cargo o puesto de trabajo.	■								
	3	Diseñar e implementar la modalidad de trabajo bajo cumplimiento de metas		■							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Plan de Acción – Riesgos por unidades administrativas

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.											
PROCESO Riesgos por unidades administrativas										FECHA 2021-06-03	
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE		
			7	8	9	10	11	12			
Identificar los riesgos a nivel general de la empresa en sus diferentes procedimientos tanto operativos y financieros.	1	Evaluar los procedimientos que implican riesgos en su aplicación por unidades administrativas	■							Gerente General	
	2	Determinar procedimientos que permitan mitigar y controlar el riesgo		■	■						
	3	Implementar procedimientos			■						
Mantener directrices, para la toma de decisiones en los diferentes procesos.	1	Identificar los procesos	■	■							
	2	Establecer directrices para la toma de decisiones		■							
	3	Difundir al personal de la compañía			■						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Plan de Acción – Documentos de gestión

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.									
PROCESO Documentos de gestión								FECHA 2021-06-03	
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE
			7	8	9	10	11	12	
Publicar en las instalaciones de la empresa matriz y sucursales, el organigrama, misión y visión	1	Diseñar una imagen corporativa de la compañía							Gerente General
	2	Realizar afiches físicos y digitales							
	3	Difundir y ubicar los afiches en las instalaciones de la compañía							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Plan de Acción – Factores interno y externos

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.									
PROCESO Factores internos y externos								FECHA 2021-06-03	
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE
			7	8	9	10	11	12	
Mantener activos canales de comunicación cuando existan eventos nuevos, a fin de tomar una decisión posterior a un análisis.	1	Establecer canales de comunicación							
	2	Determinar procedimientos para solventar y dar respuesta a la decisión respecto a eventos nuevos							
	3	Coordinar reuniones de evaluación y retroalimentación para determinar si las decisiones tomadas fueron favorables para la compañía.							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Plan de Acción – Evaluación del fraude

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.									
PROCESO Evaluación del fraude								FECHA 2021-06-03	
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE
			7	8	9	10	11	12	
Disponer de un Sistema de Evaluación de Fraude, considerando posibles pérdidas de activos, casos de corrupción, adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.	1	Analizar y redactar los puntos claves de fraude							Gerente General
	2	Determinar los procedimientos de control							
	3	Documentar el Sistema de Evaluación de Fraude							
	4	Aprobar y ejecutar el Sistema de Evaluación de Fraude							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Plan de Acción – Código de Ética, Reglamento Interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CIA. LTDA.									
PROCESO Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional						FECHA 2021-06-03			
OBJETIVO	No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA EN MESES						RESPONSABLE
			7	8	9	10	11	12	
Elaborar o verificar vigencia de la reglamentación interna existente.	1	Enlistar y verificar la existencia de reglamentación interna.							Gerente General
	2	Designar de manera expresa a un trabajador para gestionar la elaboración o actualización según corresponda							
	3	Aprobar y difundir la Reglamentación Interna existente							

Fuente: Elaboración propia

Etapa 4. Monitoreo y seguimiento

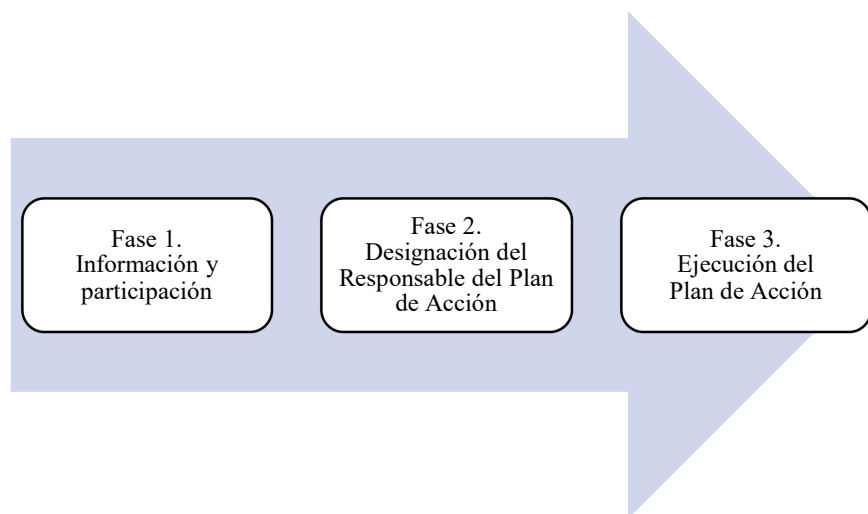
Procedimiento realizado por el Gerente General o su delegado, conforme el avance del Plan de Acción, es a corto o largo plazo según el cronograma de tiempo aplicado para determinado plan. Se aplica el control continuo y posterior.

3.5. Procedimientos para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.

Un modelo es una herramienta de gestión que permite gestionar e implantar procedimientos a través de la máxima autoridad o representante legal, al aplicar en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., es el Gerente General o su delegado, apoyado con el nivel de asesoría.

Es importante considerar, que la compañía posee su estructura organizativa, la cual, es de conocimiento de todo el personal en sus diferentes niveles, por lo tanto, conocen la responsabilidad y actividades que deben cumplir. Es así que la implementación del Modelo de Gestión está vinculada con la estructura organizativa, de tal forma, que su participación es directa a la gestión de riesgos y la mitigación de los mismos.

Gráfico 9. Procedimientos para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

Se ha determinado tres fases para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional, si el mismo es acogido por la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., se detalla, a continuación, cada una de las fases propuestas.

Fase 1. Información y participación

Es de manera participativa a través de Reuniones de Trabajo, en lo posible a través de una convocatoria a las personas relacionadas al riesgo en análisis (debilidad o amenaza), esto permite el diseño o rediseño de los procesos, pues son ellos quienes proporciona los insumos claves y reales.

Se informa cuales son los objetivos del Modelo de Gestión, sus etapas, colaboración requerida, es decir, la aplicación de recursos tanto humano, tecnológico y económico.

Fase 2. Designación del Responsable del Plan de Acción

Definido el plan de acción y sus distintas actividades relevantes y claves, por la estructura organización de la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., se elige un responsable según la aplicación o ubicación de la sucursal.

El responsable es el encargado de la ejecución del Plan de Acción del riesgo identificado, quien recibe atribuciones a través de una comunicación expresa del señor Gerente General de la compañía para su accionar y limitación de actividades en un tiempo determinado a fin de medir resultados.

Fase 3. Ejecución del Plan de Acción

A través de Gerencia General, se informa a todo el personal la implementación y fecha de inicio del Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en la Escuela de Conducción Center Drive Cía. Ltda., a fin de contar con la colaboración hacia el o los encargados de la aplicación del Plan de Acción.

CONCLUSIONES

- Un modelo de gestión del riesgo es un proceso continuo sistematizado mediante, el cual, identifica, evalúa y define un Plan de Acción, con el fin del logro de objetivos de la empresa de forma eficiente y segura.
- La evaluación del riesgo ha permitido establecer el problema central de la deficiencia en la operatividad de la empresa, mismo que está vinculado por la inexistencia de herramientas de gestión.
- La empresa no dispone de un Sistema de Control Interno y planificación de actividades formalmente establecido.
- En la aplicación de la metodología de investigación en la compañía, se determinó que los procedimientos no están formalmente establecidos, pero el personal conoce sus deberes y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta del Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en la compañía, al ser un documento formal y producto del análisis real de la situación operativa.
- Establecer estrategias de control y medición de la productividad de los trabajadores de la empresa, a fin de mejorar sus resultados económicos.
- Desarrollar estrategias de gestión operativa, a fin de controlar, mitigar o evitar riesgos inherentes o residuales producto de las actividades de todo el personal que conforme la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Center Drive Cía Ltda. (2021). *Organigrama funcional*.
- Choez Machuca, W. (2017). *El Sistema de Control Interno como Instrumento de Gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera S.R.L. 2015-2016*. 64. <http://190.116.36.86/bitstream/handle/UNC/1077/“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Córdova Castro, S. (2019). *Coso - Control Interno: Historia, evolución, descripción y aplicación de sus componentes (Tesis Doctoral)*. https://www.academia.edu/41437085/COSO_CONTROL_INTERNO_Historia_Evolucion_Descripcion_y_Aplicacion_de_sus_Componentes
- Deloitte & Touche Ltda. (2019). *Implementación , datos y analítica Enfoque de Empresa Inteligente en riesgos*.
- Estupiñan, R. (2016). Control Interno y Fraudes. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Figuroa López, A., & García De La Torre, C. (2018). *Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones A MODEL FOR SUSTAINABLE DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONS*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782018000200005&script=sci_arttext
- ISO, (Organización Internacional de Normalización) 31000. (2018). *ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- J.P.Morgan. (2014). *Gestión del Riesgo Operacional. Chase Bank*, 1–4. <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320694344011.pdf>
- Lavell, A. (2008). Del Concepto de Riesgo y su Gestión a los Parámetros para la Acción: Un Resumen Básico. *Seminario- Taller “Incorporación Del Enfoque de Gestión Del*

Riesgo y Cambio Climático En Las Escuelas de Post Grado y Universidades de Los Países Andinos,” 24. <http://www.disaster-info.net/lideres/portugues/brasil06/Apresenta%E7%F5es/LavelAlan01.pdf>

Perez, A. (2006). *Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería.*

Real Academia Española (RAE). (2011). *riesgo*. <https://www.rae.es/drae2001/riesgo>

Sandoval, A. R. C., & Ávila, M. E. E. (2020). Administración De Riesgos. *Aplicación de La Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de Riesgos, Enmarcada En Buen Gobierno Corporativo Para Pequeñas y Medianas Empresas En Colombia*, 35–84. <https://doi.org/10.2307/j.ctv13vddx6.6>

Soler Gonzalez, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A., & Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas // Risk management: the recurrent absence of business administration. *Ciencia Unemi*, 11(26), 51. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp51-62p>

Vásquez, M., Josefina, A., Matheus, R., Margarita, M., Chirinos, U., & Antonio, Á. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. *Multiciencias*, 15(4), 417–427.

Vivanco, M. E. (2017). Los Manuales de Procedimientos como herramientas de Control Interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318. <https://orcid.org/0000-0003-0850-197X>

ANEXOS**CUESTIONARIO EVALUADOR DE RIESGOS OPERACIONALES**

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CÍA. LTDA.

APLICACIÓN: Socios y Gerente General

NOMBRE: _____

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Las Decisiones Económicas y Financieras son refrendadas en el libro de actas de la Empresa?			
2	¿Se evalúa los estados financieros anualmente y son aprobados en el libro de actas de la empresa?			
3	¿Cree usted que el Sistema de Control Interno implantado en la empresa ayuda en la Gestión en la toma de decisiones?			
4	¿Se ha fijado metas de desempeño operativo y financiero?			
5	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?			

CUESTIONARIO EVALUADOR DE RIESGOS OPERACIONALES

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CÍA. LTDA.

APLICACIÓN: Gerente Administrativo

NOMBRE: _____

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cree usted que el Sistema de Control Interno implantado en la empresa ayuda en la Gestión en la toma de decisiones?			
2	¿Se ha fijado metas de desempeño operativo y financiero?			
3	¿Se identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos?			
4	¿Las Decisiones Operativas que toma la gerencia son refrendadas en el libro de actas de la empresa?			
5	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?			
6	¿La empresa evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que afectan a los objetivos?			
7	¿La gerencia realiza evaluación del fraude ante posibles pérdidas de activos y corrupción?			
8	¿La gerencia realiza evaluación del riesgo de fraude en adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados?			
9	¿Se ha entregado usuarios y contraseñas con la recepción documentada y se ha dispuesto el uso exclusivo y confidencial de los mismos?			
10	¿Existen controles con la información generada y descargada desde los sistemas de información, se han establecido accesos limitados a los diferentes módulos?			
11	¿Los equipos de cómputo poseen restricciones para evitar descargas de archivos magnéticos a unidades de almacenamiento portátil?			
12	¿Existe un administrador del sistema informático?			

CUESTIONARIO EVALUADOR DE RIESGOS OPERACIONALES

ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE CÍA. LTDA.

APLICACIÓN: Contadora, Auxiliares Contables, Secretarias e Instructores

NOMBRE: _____

No	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene la empresa Publicado los documentos de gestión, como Organigrama, Reglamentos, etc.?			
2	¿Recibe capacitaciones Profesionales de acuerdo a su área de labores?			
3	¿Tiene conocimiento del Código de Ética, Reglamento interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?			
4	¿Están delimitadas las actividades u operaciones por área de trabajo?			
5	¿Es supervisado por su jefe inmediato u otro colaborador de la empresa?			
6	¿Se le comunica con algún documento interno sobre observaciones en su actividad de trabajo?			
7	¿Es informado oportunamente sobre nuevos procesos que disponga la empresa?			