

## Gestión de riesgos en empresas de la Economía Popular y Solidaria de la rama del transporte, sector no financiero, cantón Urcuquí

### Risk Management in Enterprises of the Popular and Solidarity Economy of Transportation Branch, non-Financial Sector, Urcuquí Canton

**Carlos Wilman Maldonado Gudiño**

Universidad Regional Autónoma de Los Andes  
Ecuador



0000-0001-8784-211X

[ui.carlosmaldonado@uniandes.edu.ec](mailto:ui.carlosmaldonado@uniandes.edu.ec)

**Olga Germania Arciniegas Paspuel**

Universidad Regional Autónoma de Los Andes  
Ecuador



0000-0002-9161-4846

[ui.olgaarciniegas@uniandes.edu.ec](mailto:ui.olgaarciniegas@uniandes.edu.ec)

**Luis German Castro Morales**

Universidad Regional Autónoma de Los Andes  
Ecuador



0000-0002-7521-923X

[ui.luiscastro@uniandes.edu.ec](mailto:ui.luiscastro@uniandes.edu.ec)

**Fecha de enviado:** 08/02/2022

**Fecha de aprobado:** 23/02/2022

**RESUMEN:** El estudio desarrolla una evaluación de la gestión de riesgos en empresas de transporte público de pasajeros del cantón Urcuquí, provincia de Imbabura, pertenecientes a la rama del transporte de la Economía Popular y Solidaria, Sector No Financiero. Se analizaron los tipos de riesgos más frecuentes desde el punto de vista operativo, estratégico y financiero. Se obtuvo como resultado un listado de los principales riesgos que se presentan en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Busetas Urcuquí y la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Buenos Aires; conjuntamente con la medición de la probabilidad e impacto del riesgo en las operaciones de la organización y una matriz de mejoramiento que permitirá obtener un modelo de control interno actualizado y con actividades de vigilancia continua para la medición del cumplimiento de los objetivos institucionales.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de personal; evaluación; gestión laboral; cultura corporativa.

**ABSTRACT:** The study develops an evaluation of risk management in public passenger transport companies in the canton of Urcuquí, province of Imbabura, belonging to the transport branch of the Popular and Solidarity Economy, Non-Financial Sector. The most frequent types of risks were analyzed from the operational, strategic and financial point of view. As a result, a list of the main risks that occur in the Urcuquí Bus Passenger Transport Cooperative and the Buenos Aires Passenger Transport Cooperative was obtained; together with the measurement of the probability and impact of the risk in the operations of the organization and an improvement matrix that will allow obtaining an updated internal control model and with continuous surveillance activities for the measurement of the fulfillment of the institutional objectives.

**KEYWORDS:** personnel management; evaluation; labor management; corporate culture.

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

En Ecuador, a partir de 2008, legalmente existen tres tipos de economía. La primera es la pública, que parte del accionar del Estado con sus instituciones y servicios; la segunda es la privada, formada por empresas grandes, medianas y pequeñas cuya finalidad principal es la obtención de lucro; por último, la economía popular y solidaria, representada por aquellos actores sociales informales que realizan un sin número de actividades económicas populares y que contribuyen significativamente a la economía del país. Es necesario reconocer que, desde que esta última se incluyó como el tercer sector de la economía nacional, el gobierno ha trabajado en aras de dar cumplimiento a la inclusión de los sectores socioeconómicos más vulnerables, creando instituciones que consideran el frente económico y social para tomar decisiones respecto a la economía popular y solidaria, así como instituciones que implementan una política pública especializada en esta economía particular.

Bajo esta premisa, la Constitución de la República del Ecuador del 2008, hizo un aporte considerable en relación a los derechos de la naturaleza en función con el desenvolvimiento de los seres humanos como comunidad y su desarrollo armonioso. En lo concerniente al sector económico han surgido cambios en el ámbito del régimen del desarrollo, replanteándose la concepción del sistema como social y solidario cuyo sujeto y fin es el ser humano posibilitando el Buen Vivir para todas las personas, pueblos y nacionalidades que habitan en el país (Auquilla, Cadena & Ordoñez, 2014).

Se puede conceptualizar la economía solidaria como un conjunto de prácticas de producción, comercialización, consumo y crédito que buscan la satisfacción de necesidades y el

desarrollo integral del ser humano y de la comunidad, sostenida por valores de cooperación, solidaridad, democracia, igualdad y sostenibilidad, mediante una adecuada gestión.

Según (Westreicher, 2017),

*La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias. Sin embargo, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso. Por ejemplo, cuando una persona se organiza para cumplir una serie de deberes en un tiempo determinado está gestionando su tiempo. (p. 1)*

La gestión puede definirse también como un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Para controlar que se realice una eficiente gestión, las empresas elaboran procedimientos que les permitan verificar que sus actividades y procesos se realicen de acuerdo a lo

preestablecido. Estos procedimientos se aglutinan y se conforman en forma de un sistema denominado control interno, y se orientan, además, a identificar los riesgos que pueden impactar sobre la gestión de sus procesos, impidiendo la consecución de las metas y objetivos empresariales.

El control interno contiene el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para proteger sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un «sistema» de control interno se desarrolla más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas (Holmes, 2001).

Según Mantilla (2018), dentro de la evaluación de riesgos se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los mismos. En este principio se toman en cuenta los objetivos operativos que el personal identifique, metas de cumplimiento operativo y del área financiera, de tal manera que exista una base clara para la administración de los recursos. La identificación y análisis de riesgos permitirá determinar cómo se deben mitigar; es decir, este principio se enfoca en evaluar el riesgo en cada uno de los niveles de la organización tomando en cuenta sucursales, departamentos, unidad operativa, entre otras.

Para ello, la entidad debe hacer una correcta identificación de sus vulnerabilidades, reconociendo aquellas que de acuerdo al entorno y la actividad de la empresa pueden ocurrir de manera inesperada y afectar su desempeño. Estas vulnerabilidades pueden encontrarse asociadas al aspecto físico, organizacional, procedimental, personal, de

gestión, de administración, equipos, software o información. El diseño del sistema de control interno implementado por cada entidad es la herramienta más efectiva para llevar a cabo una adecuada identificación y gestión de riesgos empresariales.

Las empresas pertenecientes al sector de la Economía Popular y Solidaria, deben implementar sistemas de control interno que les permita minimizar el impacto en su gestión, ante la ocurrencia de los riesgos o vulnerabilidades identificados. En este contexto el presente trabajo de investigación identifica como problema un deficiente diseño del sistema de control interno en empresas pertenecientes a la rama del transporte de la Economía Popular y Solidaria, Sector No Financiero, y como objetivo realizar una evaluación de riesgos en 2 cooperativas de transporte público de pasajeros del cantón Urcuquí, provincia de Imbabura, pertenecientes a la rama del transporte de la Economía Popular y Solidaria, sector no financiero.

### **Fundamentos teóricos**

El propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor, también mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de los objetivos. Los principios que se encuentran en la norma ISO 31 000: 2018 proporcionan orientación sobre las características de eficiencia y eficacia en la gestión del riesgo, norma que se encuentra caracterizada por ser integrada; estructurada y exhaustiva; adaptada; inclusiva; dinámica; con mejoramiento de la información disponible; con una visión de mejora continua en los factores humano y cultural.

La norma ISO 31000 (2018) está diseñada para poderse aplicar en cualquier tipo de

organización, el cual proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan. La aplicación de estas directrices puede acoplarse a cualquier organización y su contexto. Además este documento puede utilizarse a lo largo de la vida de la entidad y puede aplicarse para la toma de decisiones de todos los niveles (31000, 2018).

La evaluación de riesgos según ISO 3100 (2018) es un proceso dinámico, sistemático y repetitivo que pretende identificar, calificar y evaluar las amenazas a las que está expuesta una organización, con el fin de tomar las acciones necesarias para eliminar, mitigar, compartir y tratar los riesgos. Las organizaciones pueden utilizar varias técnicas para identificar los riesgos a los que están expuestas, y siempre deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Generadores de riesgos tangibles o intangibles.
- Las causas y los eventos
- Las amenazas
- Las oportunidades
- Fortalezas y debilidades
- Contexto externo e interno
- Activos y recursos de la organización
- Dificultades en el acceso a la información y calidad de la misma
- Mitos, sesgos y suposiciones de las partes interesadas.

El propósito de la evaluación de riesgos es entender las características de las amenazas y su naturaleza, lo que requiere considerar la probabilidad de ocurrencia del evento, el escenario, el posible impacto y los posibles escenarios en los que se puede dar.

Del correspondiente análisis, una vez identificados los riesgos, se pueden emprender

acciones y tomar decisiones, las cuales puede ser de la siguiente naturaleza:

- No tomar ninguna acción (tolerar el riesgo)
- Proponer acciones para el tratamiento del riesgo.
- Ordenar nuevos análisis con base a información adicional o de mayor calidad.
- Establecer controles o eliminarlos (cuando se considere que el riesgo ha desaparecido).
- Empezar acciones para compartir el riesgo (Gonzalez, 1994).

La evaluación de riesgos según ISO 31000 (2018) es el paso previo a las opciones de tratamiento de riesgo y debe ser registrada, comunicada y validada en los niveles pertinentes de la organización.

Los órganos de supervisión deberían garantizar que la gestión de riesgos se integra en todas las actividades de la empresa y debe demostrar liderazgo y compromiso:

- adaptando e implementando todos los componentes del marco de referencia;
- publicando una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para la gestión del riesgo;
- asegurando que los recursos necesarios se asignan para gestionar los riesgos;
- asignando autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización.

El cumplimiento de las directrices de liderazgo y compromiso ayudarán a la organización a alinear la gestión del riesgo, a abordar todas las obligaciones, a establecer la magnitud y tipo de riesgo y a comunicar el valor de la gestión del riesgo a la organización (Ángel, 2018). La fase

de integración depende de la perspicacia de la estructura de la organización, la cual difiere dependiendo del propósito, las metas y complejidad de la entidad. La integración de la gestión en la organización es un proceso dinámico y se debería adaptar a las necesidades de la entidad. La gestión del riesgo debería ser una parte de, y no estar separada del propósito.

### **Diseño del sistema de control interno basado en la ISO 31 000 (2018)**

El diseño logrará una comprensión de la organización y su contexto, pues la organización debe analizar su entorno externo e interno (en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos) cuando diseñe el marco de referencias para la gestión del riesgo. El análisis del contexto externo de la organización puede incluir, pero no limitarse a:

- a) Los factores sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales.
- b) Los impulsores clave y las tendencias que afectan a los objetivos de la organización;
- c) Las relaciones, percepciones, valores, necesidades y expectativas de las partes interesadas externas.

La implementación con éxito requiere el compromiso y la toma de conciencia de las partes interesadas. Esto permite a las organizaciones abordar explícitamente la incertidumbre en la toma de decisiones. Si se diseña e implementa correctamente el marco de la gestión del riesgo asegurará que el proceso de la gestión del riesgo sea parte de todas las actividades en todas las organizaciones.

La valoración de la eficacia del marco de referencias de la gestión del riesgo en la

organización debería medir periódicamente el desempeño del marco de la gestión del riesgo con relación a su propósito. La valoración está fuertemente correlacionada con la implementación, lo cual permitirá una adaptación y mejora continua, puesto que la organización debería realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencias de la gestión en función de los cambios externos e internos para lograr mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencias de la gestión y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo.

### **Métodos**

El estudio efectuado es de corte cualitativo, de alcance descriptivo por cuanto se establecen los principales criterios aplicables a la gestión de riesgos institucional. Se aplicaron métodos de nivel teórico del conocimiento, destacándose el histórico-lógico, el inductivo-deductivo y el analítico-sintético, acompañados de técnicas de revisión documental. Las bases teóricas que se mencionan en este estrato se basan en bibliografía documental y digital sobre la gestión de riesgos, la evaluación de la gestión y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos en los reglamentos internos de las organizaciones.

Como primera etapa de investigación se recopiló información sobre los principales riesgos, dentro de la gestión administrativa, a los que se enfrentan las empresas de transportes que permitió el establecimiento de un cuestionario de control interno sobre la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos, propiciando una gestión de riesgos integral en la organización. Lo que conduce a obtener como resultado una matriz de gestión de riesgos, que integra factores de mejoramiento

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

continuo y desde luego la gestión de la calidad interna en la organización.

### Resultados

Una vez analizado el marco conceptual sobre la gestión de riesgos se elaboraron las matrices evaluativas de riesgo contenidas en la ISO 31000 para los siguientes procesos:

- Gestión presupuestaria
- Metas y objetivos estratégicos
- Recaudación de ingresos
- Comunicación interna y externa
- Gestión documental
- Proceso de contratación

Para ello como paso previo se diseñó el mapa de riesgos (tabla 1) para catalogarlos atendiendo al impacto y probabilidad de ocurrencia, de la siguiente forma:

- Excepcional: Puede ocurrir solo en casos muy especiales
- Ocasional: No se espera que ocurra
- Probable: Puede ocurrir algunas veces
- Regular: Ocurrirá en la mayoría de veces
- General: Se espera que ocurra en todas las circunstancias

**Tabla 1.** Mapa de riesgos con detalle de catalogación de riesgo

Clasificación			Probabilidad				
			Excepcional	Ocasional	Probable	Regular	General
Impacto	Grave	Entre 15-13	Alto	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo
	Mayor	Entre 12-10	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	Medio	Entre 9-7	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	Menor	Entre 6-5	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
	Insignificante	Entre 5-1	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Alto

Fuente: ISO 31000 (2018): Gestión del riesgo.

La evaluación se inició con el proceso de gestión presupuestaria por la importancia que conlleva para la organización. A modo de ejemplo se

ilustra la tabla 2 donde se expone el modelo de matriz utilizado.

**Tabla 2.** Evaluación de la gestión presupuestaria

Riesgo:	Deficiente ejecución presupuestaria	
Proceso:	Planeación institucional	
Procedimiento:	Gestión presupuestaria	
Tipo de riesgo:	Riesgo de cumplimiento	
¿Qué puede afectar?	Valoración	
	Ba	Ur
	Efectos	

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

Imagen	3	3	La deficiente ejecución presupuestaria puede afectar el cumplimiento de requisitos legales y la satisfacción a las partes interesadas.
Desempeño	3	3	
Cumplimiento	3	1	
Satisfacción	3	2	
Conformidad	3	2	
Nivel de impacto	15	11	
<b>Análisis del riesgo</b>			
¿Cuáles pueden ser las consecuencias?	Recortes presupuestarios y toma de decisiones erradas.		
	Insatisfacción de las partes interesadas.		
Controles existentes	No se cuenta con un análisis de indicadores de ejecución presupuestaria		
Seguimiento de ejecución presupuestaria por parte de la gerencia			
¿El control fue efectivo?	No		
¿Debe mantenerse, mejorarse o cambiarse?	El control debe mejorarse, el riesgo no ha sido atenuado por la implantación de nuevos controles, se debe reforzar la planeación y el seguimiento.		
<b>Evaluación del riesgo</b>			
Cooperativa transportes buenos aires	Probabilidad	Regular	
	Impacto	Grave	
Zona del riesgo	Extremo		
Cooperativa transportes Urcuquí	Probabilidad	Probable	
	Impacto	Grave	
Zona del riesgo	Extremo		
<b>Control del riesgo</b>			
¿Qué se controla?	La ejecución presupuestaria		
<b>Plan de mejoras</b>			
Acción (es)	Establecer metas presupuestarias		
	Seguimiento continuo a los compromisos presupuestarios		

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 2, se identificó como riesgo la deficiente ejecución presupuestaria, lo cual puede tener como

impacto recortes presupuestarios y toma de decisiones erradas, así como insatisfacción de las partes interesadas. Se comprueba que

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

existían acciones de control deficientes al no existir análisis de indicadores de ejecución presupuestaria. Se propone para ambas entidades establecer metas presupuestarias y seguimiento continuo a los compromisos presupuestarios, dado que para ambas el impacto clasifica como grave y la probabilidad

Regular y probable para la cooperativa Buenos Aires y Urcuquí respectivamente.

Esta misma metodología se repitió para los procesos ya mencionados, teniendo como resultado la tabla 3 que presenta la información consolidada a modo de resumen.

**Tabla 3.** Evaluación general de los procesos

<b>Evaluación</b>	<b>Metas y objetivos estratégicos</b>		<b>Recaudación de ingresos</b>		<b>La comunicación interna y externa</b>		<b>Gestión documental</b>		<b>Proceso de contratación</b>	
<b>Riesgo</b>	Incumplimiento de metas y objetivos estratégicos		Insuficiente recaudación de ingresos		Deficiente comunicación interna y externa		Utilización de formatos y documentos obsoletos		Irregularidades en el proceso de contratación	
<b>Proceso</b>	Planeación institucional		Planeación institucional		Gestión social y ambiental		Gestión documental		Gestión de contratación	
<b>Procedimiento</b>	Planificación institucional		Gestión del presupuesto		Comunicación organizacional		Control de documentos		Todos los procedimientos	
<b>Tipo de riesgo</b>	Riesgo estratégico		Riesgo estratégico		Riesgo de imagen		Riesgo operativo		Riesgo operativo	
<b>¿qué puede afectar?</b>	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí
<b>Efectos</b>	Incumplimiento de los objetivos institucionales		Reducción de la liquidez de la empresa		Incumplimiento de objetivos institucionales		El no tener un sistema de gestión documental genera un mayor riesgo; sin embargo se han establecido mecanismos de control para minimizar sus efectos en caso de ocurrencia.		Se percibe que la contratación no genera un daño alto en la imagen de la institución, ya que ha sido controlado el riesgo en este aspecto.	
<b>Imagen</b>	3	1	3	3	3	3	2	2	3	2
<b>Desempeño</b>	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3
<b>Cumplimiento</b>	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3
<b>Satisfacción</b>	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3
<b>Conformidad</b>	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
<b>Nivel de</b>	13	8	15	13	14	11	11	12	15	14

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

**impacto**

<b>Análisis del riesgo</b>					
<b>¿cuáles pueden ser las consecuencias?</b>	<p>Insatisfacción de las partes interesadas.</p> <p>Incumplimiento de indicadores de gestión comercial</p> <p>Daño a la imagen institucional</p> <p>Deficiente ejecución presupuestal</p> <p>Evaluación deficiente por parte de los entes de control.</p>	<p>Incertidumbre en la información de recaudación.</p> <p>Deficiente programación del presupuesto con base en datos estimados</p>	<p>Pérdida del posicionamiento institucional.</p> <p>Insatisfacción de las partes interesadas.</p> <p>Inoportunidad de la información que se difunde.</p>	<p>Manejo inapropiado de la información</p> <p>Información incompleta y sin estándares</p>	<p>Afectación en la ejecución presupuestal</p> <p>Incumplimiento de las metas institucionales</p>
<b>Controles existentes</b>	<p>Desactualización del plan estratégico</p> <p>No se definen planes de acción</p> <p>No se ha elaborado un cuadro de mando integral</p> <p>No se han contratado procesos de aseguramiento ni auditoría</p>	<p>Cartera desactualizada</p> <p>Direcciones desactualizadas</p> <p>Clientes sin ubicación real</p> <p>Incremento de la provisión de incobrables</p>	<p>Planes de comunicación interna y externa (encuesta de satisfacción de las partes interesadas)</p> <p>Debilitamiento de la comunicación</p> <p>Evaluación errada de la comunicación existente</p>	<p>Establecimiento del listado maestro de documentos a través del software para la administración documental (insatisfacción de las partes interesadas)</p>	<p>Inconformidad del personal y funcionarios</p> <p>Establecimiento de un comité de contratación (establecimiento de funciones inapropiadas para el perfil profesional del personal)</p>
<b>¿El control fue efectivo</b>	No	No	Si	No	Si
<b>Debe mantenerse, mejorarse o cambiarse</b>	<p>El control debe mejorarse, el riesgo se ha controlado; sin embargo, deben implantarse mecanismos de mejora para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.</p>	<p>El control planteado debe observarse para evaluar si será efectivo en el tiempo.</p>	<p>El control debe mantenerse, el riesgo disminuyó debido a la implantación del control.</p>	<p>El control debe cambiarse pues dentro de lo posible deberá diseñarse un sistema de gestión documental que permita reducir el riesgo; sin embargo, se han establecido mecanismos de control para minimizar sus efectos en caso de ocurrencia.</p>	<p>El control debe mantenerse, pues ha mejorado el proceso de contratación</p>

**Gestión de riesgos en empresas de la Economía Popular y Solidaria de la rama del transporte, sector no financiero, cantón Urcuquí pp. 40-51**

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

<b>Evaluación del riesgo</b>	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí	Buenos Aires	Urcuquí
<b>Probabilidad</b>	General	Excepcional	Probable	Excepcional	Regular	Ocasional	Regular	Probable	Ocasional	Excepcional
<b>Impacto</b>	Grave	Medio	Grave	Grave	Grave	Mayor	Mayor	Mayor	Grave	Grave
<b>Zona del riesgo</b>	Extremo	Moderado	Extremo	Alto	Extremo	Alto	Extremo	Extremo	Extremo	Alto
<b>Control del riesgo</b>										
<b>¿qué se controla?</b>	El cumplimiento de la ejecución de los programas y proyectos de la entidad.		El nivel de recaudación del efectivo.		La comunicación institucional		El uso de documentos obsoletos		El cumplimiento del proceso de contratación	
<b>Plan de mejoras</b>										
<b>Acción (es)</b>	Estructurar la planeación energética con los recursos disponibles.  Priorizar las necesidades de las comunidades con respecto los recursos disponibles.  Seguimiento a los proyectos en ejecución para agilizar la entrada en operación.		Cobro efectivo.  Establecimiento de una base sólida para recaudación.		Actualizar el plan de comunicación interna y externo  Definir e implantar estrategias de comunicación acordes con las necesidades de la organización.		Reforzar la capacitación a los funcionarios sobre la gestión documental  Establecer herramientas alternativas para consulta del listado maestro de documentos durante la transición y la migración de la información.  Mantener actualizada la documentación en el módulo de administración documental del nuevo software.		Acompañamiento jurídico permanente en el proceso.  Elaboración de planes de contratación.  Definir perfiles de los puestos	

Se identificó como riesgo el incumplimiento de metas y objetivos estratégicos, lo cual puede tener como impacto incumplimiento de indicadores de gestión comercial, daño a la imagen institucional, deficiente ejecución presupuestal, evaluación deficiente por parte de los entes de control, así como insatisfacción de las partes interesadas. Se comprueba que

existían acciones de control deficientes al no actualizarse el Plan Estratégico, no se definen planes de acción, no se ha elaborado un Cuadro de Mando Integral, ni se han contratado procesos de aseguramiento y auditoría. Se propone para ambas entidades estructurar la Planeación Energética, priorizar las necesidades de las comunidades con respecto los recursos

disponibles y dar seguimiento a los proyectos en ejecución para agilizar la entrada en operación. El impacto para la cooperativa Buenos Aires clasifica como grave y la probabilidad general y para Urcuquí excepcional y medio respectivamente.

De igual forma se identificó como riesgo la insuficiente recaudación de ingresos, lo cual puede tener como impacto una reducción de la liquidez de la empresa. Se comprueba que las acciones relacionadas con el registro de cartera pendiente de cobro no son efectivas, no obstante, se propone mantenerlas y evaluar su efectividad transcurrido un periodo de tiempo. El impacto para la cooperativa Buenos Aires clasifica como grave y la probabilidad como probable y para Urcuquí grave y excepcional respectivamente

También se identificó como riesgo deficiente la comunicación interna y externa, lo cual puede tener como impacto incumplimiento de objetivos institucionales, y consecuencias como la pérdida del posicionamiento institucional, inoportunidad de la información que se difunde e insatisfacción de las partes interesadas. Se comprueba que los planes de comunicación interna y externa son efectivos por lo que se propone mantenerlas y como acción de mejora su actualización. El impacto para la cooperativa Buenos Aires clasifica como grave y la probabilidad como regular y para Urcuquí mayor y ocasional respectivamente

Acorde a la tabla 3 se identificó como riesgo la utilización de formatos y documentos obsoletos, lo cual puede tener como consecuencia el manejo inapropiado de la información, que se presente incompleta y sin estándares, la inconformidad del personal y funcionarios, e insatisfacción de las partes interesadas. Se comprueba el control actual no

es efectivo y debe modificarse y diseñarse un sistema de gestión documental que permita reducir el riesgo por lo que se propone reforzar la capacitación a los funcionarios sobre la gestión documental, establecer herramientas alternativas para consulta del listado maestro de documentos durante la transición y la migración de la información y mantener actualizada la documentación en el módulo de administración documental del nuevo software.

El impacto para la cooperativa Buenos Aires clasifica como regular y la probabilidad como mayor al igual que para Urcuquí y probable la probabilidad de ocurrencia. Se identificó como riesgo irregularidades en el proceso de contratación, lo cual puede tener como consecuencia el incumplimiento de las metas institucionales y afectaciones en la ejecución del presupuesto. Se comprueba que el control actual es efectivo y debe mantenerse, pues ha mejorado el proceso de contratación por lo que se propone el acompañamiento jurídico permanente en el proceso, la elaboración de planes de contratación y definir perfiles de los puestos. El impacto para la cooperativa Buenos Aires clasifica como grave y la probabilidad como ocasional al igual que para Urcuquí y excepcional la probabilidad de ocurrencia.

### **Conclusiones**

El modelo empleado para la evaluación de la gestión de riesgos permitió medir la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

En el caso de la cooperativa de Transporte de Pasajeros Buenos Aires la probabilidad mínima ocurrida es ocasional, mientras que el impacto va de mayor a grave, obteniendo zonas de riesgo en cada una de las evaluaciones, calificadas como extremas.

Carlos W. Maldonado-Gudiño, Olga G. Arciniegas-Paspuel, Luis G. Castro-Morales

En la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buseta Urcuquí la probabilidad de ocurrencia va desde excepcional a probable, con un impacto clasificado desde medio hasta grave. Clasificando las zonas de riesgo 1 moderada, 3 altas y 2 extremas.

En el estudio se contempla la necesidad de seguir manteniendo los controles internos y de ser mejorados por medio de actualizaciones periódicas, como estrategia de mejora continua en la gestión de riesgos de estas organizaciones.

#### **Referencias bibliográficas**

- Ángel, E. B., Jorge, E. A., & Sergio, S. Q. (2018). *Guía para la aplicación de UNE-ISO 31000*. Barcelona: AENOR.
- Auquilla Belema, L. A., Cadena Oleas, B. N & Ordoñez Bravo, E. F. (2014). La economía popular y solidaria y el procedimiento para la gestión económico-financiera inclusivo en los sectores comunitarios de Ecuador. Caso de estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2(2), 45-53.

- Gonzalez, V. (1994). *Motivación Profesional y Personalidad*. Universidad de Sucre, Bolivia.
- Holmes, A. W. (2001). *Principios básicos de auditoría*. México: CECSA.
- International Standard Organization. (2018). *Gestión de Riesgos-Directrices*. In (Vol. 31000): ISO Catálogo.
- Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: ECOE.
- Westreicher, G. (2017). Definiciones. from <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

#### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existe conflictos de intereses.

#### **Declaración de autoría**

Carlos Wilman Maldonado Gudiño: Investigación, metodología y redacción.

Olga Germania Arciniegas Paspuel: Investigación y redacción

Luis German Castro Morales: Investigación, metodología, y conclusiones.