



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“LA GESTIÓN DEL RIESGO CORPORATIVO – ERM APLICANDO EL MÉTODO
COSO EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL, DE LA CORPORACIÓN
AEROPORTUARIA DE CUENCA (CORPAC) EN EL PERIODO 2014”

Tesis previa a la obtención del Título de
Contador Público Auditor

Autores:

Henry David González Montaña
Jessica Beatriz Vásquez Padrón

DIRECTORA:

C.P.A. Laura Graciela Vizhñay Bravo

CUENCA – ECUADOR
2015



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, durante el periodo 2014, para lo cual empleamos el Departamento Comercial como punto focal.

En dicho departamento realizamos un trabajo de conocimiento de las diferentes actividades, procesos y procedimientos que se realizan de manera cotidiana, pudiendo constatar a través de entrevistas al personal del área y a personal que se relaciona directamente con el departamento para poder sacar conclusiones que nos ayudaron con el desarrollo de nuestro tema.

El análisis se realizó aplicando el método COSO ERM, el cuál para la gestión de riesgos plantea bases para la evaluación de los mismos.

Con los resultados obtenidos mediante observaciones y tabulación de las entrevistas realizadas, empleando además conocimientos obtenidos por nuestros estudios y experiencia personal, hemos planteado una serie de supuestos de riesgos que se pueden presentar como factores internos o externos, para lo cual evaluamos su nivel y brindar una respuesta que permita que dicho riesgo se pueda disminuir o eliminar. Una vez dadas las respuestas a los riesgos, se presentaron diferentes actividades de control para ser ejecutadas para evitar a un máximo nivel su ocurrencia.

El producto final de nuestra investigación se basa en lo que hemos realizado, un documento ordenado que sea útil para el área en el que aplicamos el método COSO, y además sea útil para las otras áreas que deseen evaluar sus riesgos.

De tal manera que el Mapa de Riesgos se convierta en una herramienta básica de trabajo en cada una de las diferentes áreas de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca.

Palabras claves: CORPORACIÓN AEROPORTUARIA, GESTIÓN DEL RIESGO CORPORATIVO, FACTORES DE RIESGO, MAPAS DE RIESGO

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ABSTRACT

This research was conducted in Cuenca Airport Corporation during the period 2014, for which we use the commercial area as the focal point.

In this department conducted a working knowledge of the various activities, processes and procedures that are performed on a daily basis, able to verify through interviews with staff and staff area that is directly related to the department to draw conclusions that helped with the development of our subject.

The analysis was performed using the COSO method, which to him raises risk management basis for evaluation thereof.

With the results obtained through observations and tabulation of the interviews also using knowledge obtained from our studies and personal experience, we have raised risks that may occur as internal or external factors, for which we assess your risk level and able to respond to allow such risk can reduce or eliminate.

The final product of our research is based on what we have done, an ordered document that is useful for the area in which we apply the COSO method, and also useful for other areas who wish to evaluate their risks

Keywords: AIRPORT CORPORATION , corporate risk management , risk factors , RISK MAPS



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	8
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	10
AGRADECIMIENTO	12
AGRADECIMIENTO	13
DEDICATORIA	14
DEDICATORIA	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.....	18
ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN AEROPORTUARIA DE CUENCA ..	18
ANTECEDENTES	18
1.1 ASPECTOS HISTÓRICOS.....	18
1.2 ASPECTOS GENERALES	20
1.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	20
1.3.1 VISIÓN	20
1.3.2 MISIÓN.....	20
1.3.3 VALORES INSTITUCIONALES	21
1.3.4 POLÍTICA DE CALIDAD	21
1.3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	21
1.3.6 POLITICAS INSTITUCIONALES DE LA CORPAC	21
1.3.7 OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	22
1.3.8 MATRIZ FODA DE LA CORPAC	23
1.4 DIRECTORIO CORPAC.....	25
1.4.1 DIRECTORIO CORPAC	25
1.4.2 DE LA DIRECCION EJECUTIVA	26
1.4.3 ORGANIGRAMA DE LA CORPAC	27
1.5 DATOS TECNICOS	28
1.6 NORMAS DE SEGURIDAD.....	30
1.6.1 TARJETA DE CIRCULACION AEROPORTUARIA (TCA).....	32

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.7 SERVICIOS.....	33
1.8 BASE LEGAL	33
1.9 DEL PRESUPUESTO ANUAL.....	35
1.10 PLAN COMERCIAL CORPAC 2014.....	38
CAPÍTULO II.....	43
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS Y CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE SU IMPACTO Y PROBABILIDAD	43
2.1 GENERALIDADES.....	43
2.1 ADMINISTRACIÓN COMERCIAL	43
2.1.1 CONCEPTO:	43
2.1.2 OBJETIVOS:.....	43
2.1.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL:	44
2.1.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	44
2.1.4.1 Objetivo:.....	44
2.1.4.2 Indicadores:.....	45
2.1.4.3 Actividades:.....	45
2.1.5 APOORTE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN A LA CORPAC .	45
2.2 EL COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISION TREADWAY (COSO)	45
2.2.1 COSO.....	46
2.2.2 GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS (ERM)	46
2.2.2.1 BENEFICIOS DE LA GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS – ERM	46
2.3 GESTIÓN DEL RIESGO CORPORATIVO ERM.....	47
2.3.1 ELEMENTOS DEL COSO ERM.....	48
2.3.1.1 AMBIENTE INTERNO	48
2.3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	50
2.3.1.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	52
2.3.1.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS	55
2.3.1.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS	57
2.3.1.6 ACTIVIDADES DE CONTROL	58
2.3.1.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	59



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.3.1.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	61
2.4 INFORME COSO Y RELACIÓN ENTRE COSO I – COSO II	63
2.4.1 INFORME COSO.....	63
2.4.2 RELACIÓN ENTRE EL COSO I Y COSO II	63
2.4.3 OBJETIVOS DEL INFORME COSO	64
2.5 ANALISIS COSO II – ERM.....	64
2.5.1 COSO EN LA ORGANIZACIÓN.....	65
2.6 NORMAS DE CONTROL INTERNO	65
2.7.1 DEFINICIÓN DE RIESGO	69
2.7.2 FACTORES DE RIESGO.....	69
2.7.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO	70
2.7.4 VALORACIÓN DE RIESGOS:	71
2.7.4.1 NIVEL DE RIESGO	71
2.7.5 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	71
2.7.6 SISTEMA ESPECÍFICO PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL	72
2.7.6.1 Establecer el contexto:	72
2.7.6.2 Identificar el riesgo:	72
2.7.6.3 Análisis del riesgo:.....	73
2.7.6.3.1 Matriz para el análisis del riesgo:	74
2.7.6.4 Guía para identificar la exposición del riesgo:.....	74
2.7.6.5 Evaluación del riesgo:	75
2.7.6.6 Tratamiento de los riesgos:	75
2.7.6.7 Monitoreo y revisión:	75
2.8 ANÁLISIS PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A.).....	76
2.9 GESTIÓN COMERCIAL	82
2.10 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS BÁSICOS Y ESTRATÉGICOS.....	84
CAPÍTULO III.....	86
IDENTIFICACIÓN, CALIFICACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO.....	86
3.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO LOS 8 COMPONENTES DEL MÉTODO COSO II (ERM).....	86
3.1.1 Factores de riesgos comerciales de eventos internos (COSO ERM)	86



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.1.2	NORMAS DE CONTROL INTERNO	99
3.2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:	114
3.3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	115
3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES	116
3.3.2	FACTORES EXTERNOS	118
3.3.3	FACTORES INTERNOS	123
3.4	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	130
3.4.1	CUADRO DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGO POR ACTIVIDADES:	133
3.4.2	CUADRO DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGO EXTERNOS:	135
3.4.2	CUADRO DE VALORACION DE LOS RIESGOS INTERNOS:	137
3.5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	138
3.5.1	RESPUESTA A LOS RIESGOS DE ACTIVIDADES GENERALES	140
3.5.2	RESPUESTA A LOS RIESGOS EXTERNOS	142
3.5.3	RESPUESTA A LOS RIESGOS INTERNOS	145
CAPÍTULO IV		151
PRESENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y EL PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS		151
4.1	MAPA DE RIESGOS:	151
4.1.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL MAPA DE RIESGOS	162
4.2	PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	162
4.2.1	PLAN DE MITIGACIÓN – ACTIVIDADES GENERALES CORPAC	164
4.2.2	PLAN MITIGACIÓN – RIESGOS EXTERNOS	168
4.2.3	PLAN MITIGACIÓN – RIESGOS INTERNOS	170
CAPÍTULO V		178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		178
5.1.	CONCLUSIONES	178
5.2	RECOMENDACIONES:	182
BIBLIOGRAFÍA		188
ANEXOS		189



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Jessica Beatriz Vásquez Padrón, autora de la tesis “La gestión del riesgo corporativo – ERM aplicando el método COSO en el departamento comercial, de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca (CORPAC) en el periodo 2014”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 9 de marzo del 2015

Jessica Beatriz Vásquez Padrón

C.I.: 0105682892

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Henry David González Montaña, autor de la tesis “La gestión del riesgo corporativo – ERM aplicando el método COSO en el departamento comercial, de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca (CORPAC) en el periodo 2014”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 9 de marzo del 2015

Henry David González Montaña

C.I: 0105781173



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Henry David González Montaña, autor de la tesis “La gestión del riesgo corporativo – ERM aplicando el método COSO en el departamento comercial, de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca (CORPAC) en el periodo 2014”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 9 de marzo del 2015

Henry David González Montaña

C.I: 0105781173



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”



Universidad de Cuenca
Cláusula de propiedad intelectual

Jessica Beatriz Vásquez Padrón, autora de la tesis “La gestión del riesgo corporativo – ERM aplicando el método COSO en el departamento comercial, de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca (CORPAC) en el periodo 2014”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 9 de marzo del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jessica Beatriz Vásquez Padrón", written over a horizontal line.

Jessica Beatriz Vásquez Padrón

C.I.: 0105682892



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a nuestra tutora, C.P.A. Laura Vizhñay, quien nos ha apoyado con sus conocimientos y experiencia en este viaje para cumplir con nuestro objetivo. Además agradezco a profesores, que durante mi ciclo universitario he podido tratarlos y conocerlos, a mis compañeros y amigos que de una u otra forma me han apoyado incondicionalmente a seguir y culminar esta carrera.

Henry González M.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

AGRADECIMIENTO

Principal agradecimiento a Dios por el milagro de la vida ya que sus planes son perfectos para mí, agradezco a nuestra tutora CPA Laura Vizhñay por la paciencia y la dedicación diaria a nuestro trabajo de tesis, a nuestros profesores que han sido pilares fundamentales en mi vida universitaria, a nuestros compañeros y amigos que de una u otra manera han complementado esta experiencia maravillosa hacia el logro de mis objetivos.

Jessica Vásquez P.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

DEDICATORIA

“El presente trabajo dedico a mis padres, quienes me apoyaron desde un inicio a elegir una carrera para la cual sienta que pueda prepararme y seguir creciendo profesionalmente en un futuro, siendo el pilar fundamental para seguir adelante día a día, además dedico a todos aquellos familiares que han puesto su granito de arena para seguir estudiando.”

Henry González M.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

DEDICATORIA

“El fruto de este recorrido hacia el primer paso del logro de mis objetivos los dedico a mis padres quienes han sido las bases de mi inspiración para no rendirme, cultivando en mí valores que complementan mis habilidades profesionales, dedicado a mis abuelitos, hermanas y a mi compañero de vida, personas que hacen que día a día me convierta en una mujer que no posee límites”.

Jessica Vásquez P.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

INTRODUCCIÓN

Luego de crearse el COSO I, en 1999, los integrantes de dicho comité sintieron la necesidad de enfocarse más allá de solo la evaluación del control interno, con este concepto en el año del 2004 emiten el COSO II, más conocido como el COSO ERM, el cuál es el COSO I pero generado con tres componentes que están destinados para la administración del riesgo.

Los componentes del COSO ERM que se emplean para la evaluación del riesgo son: Definición y comprensión de objetivos, Identificación de Eventos, Valoración del Riesgos, Respuesta al riesgo, actividades de control.

Cada uno de los componentes mencionados brinda un camino o un plan a seguir, de tal manera que resulte fácil la implementación del mismo y se puedan dar las respuestas adecuadas luego de ubicar y definir los riesgos potenciales que se encuentren dentro de lo examinado.

Como todo plan, se debe tener un conocimiento general de la empresa y uno más profundo del área examinada, para lo cual se debe emplear todo el material necesario para emitir un criterio correcto de todas las actividades que realiza la empresa y el área, tomando en consideración que no todos los departamentos de la entidad tienen los mismos objetivos operacionales, mas sí están encaminados a los estratégicos planteados.

Teniendo una base sostenida de conceptos y criterios de varios autores, pudimos forjar nuestro propio criterio para poder establecer nuestros objetivos.

El conocimiento teórico establece bases sobre las cuáles tener la guía conceptual exacta, por lo que contienen las ideas claras y concisas de aquello que tenemos problemas en entender y poder fortalecer la investigación.

Al momento de establecer los objetivos, deben ser verificados que se encuentren encaminados con los objetivos estratégicos, luego se realiza la investigación a través de distintos métodos para recabar información necesaria para identificar los



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

puntos débiles que pueden generar algún tipo de riesgo y que este riesgo no genere un impacto profundo al materializarse.

En nuestra investigación empleamos criterios y apoyo del área de Auditoría, y además del departamento de ingeniería, los cuáles nos ayudaban a corroborar los riesgos existentes.

Para la valoración del riesgo, se tiene que entender el significado exacto de probabilidad e impacto, la probabilidad de que el riesgo identificado se materialice, esto en base a sucesos pasados; mientras que el impacto es la fuerza del efecto de la materialización del riesgo que afecta directamente a los objetivos establecidos por la empresa.

De esa manera se puede visualizar de manera numérica y en base a un cuadro simplificado la ubicación del riesgo y así obtener su nivel de riesgo, los cuáles se pueden categorizar en aceptable, tolerable e inaceptable.

En esta categorización tendremos que revisar si nuestro riesgo representa que se emita una respuesta o en su defecto si son riesgos aceptables tomar más énfasis en aquellos que realmente son potenciales para el área examinada.

Una vez realizado toda la valoración y se tenga las respuestas correspondientes, la colocamos en un cuadro matriz, la cual colocada de manera ordenada ayuda a enfocarse en los riesgos identificados y así establecer las responsabilidades correspondientes, creando así actividades de control para que se pueda mitigar el riesgo.

La aplicación de este método resulta fácil una vez entendida completamente las áreas examinadas.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN AEROPORTUARIA DE CUENCA

ANTECEDENTES



1.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

HISTORIA DEL AEROPUERTO MARISCAL LA MAR

Desde que el 4 de noviembre de 1920 el piloto italiano *Elia Liut* aterrizó con su pequeño bimotor en el campo de Jericó, en Narancay, raras veces los cuencanos volvieron a ver los aviones en mucho tiempo, en el campo de aterrizaje de El Tablón, sobre la zona del Machángara. El 22 de julio de 1932 el avión llegó procedente de Latacunga, en el inicio del Vuelo de Circunvalación a la República, entre Latacunga-Cuenca-Loja-Guayaquil-Salinas-Manta-Quito, piloteado por Cosme Renella. El retorno fue en sentido inverso al de la ruta mencionada, al mando del piloto César Monge, el 19 de



ELIAT LIUT, El primer piloto que aterrizó en cuenca en 1920.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

agosto siguiente, pero la nave se estrelló en Calceta, Manabí, donde murió el piloto y dos acompañantes quedaron heridos.

El 8 de julio de 1934 se cumplieron los primeros vuelos directos Quito-Cuenca-Quito, con dos naves piloteadas por los mayores Luis Mantilla y Cosme Renella, que circunvalaron sobre la ciudad antes del aterrizaje, causando entusiasmo y admiración en los cuencanos. El 25 de abril de 1941 se iniciaron las operaciones aeronáuticas normales, cuando una nave de la compañía Panagra inauguró la actual pista del aeropuerto Mariscal Lamar. Fue un viernes: el avión llegó con el Presidente Carlos Alberto Arroyo del Río, los Ministros de Gobierno Carlos Aguilar Vázquez, de Defensa Vicente Santisteban



El presidente Arroyo del Río (Tercero de la izquierda) con autoridades asistentes a la inauguración del aeropuerto.

Elizalde, sus esposas, el Vicepresidente de Panagra para América Latina, Douglas Campwell, y la Reina de la Aviación de Pichincha, Gloria Eastman Lasso.

Fue un acto histórico. Las autoridades locales, presididas por el Gobernador Julio Vinuesa y el Jefe de la III Zona Militar, Agustín Albán Borja, dieron la bienvenida al Presidente y su comitiva, en un ambiente de regocijo propio de los grandes acontecimientos. El Ministro de Defensa en el discurso inaugural elogió la obra del liberalismo y tuvo expresiones de afecto para Cuenca: “¡Salve, oh Cuenca! La admirada Cuenca, reina del Austro ecuatoriano y orgullo nuestro; que el cielo esplendoroso que te cubre, sea no solo motivo de inspiración fecunda de tus poetas y pensadores, fuente inagotable de bondades infinitas, y marco



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

yuxtapuesto de cuantas bellezas encierras, sino también el medio maravilloso de que se valga la civilización para acrecentar el ritmo de tu progreso y de tu gloria”.

Al otro día, la comitiva oficial retornó a Quito, haciendo escala en Guayaquil. Dos días después, el 27 de abril, Panagra inauguró los vuelos comerciales ofreciendo sus servicios de comunicación con Guayaquil en 45 minutos de vuelo y con Quito en dos horas, incluida la escala en el Puerto. **(AEROPUERTO DE CUENCA, 2014)**

1.2 ASPECTOS GENERALES

La Corporación Aeroportuaria de Cuenca, es una corporación civil sin fines de lucro, tiene por objeto administrar la operación del Aeropuerto Mariscal La Mar y dirigir todos los proyectos técnicos aeroportuarios, la dirección de las operaciones en el Aeropuerto, administrar sus recursos y buscar mecanismos comerciales y financieros que permitan su auto sustentabilidad, garantizando la seguridad de sus operaciones brindando un trato profesional y eficiente hacia los usuarios.

1.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.3.1 VISIÓN

Ser una empresa que brinda servicios aeroportuarios con estándares de excelencia internacional y un referente de calidad, operatividad y seguridad; que impulsa el desarrollo de la región y el país.

1.3.2 MISIÓN

Administrar el aeropuerto Mariscal La Mar con capacidad, eficiencia, confiabilidad, transparencia y responsabilidad ambiental; garantizando su operatividad para satisfacer las necesidades de transporte aéreo seguro.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.3.3 VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ COMPROMISO, contar con personal empoderado con su accionar.
- ✓ HONESTIDAD, obrar en beneficio de la institución respetando bienes y recursos.
- ✓ TRANSPARENCIA, comunicación efectiva y libre acceso a la información.
- ✓ RESPONSABILIDAD, cumplir normas, políticas y disposiciones institucionales.
- ✓ PROACTIVIDAD, promover cambios de mejora continua.
- ✓ EFICIENCIA, calidad en los servicios y uso de los recursos siendo amigable con el medio ambiente.
- ✓ SOLIDARIDAD, brindar apoyo, trabajo en equipo y servicio a la comunidad.
- ✓ LIDERAZGO, guiar y ejecutar los procesos institucionales.

1.3.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Brindar un servicio de calidad, caracterizado por el mejoramiento continuo de procesos, infraestructura, seguridad, información y atención al cliente con un equipo de profesionales capacitados y comprometidos, enfocando en los más altos estándares aplicables a las operaciones aeroportuarias.

1.3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✓ Obtener la certificación otorgada por la Dirección General de Aviación Civil cumpliendo la normativa para operar el aeropuerto de forma segura.
- ✓ Mejorar y optimizar la infraestructura del aeropuerto, para brindar mejor calidad de servicios y seguridad.

1.3.6 POLITICAS INSTITUCIONALES DE LA CORPAC

- ✓ Mejora continua



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- ✓ Transparencia y rendición de cuentas
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Cumplimiento de normas, reglamentos, manuales y procedimientos. **(AEROPUERTO DE CUENCA, 2014)**

1.3.7 OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A. Obtener la certificación otorgada por la DGAC, cumpliendo la normativa para operar el aeropuerto de forma segura.

- ❖ Cumplir con la normativa vigente.
- ❖ Plan de Gestión por procesos, construir todos los manuales de procedimientos.
- ❖ Crear un plan de capacitación entre niveles; obligatorio, mandado y motivacional.
- ❖ Mejora continua de la infraestructura externa a la terminal.
- ❖ Proceso de fortalecimiento organizacional.

B. Mejorar y optimizar la infraestructura del Aeropuerto, para brindar mejor calidad de servicios y seguridad.

- ❖ Optimización de la infraestructura a través de mejorar y aprovechar el edificio de la terminal.
- ❖ Adquisición de bienes y servicios para mejorar la terminal y la infraestructura externa a la terminal.
- ❖ Adquisición de equipos de seguridad. **(PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, 2012)**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.3.8 MATRIZ FODA DE LA CORPAC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Estructura Organizacional.	A. El turismo en la región se ha incrementado.
2. Capacidad de funcionarios de responder a la demanda (CORPAC), personal capacitado; que tiene conocimiento y experiencia.	B. Vuelos transfronterizos.
3. Infraestructura de la terminal.	C. Incremento de las tasas aeroportuarias.
4. Solvencia Económica.	D. Obtener la certificación aeroportuaria.
5. Edad promedio de colaboradores jóvenes (proactivos).	E. Apoyo del Gobierno local y nacional.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
6. Orientación hacia el servicio de calidad.	F. Desarrollo productivo del Austro.
7. Ser la única Institución que brinda ese servicio (único aeropuerto, no hay competencia).	G. La migración permite más flujos de pasajeros.
8. Voluntad de la actual administración de mejorar la Corporación.	H. Ser el único aeropuerto de la Región.
9. Administración autónoma.	I. Competencias entre aerolíneas.
10. Instalaciones adecuadas para vuelos fronterizos.	J. Pertenecer al ACI – LAC.
11. Buena imagen entre la ciudadanía.	K. Buen manejo de comunicación externa.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. En la mayoría de las actividades no se encuentran con procedimientos, manuales y reglamentos.	A. La Dirección General de Aviación Civil, exigencia desmedida.
2. Malas relaciones interpersonales entre algunos funcionarios.	B. La ubicación del aeródromo (cercanía con una zona poblada).
3. Comunicación interna débil.	C. Entorno político nacional impulsa los aeropuertos administrados por la DGAC.
4. Comunicación externa y sin estrategia.	D. Indefinición como sector Público o Privado.
5. Poco compromiso de funcionarios con la Institución.	E. Políticas de oposición a la administración local, dañan imagen, buscan afectar la estructura y la continuidad de los proyectos con fines políticos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
6. Ausencia de trabajo en equipo.	F. Los medios de comunicación dan información de manera incompleta.
7. Débil coordinación entre departamentos.	
8. Desconocimiento de funcionarios sobre procesos para compras.	
9. No existen políticas institucionales claras y no son difundidas.	

Tabla 1: Matriz FODA

Fuente: CORPAC

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.4 DIRECTORIO CORPAC

La CORPAC se compone de los siguientes niveles organizacionales:

- ✓ Nivel Directivo estratégico constituido por la Asamblea General y el Directorio
- ✓ Nivel ejecutivo conformado por: La dirección Ejecutiva
- ✓ Nivel Asesor por: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna
- ✓ Nivel Auxiliar o de apoyo conformado por: Dirección Financiera, Dirección administrativa y Dirección de Talento Humano
- ✓ EL nivel operativo lo constituye: La Dirección Comercial, Área de Operaciones, Departamento de Seguridad (AVSEC).

1.4.1 DIRECTORIO CORPAC

INSTITUCIÓN
Alcalde de Cuenca
Ministro de transporte y OOPP
Ministro de Turismo
Director General de Aviación Civil
Prefecto del Azuay
Pdte. Aso. Cámaras de la Producción del Azuay
Director Ejecutivo de ACUDIR
Presidente Comisión de Turismo
Director de la CORPAC

Tabla 2: Directorio CORPAC

Fuente: CORPAC

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.4.2 DE LA DIRECCION EJECUTIVA

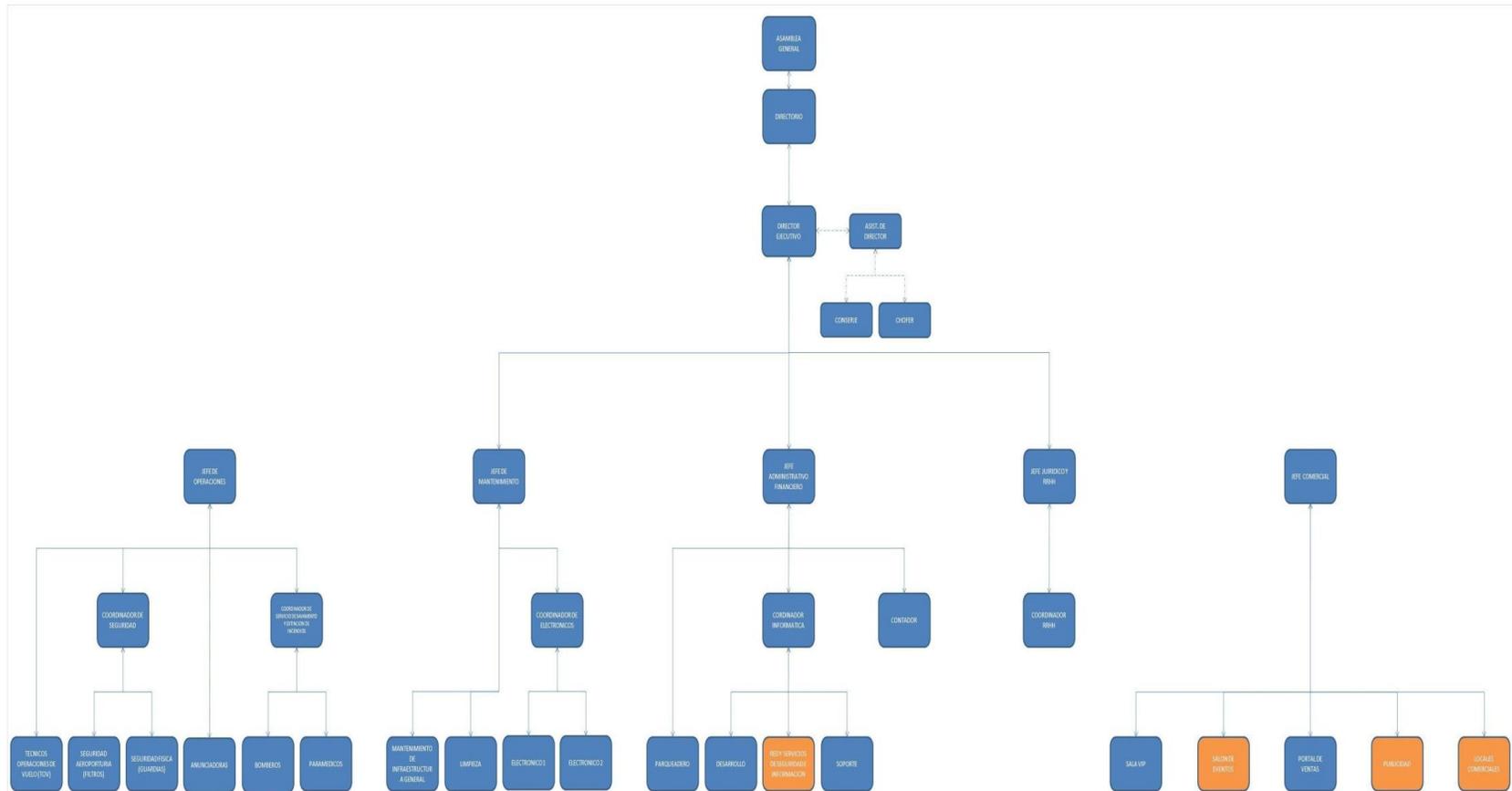
Es el gobierno central de la CORPAC, desempeña el cargo de Director Ejecutivo el Ing. Gustavo Muñoz González, quien es nombrado por el directorio por un periodo de 2 años en sus funciones con la posibilidad de reelección, quien asumirá la responsabilidad de representante legal, judicial y extrajudicial de la Corporación debiendo desempeñar las siguientes funciones:

- Ejecutar los lineamientos, directrices y políticas impartidas por la Asamblea y Directorio.
- Presentar a la Asamblea y Directorio los informes, planes operativos y de acción.
- Preparar proyectos de reglamento, reformas al estatuto y poner a conocimiento y aprobación del Directorio.
- Dirigir la marcha administrativa de la Corporación.
- Gestionar la obtención de recursos financieros y técnicos.
- Suscribir contratos, acuerdos y convenios respetando los objetivos institucionales.
- Realizar válidamente todo tipo de gestiones con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
- Administrar los recursos de la organización, pudiendo abrir cuentas bancarias corrientes y de ahorros a nivel nacional e internacional, con firma del jefe financiero.
- Mantener permanentemente informado al Presidente de la Corporación sobre el cumplimiento de sus objetivos.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamento. **(PLAN ESTRATÉGICO CORPAC, 2012)**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.4.3 ORGANIGRAMA DE LA CORPAC



Fuente: CORPAC
Elaborado por: CORPAC

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.5 DATOS TECNICOS

NOMBRE:

Aeropuerto Mariscal La Mar

UBICACIÓN DEL AEROPUERTO:

Av. España y Elia Liut
CUENCA - ECUADOR

HORARIO DE OPERACIONES:

El AIP ECUADOR en SECU AD 2.3 “HORAS DE FUNCIONAMIENTO” establece que la operación del aeropuerto se inicia a las 11H00 UTC (tiempo universal coordinado) a 02H00 UTC todos los días del año esto es de 06H00 a 21H00 (hora local).

DETALLES DE LA PISTA:

Las dimensiones de la pista son: 1.900m de largo, por 36.00m de ancho. Esto es un área de 68.400m².

A los extremos Nor-Oriental y Sur-Occidental, se tiene un área adicional (llamadas orejas) de 18.446.00m². Por lo tanto, el área total de la pista es de 86.846,00m².

El Aeropuerto Mariscal La Mar está ubicado sobre las coordenadas S 02°53'22.05" y W 78°59'03.85", con una elevación de 8.306 pies sobre el nivel medio del mar, temperatura de referencia 24.8° C.

La pista del aeropuerto se encuentra orientada con un azimut magnético de 53°



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

y una declinación magnética de 01° W, ubicada dentro de los umbrales localizados sobre las siguientes coordenadas:

- Umbral cabecera 0-5: S 02°53`41.0” y W 78°59`28.1” con una elevación de 2531,73 metros (8.306,2 pies) sobre el nivel medio del mar.
- Umbral cabecera 2-3: S 02°53`03.1 y W 78°58`39.06” con una elevación de 2.516,45 metros (8.256,07 pies) sobre el nivel medio del mar.

La calle de rodaje está construida sobre pavimento flexible, paralela a la pista a una distancia de 78m. y comunica con la cabecera 0-5 del aeropuerto con una longitud de 580 m. con un ancho de 18m.

El aeropuerto cuenta con una plataforma de pavimento rígido de 250 m. de largo por 50 m. de ancho, paralela a 70 m. del eje de la pista.

AERÓDROMO ELEVACION:	8306 FT
TEMPERATURA DE REF:	24.8°C
PISTA CABECERAS:	2-3 y 0-5
LARGO:	1900m
ANCHO:	36m
FRANJA DE PISTA:	2020m x 110m
ELEVACIÓN CABECERA 05:	8306 FT
ELEVACIÓN CABECERA 23:	8256 FT
PENDIENTE:	± 0.82%

CONDICIONES:

- 4.5 Km VISIBILIDAD
- 250m TECHO
- VFR/IFR



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

PISTA CON ILUMINACIÓN:

- 12 LUCES PAPIS CABECERA 23
- 8 LUCES PAPIS CABECERA 05
- 16 LUCES VERDES INICIO DE PISTA 05/23
- 16 LUCES ROJAS FINAL DE PISTA 05/23

1 CALLE DE RODAJE:

- 580m LONGITUD
- 20m ANCHO
- SUPERFICIE DE PAVIMENTO

1.6 NORMAS DE SEGURIDAD

Los objetos prohibidos son los que no se pueden transportar nunca en la cabina de la aeronave o tener en la zona de seguridad restringida, excepto por las personas autorizadas que lo necesitan para realizar tareas esenciales. Entre las personas autorizadas están los miembros de la tripulación de la aeronave que necesitan los objetos prohibidos para realizar sus tareas regulares en vuelo o como parte del equipo obligatorio de emergencia, supervivencia o médico.

CATEGORIA 1

ARMAS DE FUEGO, ARMAS LIGERAS Y OTRAS ARMAS:

- Armas de balines esféricos.
- Armas de fuego de juguete
- Armas de electrodos
- Pistolas de largada
- Pistolas para bengalas
- Pistolas, revólveres, rifles, escopetas, etc.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CATEGORIA 2

ARMAS PUNTIAGUDAS CON BORDES PELIGROSOS Y OBJETOS FILOSOS:

- Cuchillos, tanto verdaderos como decorativos, puñales, cortauñas, limas de uñas
- Flechas de dardos
- Hachas y hachuelas
- Taladros, martillos, pinzas, llaves de tuercas/inglesas, sopletes
- Navajas y hojas de afeitar
- Tijeras, espadas, sables y bastones de estoque

CATEGORIA 3

INSTRUMENTOS ROMOS

- Bates de baseball o softball, palos de golf, palos de jockey, tacos de billar, tablas de patinar
- Cañas de pescar, tablas de patinar
- Equipo para artes marciales Ej. Puños americanos, garrotes chacos, kubatons
- Porras y palos, rígidos y flexibles, porras cachiporras

CATEGORIA 4

EXPLOSIVOS Y SUSTANCIAS INFLAMABLES

- Pintura
- Bebidas alcohólicas
- Fósforos que no sean de seguridad
- Combustible líquidos inflamables, petróleo diesel, alcohol, etanol



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Fuegos artificiales
- Granadas de todo tipo, municiones
- Replicas o imitaciones
- Replicas o imitaciones, material o dispositivos explosivos

CATEGORIA 5

SUSTANCIAS QUIMICAS Y TOXICAS

- Ácidos o alcalinos, acumuladores de electrolitos, liquido derramable
- Aerosoles irritantes, de pimienta, gas lacrimógeno
- Extintores de fuego
- Material radiactivo
- Materiales infecciosos o biológicamente peligrosos, sangre infectada, bacterias y virus
- Venenos.

1.6.1 TARJETA DE CIRCULACION AEROPORTUARIA (TCA)

El reglamento para la obtención, otorgamiento y uso de la tarjeta de circulación aeroportuaria en el aeropuerto Mariscal La Mar de la ciudad de Cuenca indica que: Toda persona que realice tareas o funciones en el ámbito aeronáutico, así como realice actos de comercio o preste servicios en las áreas de seguridad restringidas del aeropuerto Mariscal La Mar de la ciudad de Cuenca, deberá poseer la Tarjeta de Circulación Aeroportuaria, emitida por la Corporación Aeroportuaria de Cuenca.

La TCA es el único documento que permite a su titular el ingreso a determinado (s) sector (es) de la instalación aeroportuaria, de acuerdo al área a la cual está autorizado y que en la tarjeta se expone en barra de colores y números.

Objetivo: Garantizar la seguridad de los pasajeros, usuarios aeronaves e



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

instalaciones aeroportuarias mediante la aplicación de un mecanismo de control, con la emisión de la Tarjeta de Circulación Aeroportuaria, que regule el ingreso y permanencia de las personas en la parte aeronáutica o en las diferentes áreas de seguridad restringidas del aeropuerto Mariscal Lamar de la ciudad de Cuenca. **(AEROPUERTO DE CUENCA, 2014)**

1.7 SERVICIOS

- Horario de Operaciones: 06h00 a 21h30
- Horario de atención Oficinas Administrativas: 08h00 a 13h00 y de 15H00 a 18H00
- Salón de Eventos
- Patio de Comidas
- Zona VIP
- Parqueadero Tarifado
- Cajeros Automáticos
- Locales Comerciales
- Alquiler de autos
- Servicio de Taxis



1.8 BASE LEGAL

- ❖ Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
- ❖ Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (RGLOSNCPP).
- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Reglamento para la obtención, otorgamiento y uso de la Tarjeta de Circulación Aeroportuaria.
- ❖ Ley Orgánica del Sector Publico.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- ❖ Reglamento interno de Administración y control de bienes de la I.M. de Cuenca.
- ❖ Ley de Aviación Civil.
- ❖ Ley Orgánica de Régimen Municipal. **(PLAN ESTRATÉGICO CORPAC, 2012)**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.9 DEL PRESUPUESTO ANUAL

A continuación se detallan los rubros más representativos en el presupuesto de la CORPAC.

Tipo	Cód. de cta.	Cuenta	Nivel	Presupuesto	Modif.	Reforma	Codificado
INGRESOS	4	INGRESOS	0	5,740,368.38	0.00	343,683.49	6,084,051.87
INGRESOS	41	INGRESOS CORRIENTES	1	2,014,713.15	0.00	0.00	2,014,713.15
INGRESOS	4111	TASAS	2	2,014,713.15	0.00	0.00	2,014,713.15
INGRESOS	42	INGR. COMERCIALES	1	1,760,185.55	0.00	693,199.42	2,453,384.97
INGRESOS	421	DERECHO CONCESIÓN MERCANTIL	2	745,430.72	0.00	333,199.42	1,078,630.14
INGRESOS	422	INGR. POR SERVICIOS	2	458,259.83	0.00	20,000.00	478,259.83
INGRESOS	423	INGR. POR CONVENIOS	2	44,620.00	0.00	0.00	44,620.00
INGRESOS	424	INGR. POR PUBLICIDAD	2	511,875.00	0.00	340,000.00	851,875.00
INGRESOS	43	OTROS INGRESOS	1	832,968.68	0.00	9,153.29	842,121.97
INGRESOS	431	OTROS INGRESOS	2	832,968.68	0.00	9,153.29	842,121.97
INGRESOS	44	SALDO DE CAJA BANCOS	1	1,132,501.00	0.00	-358,669.22	773,831.78
INGRESOS	441	SALDO DE CAJA BANCOS	2	1,132,501.00	0.00	-358,669.22	773,831.78
EGRESOS	5	GASTOS	0	5,740,368.39	0.00	343,682.48	6,084,050.87
EGRESOS	51	GTOS. CORRIENTES ADMIN.	1	524,012.90	0.00	17,000.00	541,012.90
EGRESOS	5101	GTOS. DE PERSONAL C.A.	2	363,965.34	0.00	17,000.00	380,965.34
EGRESOS	5102	GTOS. DE B Y S CORR. ADM.	2	160,047.56	0.00	0.00	160,047.56
EGRESOS	6	GASTOS OPERATIVOS	1	2,812,388.85	0.00	416,337.92	3,228,726.77

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Tipo	Cód. de cta.	Cuenta	Nivel	Presupuesto	Modif.	Reforma	Codificado
EGRESOS	6101	GTOS. DE PERSONAL	3	1,104,793.87	0.00	156,750.00	1,261,543.87
EGRESOS	62	GASTOS FINANCIEROS	2	42,240.00	0.00	-25,000.00	17,240.00
EGRESOS	6201	AUSTRO	3	39,300.00	0.00	-25,000.00	14,300.00
EGRESOS	6202	GUAYAQUIL	3	2,940.00	0.00	0.00	2,940.00
EGRESOS	6203	AUSTROBANK	3	0.00	0.00	0.00	0.00
EGRESOS	63	GTOS. DE B Y S PARA PRODUCCION	2	1,665,354.98	0.00	284,587.92	1,949,942.90
EGRESOS	6301	GTOS. DE B Y S PARA PRODUCCION	2	1,665,354.98	0.00	284,587.92	1,949,942.90
EGRESOS	7	GASTOS DE INVERSION	1	441,000.00	0.00	0.00	441,000.00
EGRESOS	71	CONSULTORIA, ASESORIA, ESPECIALIZADOS	2	160,000.00	0.00	0.00	160,000.00
EGRESOS	72	CONTRATACION DE ESTUDIO E INVESTIGACION	2	281,000.00	0.00	0.00	281,000.00
EGRESOS	8	GASTOS DE CAPITAL	1	1,962,966.64	0.00	-89,655.44	1,873,311.20
EGRESOS	81	GASTOS DE CAPITAL	2	1,804,788.95	0.00	-100,000.00	1,704,788.95
EGRESOS	8101	MUEBLES Y ENSERES	3	15,294.70	0.00	0.00	15,294.70
EGRESOS	8102	EQUIPOS ELECTRONICOS	3	11,700.00	0.00	0.00	11,700.00
EGRESOS	8103	EQUIPO DE COMPUTACION	3	11,460.00	0.00	50,000.00	61,460.00
EGRESOS	8104	ADQUISICION BIENES LIBROS Y	3	4,500.00	0.00	0.00	4,500.00

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

COLECCIONES							
Tipo	Cód. de cta.	Cuenta	Nivel	Presupuesto	Modif.	Reforma	Codificado
EGRESOS	8105	VEHICULOS Y MAQUINARIA	3	46,275.00	0.00	0.00	46,275.00
EGRESOS	8106	EDIFICIO, TERRENO, LOCALES Y RESIDENCIAS	3	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00
EGRESOS	8107	COSTO DE ADECUACION	3	1,714,559.25	0.00	-150,000.00	1,564,559.25
EGRESOS	82	APLICACIÓN FINANCIAM.	2	158,177.69	0.00	10,344.56	168,522.25
EGRESOS	8201	DEUDA EXTERNA PRIVADA	3	129,169.12	0.00	14,200.00	143,369.12
EGRESOS	8202	CTAS. POR PAGAR	3	29,008.57	0.00	-3,855.44	25,153.13

Tabla 3: Presupuesto Anual
FUENTE: AEROPUERTO DE CUENCA, 2014

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.10 PLAN COMERCIAL CORPAC 2014

El desarrollo comercial del Aeropuerto Mariscal Lamar es un objetivo básico para la CORPAC. Por esta razón, el Departamento Comercial ha materializado planes de desarrollo del producto retail, restauración y ocio.

El Plan Comercial ha sido desarrollado primeramente realizando una Análisis de Mercado y Mercadería, tomando como fundamento: el Origen/Destino de pasajeros y los Tipos de consumo. En cuanto a la planificación de áreas se han considerado factores tan importantes como los flujos, la sectorización, distribución y necesidades, entre otros.

Desde el año 2015 la Corporación Aeroportuaria de Cuenca se transformará a Empresa Pública de tal manera que el procedimiento para concesión mercantil y concesión publicitaria seguirá con una serie de procesos o pasos desarrollados bajo Bases de Licitación las cuáles cumplen con una serie de términos donde los oferentes mejores calificados en cuanto a experticia, compiten por presentar la mejor oferta económica, que debe ser la de mayor beneficio para la CORPAC.

Gracias a ciertas investigaciones de mercado que se realizan, CORPAC desarrolla un plan de marketing que facilita la segmentación del mercado en el Aeropuerto entre concesionarios. De igual manera un estudio donde se den a conocer todos los espacios que puedan ser utilizados para venta de Publicidad.

Una vez decididos ciertos aspectos y estudios, se pone en marcha la ampliación y reforma con el objetivo de optimizar la oferta comercial y de servicios y, de esta forma, adaptarla a las demandas de los clientes bajo las premisas de calidad y rentabilidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

El Plan Comercial de la CORPAC se basa en el estudio de Optimización Comercial dentro de la remodelación del Aeropuerto, tomando en cuenta los

espacios disponibles de tal manera que se pueda aprovechar al máximo cada uno de estos, el presupuesto resultante de este plan es el supuesto que se venda absolutamente todos los espacios a los valores propuestos. **(CORPAC, Plan Comercial , 2014)**

COMPETENCIAS DEL ÁREA COMERCIAL

- **Del mantenimiento del Aeropuerto Mariscal Lamar.**

El Departamento Comercial de la CORPAC deberá garantizar la adecuación y mantenimiento del terminal aéreo es fundamental para prestar los servicios en las áreas comerciales y de esta manera incrementar la satisfacción de los usuarios aeroportuarios y clientes de los locales. Es así como los arrendatarios contarán con mejores oportunidades que aumenten su competitividad.

- **Del transporte público, individual y colectivo (PARQUEADERO).**

Garantizar la prestación del servicio de transporte de pasajeros desde el Aeropuerto hacia la ciudad, asignar espacios en la bahía de llegada para recoger pasajeros, asignar espacios para áreas de espera de taxis, así como espacios para vehículos particulares dentro del terminal aéreo.

- **De la concesión mercantil y publicitaria.**

Determinar cánones de arriendo para concesión mercantil de acuerdo a ubicaciones y medidas de locales comerciales, destinados al consumo de pasajeros en el Aeropuerto.

Así como el arriendo de espacios publicitarios disponibles, clasificados por zonas de circulación de pasajeros, mediante el cobro por metro cuadrado.

- **De la imagen corporativa.**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

El Departamento Comercial será responsable del manejo de la imagen de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, de manera que esta pueda ser reconocida y fácilmente identificada, utilizando principalmente campañas

comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público que utiliza los servicios de la CORPAC.

- **De los servicios de Anuncios y Sala Vip.**

Dentro de los servicios que presta el Aeropuerto Mariscal Lamar se encuentra el servicio de Información al pasajero sobre el estado de los vuelos y demás información que compete al Aeropuerto y CORPAC.

De la misma manera existe el servicio de Sala Vip, donde los pasajeros que posean tarjetas de los Bancos que mantienen convenios con la CORPAC, pueden acceder a esta para hacer más placentera su espera para abordar los vuelos necesarios.

TIENDAS – OFICINAS – CAJEROS HALL PRINCIPAL (PASILLO PRINCIPAL)

CUADRO RESUMEN DE CONCESIONARIOS 2014

NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN
SEPRONAC Cia. Ltda. (Seguridad de Aerogal)	ÁREAS DE CIRCULACIÓN
HG Rampas del Ecuador (ANDES)	EDIFICIO DE OPERACIONES
HG Rampas del Ecuador (ANDES)	EDIFICIO DE OPERACIONES
Aerolíneas Galápagos (AEROGAL)	HALL PRINCIPAL
Agrocalidad Agencia de aseguramiento de calidad del agro)	HALL PRINCIPAL

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Andrade Clara (COCHES)	HALL PRINCIPAL
ARRENDAUTO (LOCALIZA)	HALL PRINCIPAL
NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN
Bco de Guayaquil (Cajero)	HALL PRINCIPAL
Bco. de Guayaquil (Oficina)	HALL PRINCIPAL
Bco. de Pichincha (Cajero)	HALL PRINCIPAL
BCO. del Austro (Cajero)	HALL PRINCIPAL
Chica Rodríguez Pablo	HALL PRINCIPAL
EXPOAUTOPARTS	HALL PRINCIPAL
FINAMERICA S.A.(BUDJET RENTA CAR)	HALL PRINCIPAL
Fundación Municipal de Turismo (ITUR)	HALL PRINCIPAL
Homero Ortega Cía Ltda. (Sombreros)	HALL PRINCIPAL
Línea Aérea Cuencana (LAC)	HALL PRINCIPAL
Romero Morales Irma (Artesanías Hall)	HALL PRINCIPAL
Tapia Quito Dolores Isabel (Artesanías hall)	HALL PRINCIPAL
Transoceánica	HALL PRINCIPAL
Ullauri Carol (Market)	HALL PRINCIPAL
ACTIVE SECURITY	NO TIENE OFICINA
PerishAiport Cía. Ltda.(Exp Aéreo) Utilización de servicio de Carga y Descarga	PARQUEADERO DE CARGA
Endara Echeverría María Elena (Frutas)	PATIO DE COMIDAS
Llvisaca Astudillo Carmen (Restaurant Pat-Com)	PATIO DE COMIDAS
Villamarín Juan (Restaurante)	PATIO DE COMIDAS
Aerolane líneas aéreas nacionales(LAN) OFI SEGUNDO PISO	PLANTA ALTA
Quizhpe Cristian (ISHIDA)	PLANTA ALTA
Aero Servicios	PREEMBARQUE
Amoroso Fernanda	PREEMBARQUE
EI PORTAL-YUNTA	PREEMBARQUE
Exportadora de Sombreros Kurt Dorfzaun	PREEMBARQUE



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Méndez Ana Belén (JOYERÍA WARABA)	PREEMBARQUE
NOMBRE DEL CLIENTE	UBICACIÓN
Reino Javier (ARTESANIAS PRE-EMB) SOUVENIRS	PREEMBARQUE
SISTEMAS GUIA GUIASA (Metro Hoy)	PREEMBARQUE
ARIN INCORPORATED SUCURSAL ECUADOR	

**Tabla 4: Concesionarios CORPAC
(CORPAC, Plan Comercial , 2014)**

CUADRO RESUMEN DE PUBLICIDAD CORPAC 2014

NOMBRE DEL CLIENTE	ESTADO
Corporación Mucho Mejor Ecuador	VIGENTE
Entorno Visual	VIGENTE
Exportadora K. Dorfzaun	VIGENTE
Graiman	VIGENTE
Gran Comercio	VIGENTE
Homero Ortega	VIGENTE
Hormipisos	VIGENTE
Piedra de Agua	VIGENTE
Táctica Publicitaria	VIGENTE
Unión Cementera Nacional GUAPÁN	VIGENTE
C.A. Ecuacerámica S.A.	VIGENTE
KERÁMIKOS	VIGENTE
RIALTO S.A.	VIGENTE
Banco de Guayaquil	VIGENTE
Banco del Austro	VIGENTE

**Tabla 5: Publicidad CORPAC
(CORPAC, Plan Comercial , 2014)**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS Y CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE SU IMPACTO Y PROBABILIDAD



2.1 GENERALIDADES

2.1 ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

2.1.1 CONCEPTO:

La administración comercial está basada en consolidar a la CORPAC como un centro integro de inversiones de toda escala, en el que converjan grupos económicos en igualdad de condiciones y participación de mercado, conservando la esencia comercial de un aeropuerto, su funcionalidad y eficiente atención y servicio a la ciudadanía.

2.1.2 OBJETIVOS:

- ✓ Garantizar el uso eficiente de los espacios de concesión mercantil del Aeropuerto Mariscal Lamar.
- ✓ Generar relaciones comerciales con empresas privadas, bancos y finanzas.
- ✓ Generar espacios para pequeños inversionistas, productores y artesanos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- ✓ Implementar políticas de mejoramiento continuo, BENCHMARKETING.
- ✓ Garantizar la satisfacción de los pasajeros dentro del terminal aeroportuario.

2.1.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL:

- ✓ Administración de concesionarios mercantiles.
- ✓ Administración de concesión publicitaria.
- ✓ Administración del Parqueadero Tarifado, de carga y de empleados.
- ✓ Administración de la Sala Vip de la CORPAC.
- ✓ Supervisión de que la imagen del Aeropuerto y los servicios comerciales prestados por la CORPAC sean de calidad, mediante la atención al cliente y permanente control del buzón de quejas.
- ✓ Optimiza la prestación de servicios a los usuarios para entregarles una mayor seguridad; rapidez; eficiencia y comodidad.
- ✓ Amplía los tipos y calidad de los servicios prestados, como contar con modernas instalaciones para restaurantes, tiendas, mostradores para la reserva de hoteles, información turística, cajeros automáticos, bancos, oficinas de cambio de divisas y servicios comerciales.

2.1.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

2.1.4.1 Objetivo:

- Consolidar a la CORPAC como un centro integro de inversiones de toda escala, en el que converjan grupos económicos en igualdad de condiciones y participación de mercado, conservando la esencia comercial de un aeropuerto, su funcionalidad y eficiente atención y servicio a la ciudadanía



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.1.4.2 Indicadores:

- Número de No Conformidades por Usuarios
- Índice de Satisfacción de pasajeros

2.1.4.3 Actividades:

- Elaboración y ejecución del POA y PAC del área comercial.
- Administrar concesión mercantil y publicitaria.
- Controlar el movimiento de vehículos en parqueaderos.
- Atención al cliente y Sala Vip
- Recepción y tratamiento de Inconformidades comerciales.

2.1.5 APOORTE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN A LA CORPAC

Considerando que una de las necesidades frecuentes de los usuarios de un Aeropuerto es hacer placentera la espera de los vuelos, el departamento Comercial pone disposición del pasajero una variedad de locales comerciales y un patio de comidas, brindando todas las facilidades para que la permanencia dentro del Aeropuerto sea satisfactoria.

Así como se exige responsabilidad en atención al pasajero, se atribuye la necesidad de generar ingresos a la CORPAC por medio de cánones de arriendo a concesionarios mercantiles y publicidad dentro del Aeropuerto, aportando significativamente a la CORPAC. **(PLAN COMERCIAL CORPAC, 2014)**

2.2 EL COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISION TREADWAY (COSO)

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway fue conformado en 1985, en Estados Unidos con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

fraudulenta y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido. **(Auditool, 2015)**

2.2.1 COSO

El Informe COSO es un documento que contiene las **principales directivas para la implantación, gestión y manejo de un sistema de control**. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en un estándar de referencia. **(Cabello Riquelme, 2011)**

2.2.2 GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS (ERM)

Debido a una serie de escándalos por supuestos fraudes, en el año 2004, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, publica el Enterprise Risk Management (Coso - ERM), que no contradice al COSO I, si no en cambio refuerza y se enfoca en la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

La Gestión de Riesgos es un paso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan impactar de manera negativa a la organización, administrar sus riesgos dentro del nivel aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

2.2.2.1 BENEFICIOS DE LA GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS – ERM

- Alinear el riesgo aceptado por la organización con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital. **(Ruano Diez, Rafael, COSO II - ERM y el papel del auditor interno)**

2.3 GESTIÓN DEL RIESGO CORPORATIVO ERM

Para facilitar su entendimiento, la siguiente Ilustración proporciona un listado de elementos clave de cada uno de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

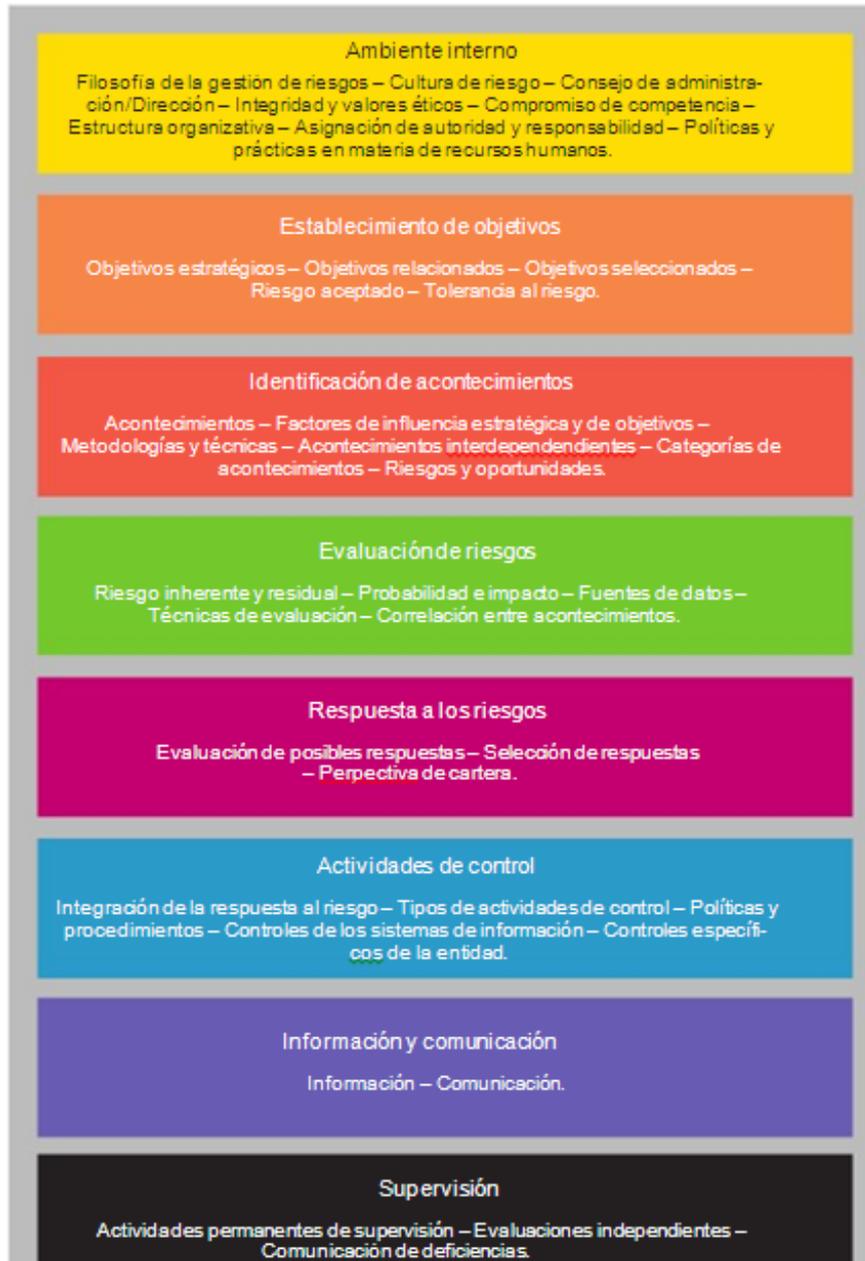


Ilustración No. 1 Elementos del COSO II
Fuente: Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM

2.3.1 ELEMENTOS DEL COSO ERM

2.3.1.1 AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Filosofía de la gestión de riesgos:

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. La filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

La gestión de riesgos corporativos proporciona a nuestras organizaciones capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar que toda la plantilla mejore su comprensión y gestión del riesgo. Esto nos permite obtener:

- Una aceptación responsable del riesgo.
- Un apoyo a la dirección y al consejo de administración.
- Mejoras en los resultados.
- Una responsabilidad reforzada.
- Un liderazgo superior.

Integridad y Valores éticos:

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un talante adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.
- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución. **(Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM, committee sponsoring organizations of the Treadway commission, 2013)**

2.3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Objetivos Estratégicos:

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

Objetivos relacionados:

Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

Riesgo aceptado:

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

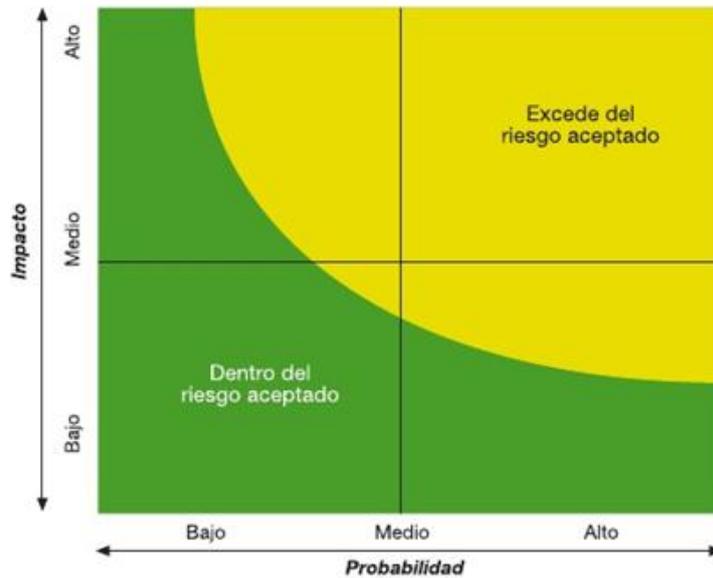


Ilustración No. 2 Formación del riesgo aceptado
Fuente: Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM

Determinación de la tolerancia al riesgo:

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

2.3.1.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

organización.

Técnicas de identificación de eventos:

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

Inventarios de eventos:

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización.

Talleres de trabajo:

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa.

Entrevistas:

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

Cuestionarios y encuestas:

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

Análisis del flujo de procesos:

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

Clasificación de eventos por categorías:

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera. **(Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM, committee sponsoring organizations of the Treadway commission, 2013)**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.3.1.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Riesgo inherente y residual

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

En el proceso de Gestión de Riesgos utilizaremos la técnica CUALITATIVA.

Técnicas cualitativas

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

La siguiente ilustración presenta evaluaciones cualitativas que emplean escalas de medición ordinal. La Figura ilustra una escala de la probabilidad de acontecimientos que afectan a operaciones informáticas.

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionado con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.
4	Probable	Alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.
5	Prácticamente seguro	Muy alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.

Ilustración No. 3 Probabilidad de ocurrencia de riesgos
Fuente: Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM

Presentación de evaluaciones de riesgos

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

Mapas de riesgo

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

2.3.1.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Respuestas a los riesgos:

Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

En la siguiente ilustración se presentan las diferentes formas de dar respuestas a los riesgos.

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. • Externalizar procesos de negocio. • Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las ofertas de productos. • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocio eficaces. • Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. • Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. • Reasignar el capital entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

Ilustración No. 4 Respuestas a los riesgos
Fuente: Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM

2.3.1.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades – tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Integración con la respuesta al riesgo

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

2.3.1.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Información:

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

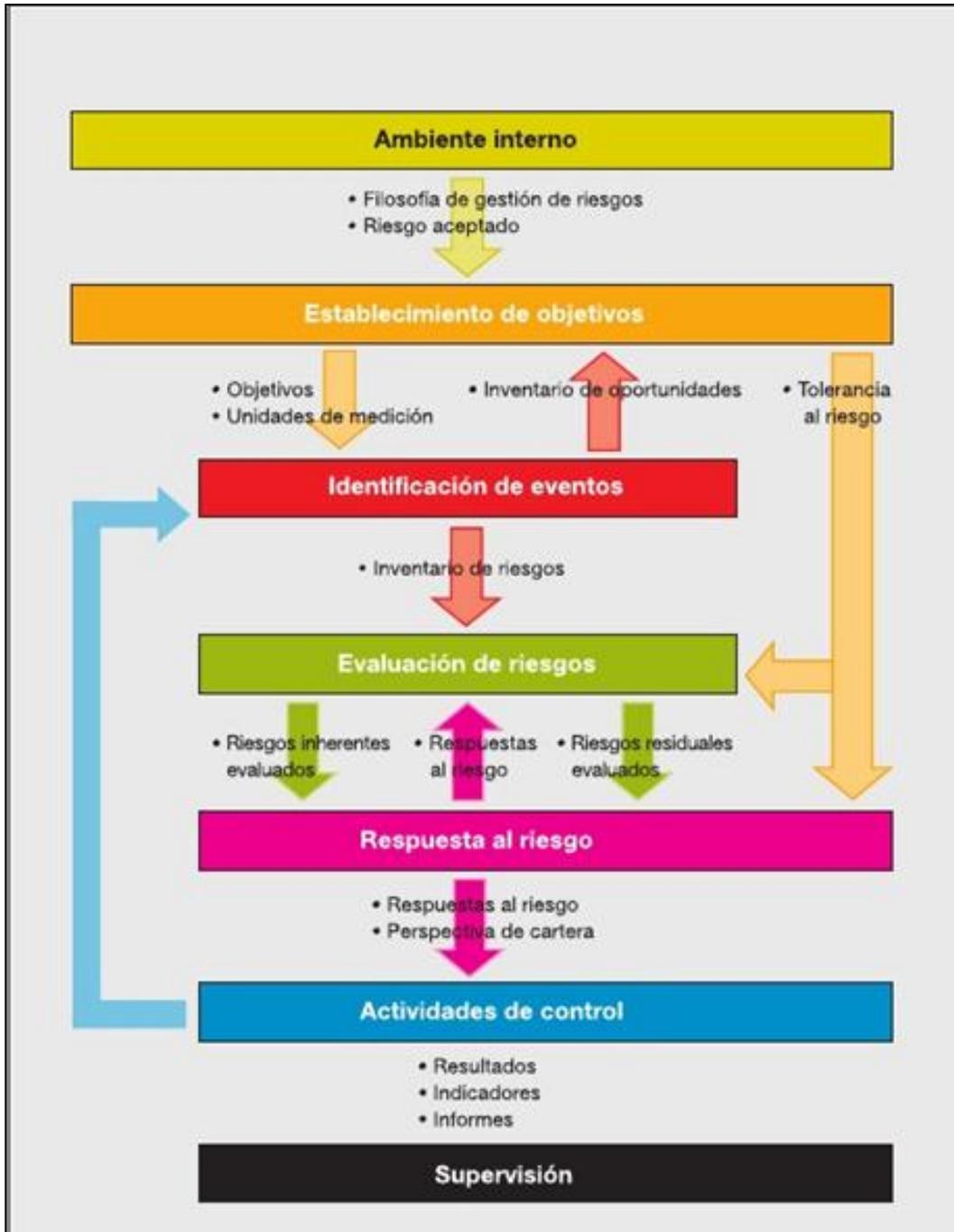


Ilustración No. 5 Flujos de la información en la Gestión de Riesgos Corporativos
Fuente: Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM

Profundidad y oportunidad de la información

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles –a menudo en tiempo real– para más gente en una



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

Comunicación:

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad.

La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. **(Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM, committee sponsoring organizations of the Treadway commission, 2013)**

2.3.1.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Actividades de supervisión permanente

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

Evaluaciones independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Revisiones de auditoría interna

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión.

Roles y Responsabilidades

Todo el personal de una entidad tiene alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es responsable en último lugar y debería asumir su “titularidad”.

Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos, promocionan el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad, en coherencia con las tolerancias al riesgo. Otras personas son responsables de desarrollar la gestión de riesgos corporativos según las directivas y protocolos establecidos. El consejo de administración proporciona una importante supervisión de dicha gestión. Algunos terceros facilitan a menudo información útil para llevarla a cabo, aunque no sean responsables de su eficacia. **(SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MARCO INTEGRADO COSO ERM, COMMITTEE SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2013).**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.4 INFORME COSO Y RELACIÓN ENTRE COSO I – COSO II

2.4.1 INFORME COSO

El informe COSO, es resultado de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

2.4.2 RELACIÓN ENTRE EL COSO I Y COSO II



Ilustración No. 6 Relación entre COSO I y COSO II

Fuente: (Taller de Control Interno, Valoración de Riesgos, 2006)



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.4.3 OBJETIVOS DEL INFORME COSO

- Establecer una definición común del Control Interno.
- Proporcionar el marco para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones. **(Martinez, Escarlette, Auditoría Interna 2012)**

2.5 ANALISIS COSO II – ERM

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

El Coso II – ERM contempla componentes que el Coso I no contiene los cuáles son:

- El establecimiento de objetivos.
- Identificación de riesgos.
- Respuesta al riesgo.

Este informe coso implementa una herramienta para la identificación, evaluación y administración de los riesgos que pueden tener un impacto negativo dentro de la entidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.5.1 COSO EN LA ORGANIZACIÓN

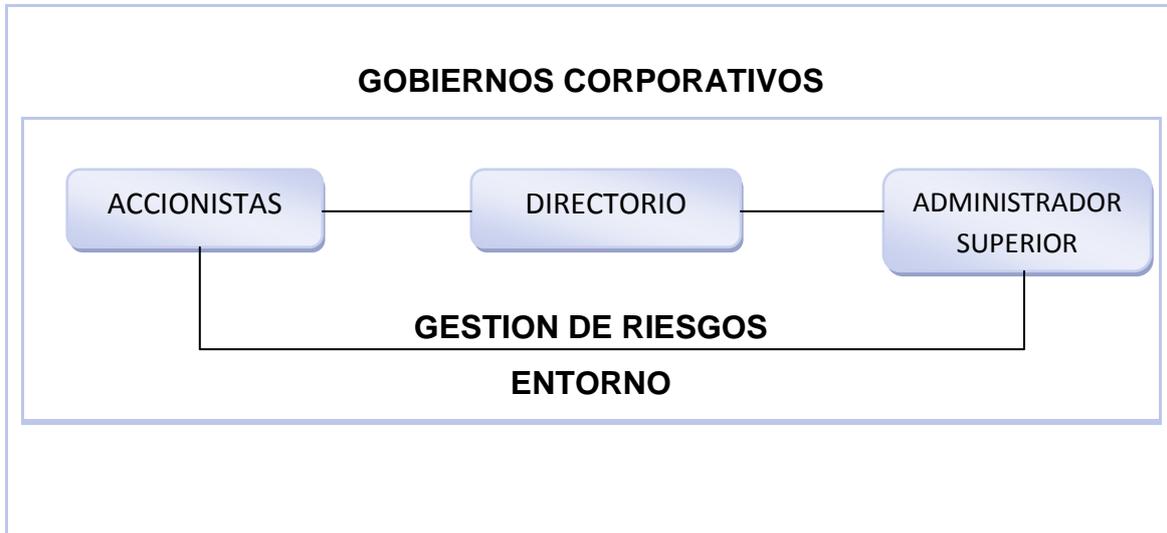


Ilustración No. 7 COSO en la organización
Fuente: (Alonso Selva & Cuarezma Rodriguez , 2014)

2.6 NORMAS DE CONTROL INTERNO

Dada la situación actual de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, que es la transformación a Empresa Pública nos vemos en la necesidad de evaluar las NORMAS DE CONTROL INTERNO que plantea la Contraloría General del Estado para entidades públicas o empresas que dispongan de recursos públicos.

300 EVALUACIÓN DEL RIESGO

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

300-01 Identificación de riesgos

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

300-02 Plan de mitigación de riesgos

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

300-03 Valoración de los riesgos

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

300-04 Respuesta al riesgo

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. **(CONTRALORÍA GENERAL**

DE ESTADO



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.7 RIESGOS:

En esta fase de nuestro trabajo de investigación le daremos un énfasis especial a la VALORACIÓN DE RIESGOS ubicado en la pirámide de CONTROL INTERNO como un instrumento importante para el logro de objetivos de la CORPAC.

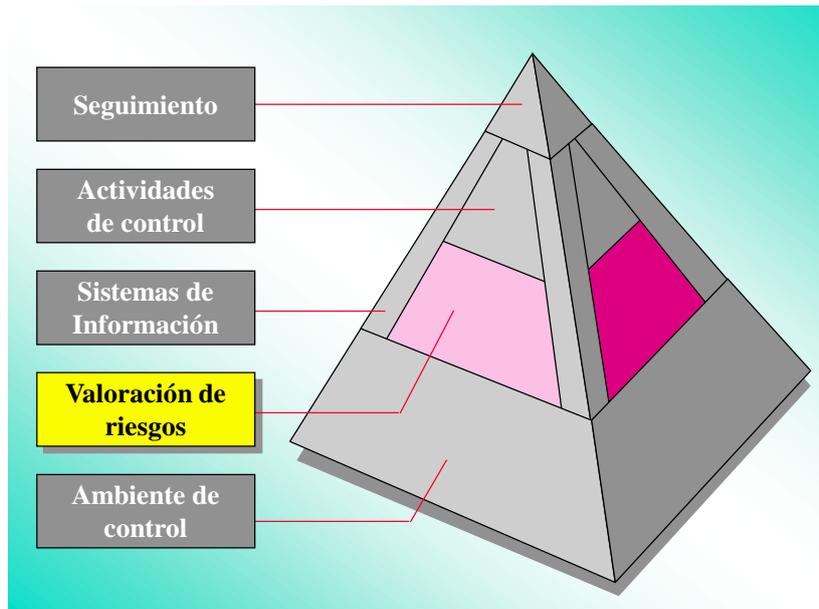


Ilustración 8: Valoración del Riesgo
Fuente: Taller de Control Interno, 2006

2.7.1 DEFINICIÓN DE RIESGO

Un evento interno o externo que afecte significativamente la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planteados y ejecutar sus estrategias con legalidad, eficacia, eficiencia y economía. ¿QUÉ PUEDE SUCEDER?

2.7.2 FACTORES DE RIESGO

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgos o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos de la entidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”



2.7.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
Falta de capacitación personal	El personal encargado de la atención al cliente no se ha actualizado en los últimos 2 años.	Desmotivación, falta de compromiso, deterioro de la imagen.

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
Incumplimiento de tareas	No existen procesos definidos sobre actividades a realizar en cada área.	Incorrecta ejecución de actividades.

Tabla 6: Identificación de Factores de Riesgo

Fuente: CORPAC

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.7.4 VALORACIÓN DE RIESGOS:

- Impacto: Consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo.
- Probabilidad: Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.

2.7.4.1 NIVEL DE RIESGO

Grado de exposición; es el resultado de relacionar la probabilidad con el impacto y con los actuales controles. Medida de la gravedad de riesgos y el proceso de clasificarlos en orden de prioridad. Permite establecer la importancia relativa del riesgo.

Control: Toda acción que tiende a minimizar los riesgos.

2.7.5 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

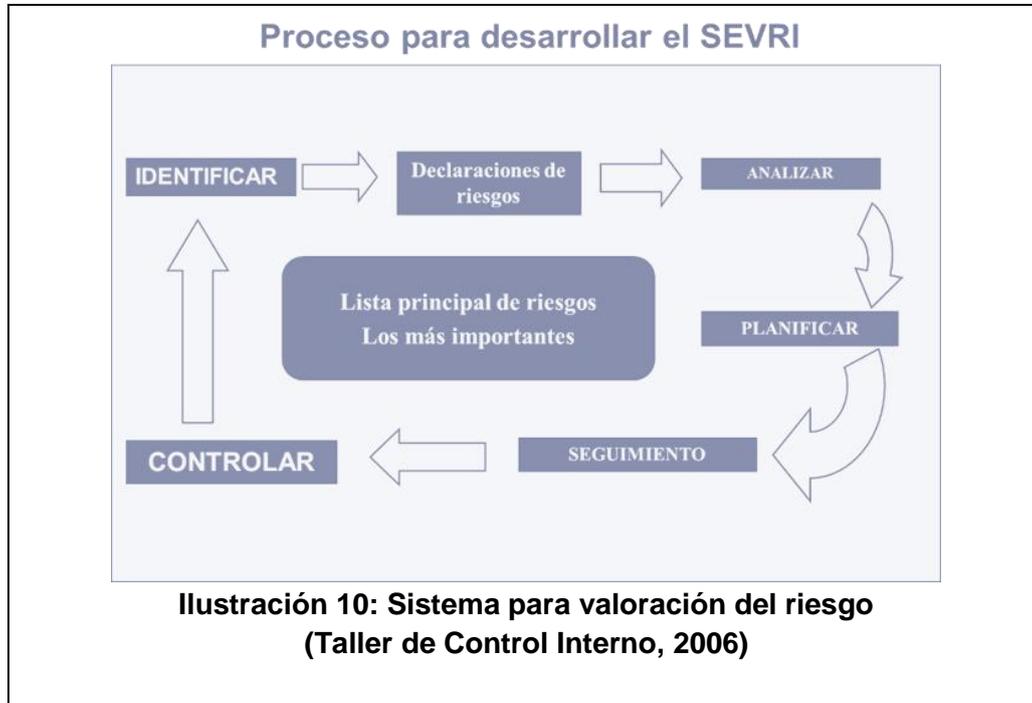
Es el conjunto de acciones que realiza la administración activa para minimizar las consecuencias o efectos que pueden producirse si se materializa el riesgo.

- Evitar
- Reducir
- Transferir
- Dispersar
- Asumir (**Taller de Control Interno, 2006**)



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.7.6 SISTEMA ESPECÍFICO PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL



2.7.6.1 Establecer el contexto:

- FODA
- Comprender la razón de ser de la organización
- Diseño de procesos
- Establecimiento de los objetivos de los procesos

2.7.6.2 Identificar el riesgo:

La identificación se hace mediante la elaboración de un mapa de riesgo, como se muestra en la siguiente tabla.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Proceso:

Objetivo:

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS
	¿Qué puede suceder?	¿Por Qué puede suceder?	¿Cuáles pueden ser los efectos o impacto?

**Tabla 7: Identificación del Riesgo
(Taller de Control Interno, 2006)**

2.7.6.3 Análisis del riesgo:

Determinar el nivel de riesgo para discriminar riesgos aceptados por la organización.

Clasificación de análisis:

- ✓ Cuantitativo- estadísticas
- ✓ Cualitativo
- ✓ Mixto



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.7.6.3.1 Matriz para el análisis del riesgo:

PROCESO:

OBJETIVO:

FACTOR DEL RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO			EXPOSICIÓN AL RIESGO				EFECTIVIDAD EN LOS CONTROLES EXISTENTES			NIVEL DE RIESGO			
		P1	P3	P5	I1	I3	I5	A	M	B	I	E1	E3	E5	N1	N3	N5	

Tabla 8: Matriz para el análisis del Riesgo

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

2.7.6.4 Guía para identificar la exposición del riesgo:

Probabilidad	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor
Impacto	I1	I2	I3	I4
Improbable P1	I	I	M	M
Poco probable P2	I	B	M	A
Posible P3	B	B	M	A
Muy probable P4	B	M	A	A

Ilustración 11: Guía para identificar la exposición del riesgo

Exposición:

Alta: rojo

Moderada: naranja,

Baja: amarilla,

Irrelevante: verde. (Taller de Control Interno, 2006)



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.7.6.5 Evaluación del riesgo:

Es la priorización de los riesgos de acuerdo con el nivel de riesgo asociado a cada uno, con el propósito de discriminar aquellos riesgos que de acuerdo con el nivel de riesgo definido por la Institución no requiere algún plan de acción inmediato.

2.7.6.6 Tratamiento de los riesgos:

El tratamiento de los riesgos implica, identificar las diferentes opciones para manejar los riesgos. Algunas de esas opciones se representan a continuación:

- Evitar el riesgo
- Reducir la posibilidad de ocurrencia y las consecuencias
- Transferir los riesgos
- Asumir el riesgo

2.7.6.7 Monitoreo y revisión:

Es necesario monitorear:

- Los riesgos
- La efectividad del plan de tratamiento
- Las estrategias
- El sistema de administración (**Taller de Control Interno, 2006**)



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.8 ANÁLISIS PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A.)

Como parte de este capítulo se realizará una evaluación general sobre las actividades que realiza el Departamento Comercial de la CORPAC, esto como parte de una referencia teórica para la oportuna elaboración del tema de tesis.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
GESTIÓN COMERCIAL			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
Potencializar a CORPAC como un centro dinámico integral de economía, referente de consumo diversificado, asequible a todas y a todos.	1. Estudio Comercial, concesionario mercantil CORPAC.	1. Matriz de precios concesión CORPAC	1. No existen criterios técnicos de la corporación.
	2. Estudio publicidad CORPAC	2. Matriz de precios publicidad CORPAC	2. No existen criterios técnicos de la corporación.
	3. Flujo de Ingresos Concesión Mercantil.	3. Reporte de Sistema Ingresos Concesión Mercantil	3. No existen parámetros técnicos en el sistema ISHIDA.
	4. Flujo de Ingresos Publicidad.	4. Reporte de Sistema Ingresos Publicidad	4. No existen parámetros técnicos en el sistema ISHIDA.

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
PROPÓSITO			
<p>Promover la participación de los sectores sociales, inversores, constructores, financieros turístico, empresa privada de pequeña y gran magnitud consolidando relaciones sólidas que generen ingresos sostenibles y sustentables, ajustados a las políticas de regulación y control público</p>	<p>1. Planos CORPAC de información para cotización concesionaria mercantil</p>	<p>1. Cotizaciones para locales de concesión mercantil.</p>	<p>1. No exista sustento histórico de regulación de precios</p>
	<p>2. Planos CORPAC de información para cotización concesionaria mercantil</p>	<p>2. Cotizaciones para publicidad</p>	<p>2. No exista sustento histórico de regulación de precios</p>
	<p>3. Presupuesto de Ventas mensual Concesión Mercantil</p>	<p>3. Informes de control-avances y seguimiento Ventas por Concesión</p>	<p>3. Incumplimiento del presupuesto</p>
	<p>4. Presupuesto de Ventas Publicitario</p>	<p>4. Informes de control, avances y seguimiento Ventas por Publicidad</p>	<p>4. Incumplimiento del presupuesto</p>

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

COMPONENTES

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
PLAN COMERCIAL CORPAC	1. Análisis Visión Misión Foda	1. Informe de Jefe Comercial	1. No exista identificación con la empresa
	2. Estudio Comercial CORPAC	2. Informes de Jefe Comercial	2. Decisiones basadas en estudios previos
	3. Análisis Catálogo de servicios de CORPAC	3. Informe de Asistente de Departamento de Cartera.	3. No exista la acogida esperado
	4. Análisis cartera de clientes	4. Informe de Jefe Comercial	
	5. Análisis de contratos con clientes	5. Informe Jefe Comercial.	
	6. Políticas comerciales para concesión locales	6. Estudio Técnico Comercial	4. Bajo nivel de aceptación
	7. Políticas comerciales para publicidad por m2	7. Estudio técnico Comercial	5. Bajo nivel de aceptación

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	8. Elaboración de Estrategias comerciales, Diversificación y optimización de servicios	8. Informe Técnico Benchmarking.	
	9. Establecer hoja de Ruta para del proceso comercial	9. Informe Técnico	6. Dificultad en el proceso por parte del personal del comercial
	10. Seguimiento y análisis de resultados	10. Informe Jefe Comercial	
	11. Programa para otorgar presentes a la ciudadanía en fechas cívicas o especiales	11. Proyecto de Jefe Comercial	7. Bajo nivel de aceptación
	12. Retroalimentación correctivas a procesos, decisiones comerciales	12. Informe Jefe Comercial	8. Bajo nivel de rendimiento del personal

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ACTIVIDADES (TAREAS)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1. Levantamiento planimétrico concesionario CORPAC	\$ 2.500,00	✓ Pliegos, estudios, contrato	
2. Levantamiento planimétrico publicidad CORPAC	\$ 2.500,00	✓ Informes técnicos, encuestas	
3. Renovación de Contratos a clientes sólidos y frecuentes	\$ 28.800,00	✓ Contratos renovados	
4. Visitas a potenciales clientes de la CORPAC	\$ 500,00		
5. Diversificación de catálogos de servicios CORPAC Publicitar salón de eventos, Publicitar business center, Activaciones de marca, Convenios con la pequeña y mediana empresa	\$ 23.500,00	✓ Documentación de soporte	

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
6. Solicitar material de apoyo (POP) trípticos catálogos para promocionar imagen de CORPAC	\$ 2.000,00	✓ Informes de ejecución presupuestaria	
7. Publicidad en radio para promocionar servicios CORPAC (BUSSINES CENTER, SALÓN DE EVENTOS)	\$ 10.000,00		
8. Convenios en revistas para impulsar imagen de CORPAC	\$ 1.000,00		
9. Fortalecer página WEB de Corpac, links con diversas entidades , financieras, turísticas, etc. solidificar presencia en redes sociales	\$ 3.000,00		
TOTAL	\$ 73.800,00		
DIRECCION	CORPAC		
UNIDAD	COMERCIAL		
RESPONSABLE	ING. DIANA PESANTEZ		

Tabla 9: Matriz de Marco Lógico
Fuente: CORPAC, matriz de marco lógico

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.9 GESTIÓN COMERCIAL

Fin:

Potencializar a CORPAC como un centro dinámico integral de economía, referente de consumo diversificado, asequible a todas y a todos.

Propósito:

Promover la participación de los sectores sociales, inversores, constructores, financiero turístico, empresa privada de pequeña y gran magnitud consolidando relaciones sólidas que generen ingresos sostenibles y sustentables, ajustados a las políticas de regulación y control público.

ACTIVIDADES	COSTO
1. Levantamiento planimétrico concesionario CORPAC	\$ 2.500,00
2. Levantamiento planimétrico publicidad CORPAC	\$ 2.500,00
3. Renovación de Contratos a clientes sólidos y frecuentes	\$ 28.800,00
4. Visitas a potenciales clientes de CORPAC	\$ 500,00
5. Diversificación de catálogos de servicios CORPAC Publicitar salón de eventos, Publicitar business center, Activaciones de marca, convenios con la pequeña y mediana empresa	\$ 23.500,00
6. Solicitar material de apoyo (POP) trípticos catálogos para promocionar imagen de CORPAC	\$ 2.000,00
7. Publicidad en radio para promocionar servicios CORPAC (BUSSINES CENTER, SALÓN DE EVENTOS)	\$ 10.000,00
8. Convenios en revistas para impulsar imagen de CORPAC	\$ 1.000,00
9. Fortalecer página WEB de Corpac, links con diversas entidades, financieras, turísticas, etc... solidificar presencia en redes sociales	\$ 3.000,00
10. Gestionar el ingreso de compañías de taxis al parqueadero tarifado para uso de los pasajeros.	\$ 0,00
11. Proyecto de desarrollo de imagen corporativa CORPAC 2014	\$ 21.340,00

Tabla 10: Gestión Comercial - Actividades

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

Fuente: CORPAC

2.9.1 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES:



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ACTIVIDADES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
1. Levantamiento planimétrico concesionario CORPAC	X		
2. Levantamiento planimétrico publicidad CORPAC	X		
3. Renovación de Contratos a clientes sólidos y frecuentes		X	No se pueden renovar a partir de julio del 2014, en donde la administración actual determina que la CORPAC a partir del 2015 será empresa municipal de derecho público.
4. Visitas a potenciales clientes de CORPAC.	X		Se realizan visitas durante viajes, pero los contratos no se realizan por la transición a empresa pública.
5. Diversificación de catálogos de servicios CORPAC Publicitar salón de eventos, Publicitar business center, activaciones de marca, convenios con la pequeña y mediana empresa	X		
6. Solicitar material de apoyo (POP) trípticos catálogos para promocionar imagen de CORPAC	X		No existe un presupuesto establecido para brindar dicho material en cantidades grandes al público en general.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ACTIVIDADES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
7. Publicidad en radio para promocionar servicios CORPAC (BUSSINES CENTER, SALÓN DE EVENTOS)	X		Publicidad en televisión.
8. Convenios en revistas para impulsar imagen de CORPAC	X		
9. Fortalecer página WEB de Corpac, links con diversas entidades , financieras, turísticas, etc. solidificar presencia en redes sociales	X		Con información incompleta en sus diferentes link.
10. Gestionar el ingreso de compañías de taxis al parqueadero tarifado para uso de los pasajeros.	X		Actualmente hay libre acceso de taxis al aeropuerto.
11. Proyecto de desarrollo de imagen corporativa CORPAC 2014	X		

Tabla 11: Análisis de Actividades

Fuente: CORPAC

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

2.10 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS BÁSICOS Y ESTRATÉGICOS

Objetivo Básico:

Potencializar a CORPAC como un centro dinámico integral de economía, referente de consumo diversificado, asequible a todas y a todos los ciudadanos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Objetivos Operativos:

- Promover la participación de los sectores sociales, inversores, constructores, financieros, turísticos.
- Promover la participación de la empresa privada de pequeña y gran magnitud.

Objetivos Financieros:

- Consolidar relaciones sólidas que generen ingresos sostenibles y sustentables,

Objetivos de Cumplimiento Legal:

- Ajustarse a las políticas de regulación y control público. **(PLAN COMERCIAL CORPAC, 2014)**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CAPÍTULO III IDENTIFICACIÓN, CALIFICACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO

3.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO APLICANDO LOS 8 COMPONENTES DEL MÉTODO COSO II (ERM).

3.1.1 Factores de riesgos comerciales de eventos internos (COSO ERM)

El análisis para la identificación del Riesgo Comercial de Eventos Internos dentro de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca se lo realizó aplicando el método del COSO ERM a través de la calificación de sus 8 factores que permite un conocimiento e identificación del impacto de los riesgos y sus áreas críticas, esto en base a cuestionarios.

CALIFICACIONES DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%- 50%	51% - 75%	76% - 95%
85%- 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrollo de la calificación.			
OBJETIVO:	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA CORPAC.			
3.1.1.1 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM AMBIENTE INTERNO				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
1	AMBIENTE INTERNO	11		9
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
1.1	¿La CORPAC dispone un código de ética?	1	SI	1
1.2	¿Este código de ética está al alcance y es de conocimiento del personal?	1	SI	1
INCENTIVOS Y TENTACIONES				
1.3	¿Existen incentivos por número de años laborados superiores a los 5 años?	1	NO	0
PROPORCIONANDO ORIENTACIÓN MORAL				
1.4	¿Existen charlas de orientación moral en la empresa?	1	SI	1
COMPROMISOS PARA LA COMPETENCIA				
1.5	¿Cuándo se plantean metas propuestas todo el personal colabora en ello?	1	SI	1
CONSEJO DE DIRECTORES O COMITÉ DE AUDITORÍA				
1.6	¿Existe un comité de auditoría que sea regulado por la dirección?	1	SI	1
FILOSOFÍA DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN				
1.7	¿Se sigue una filosofía de administración preestablecida?	1	NO	0



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.8	¿Dispone de un manual de funciones?	1	SI	1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
1.9	¿Se distinguen con facilidad los niveles jerárquicos en la CORPAC?	1	SI	1
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
1.10	¿Hay una correcta asignación de responsabilidades para cada empleado?	1	SI	1
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS				
1.11	¿Existen políticas definidas sobre el trato del recurso humano?	1	SI	1

Tabla 12: Evaluación COSO – Ambiente Interno
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

AMBIENTE DE CONTROL			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	9/11 * 100	81.82%	CUMPLIMIENTO
Nivel de Confianza:	ALTO		
Nivel de Riesgo:	BAJO		

Conclusión: En el análisis del Ambiente de Control se evidenció que la Corporación Aeroportuaria de Cuenca dispone de una Estructura Organizacional, en donde se ha identificado las responsabilidades y delegación de autoridad en cada uno de sus procesos, sin embargo en referencia a los incentivos estos son nulos para aquellos empleados que trabajan por varios años dentro de la CORPAC, de igual manera no existe un lineamiento predefinido sobre una filosofía de administración a seguir.

La calificación de este factor nos proporcionó un nivel de confianza del 81.82% y un riesgos de un 18.18%, el cual es aceptable y no genera un impacto negativo significativo que atente contra los objetivos planteados por la CORPAC.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM ESTAB. DE OBJETIVOS				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	6		4
2.1	¿La CORPAC difunde su Plan Estratégico Institucional?	1	SI	1
2.2	¿Se evalúa constantemente el POA?	1	NO	0
2.3	¿Los objetivos del POA se cumplen en los periodos planificados?	1	SI	1
2.4	¿Los objetivos establecidos apoyan la misión de la CORPAC?	1	SI	1
2.5	¿Se evalúa semestralmente los presupuestos y su cumplimiento?	1	SI	0
2.6	¿Existe una planificación estratégica que difunda los objetivos constantemente?	1	SI	1

Tabla 13: Evaluación COSO – Establecimiento de objetivos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	4/6 * 100	66.67%	HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR
Nivel de Confianza:	MODERADO		
Nivel de Riesgo:	MODERADO		

Conclusión: El Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual se encuentran alineados de acuerdo a los objetivos planteados por la CORPAC, los mismos que se difunden y se cumplen de acuerdo a los periodos establecidos. Sin



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

embargo se encuentran desviaciones en las evaluaciones realizadas al Plan Operativo Anual ya que estas no se realizan constantemente, así como no se evalúan semestralmente los presupuestos lo que retrasa en algunas ocasiones las actividades planificadas.

La calificación de este factor nos proporcionó un nivel de confianza del 66.67% y un riesgos de un 33.33%, lo que evidencia que es necesario realizar evaluaciones periódicas de POA y presupuestos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.3 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM IDENTIF. DE EVENTOS				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5		2
3.1.	¿La máxima autoridad establece mecanismos para identificar los riesgos a los que está expuesta la CORPAC?	1	NO	0
3.2	¿Se administran los riesgos en la entidad?	1	NO	0
3.3	¿Se mantienen registros de los eventos suscitados y que han afectado a las actividades de la CORPAC?	1	SI	1
3.4	¿Se han realizado evaluaciones del funcionamiento en el 100% del sistema informático de las operaciones y de problemas presentados?	1	NO	0
3.5	¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos?	1	SI	1

Tabla 14: Evaluación COSO – Identificación de Eventos

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	2/5 * 100	40.00%	HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR
Nivel de Confianza:	BAJO		
Nivel de Riesgo:	ALTO		

Conclusión: La CORPAC cuenta con un Departamento de auditoría que colaboran dentro de la función de la identificación de riesgos, y donde se han desarrollado técnicas que permiten mantener un registro actualizado y permanente de los riesgos presentados en las operaciones diarias, sin embargo la máxima autoridad no establece mecanismos para identificar y administrar riesgos constantemente, de igual manera no se realizan evaluaciones del 100% del sistema informático lo que puede generar inconvenientes en el logro de objetivos de la CORPAC.

El nivel de confianza que se obtuvo es del 40% y un nivel de riesgos del 60%, lo que indica que es un área que debe ser examinada.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM EVAL. DE RIESGOS				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	5		4
4.1	¿La CORPAC ha realizado estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	1	NO	0
4.2	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que puedan afectar a la CORPAC?	1	SI	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

4.3	¿Se dispone de un mapa de riesgos?	1	SI	1
4.4	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos a incurrir en la CORPAC?	1	SI	1
4.5	¿Existe personal encargado para el área de riesgos?	1	SI	1

**Tabla 16: Evaluación COSO – Evaluación de los riesgos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González**

EVALUACIÓN DE RIESGOS			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	4/5 * 100	80.00%	CUMPLIMIENTO
Nivel de Confianza:	ALTO		
Nivel de Riesgo:	BAJO		

Conclusión: El equipo de auditores internos de la CORPAC son los encargados de evaluar los riesgos que se pueden dar por diferentes eventos, los cuales mantienen mecanismos para identificarlos, el equipo de auditores elabora un mapa de riesgos básico de manera general para la CORPAC, a pesar de toda esta evaluación, no existen estudios de probabilidades e impactos de riesgos que son indispensables para calificar riesgos.

El nivel de confianza es de 80% y el nivel de riesgo es de 20%, el cual es aceptable.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM RESPUESTA A LOS RIESGOS				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5		3
5.1	¿Existe apoyo de los Directivos en acciones orientadas al estudio de alternativas?	1	SI	1
5.2	¿Existe la evaluación de los posibles riesgos a través del análisis de escenarios?	1	NO	0
5.3	¿Existen mecanismos para evitar, reducir, aceptar o compartir los riesgos?	1	NO	0
5.4	¿Se desarrollan acciones para alinear con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la CORPAC?	1	SI	1
5.5	¿Se han contratado seguros que mitiguen los riesgos de incendio, sobrenaturales, de hurto y robo?	1	SI	1

Tabla 16: Evaluación COSO – Respuesta a los riesgos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

RESPUESTA A LOS RIESGOS			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	3/5 * 100	60.00%	HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR
Nivel de Confianza:	MODERADO		
Nivel de Riesgo:	MODERADO		

Conclusión: La CORPAC mantiene un levantamiento de procesos, y desarrolla acciones que puedan alinearse con el riesgo aceptado o tolerable a través de un sistema de control interno, sin embargo no se ha previsto posibles escenarios que puedan afectarlas.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

El nivel de confianza fue del 60% y un riesgo del 40%, de tal manera que se debe informar este hallazgo para poder mitigar a tiempo el riesgo y que no genere aspectos negativos en la ejecución de los objetivos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM ACTIV. DE CONTROL				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	7		5
6.1	¿Las actividades de control incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales e informáticos?	1	NO	0
6.2	¿La CORPAC maneja indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	1	SI	1
6.3	¿El acceso a las claves de usuario es individualizado y personal?	1	SI	1
6.4	¿Los activos fijos de la CORPAC se encuentran inventariados?	1	SI	1
6.5	¿Se cuenta con políticas y procedimientos que aseguren la correcta ejecución de actividades?	1	SI	1
6.6	¿Se realizan controles diarios de seguridad aeroportuaria?	1	SI	1
6.7	¿Se mantienen evaluaciones al personal para mantener la certificación ISO 9001?	1	NO	0

Tabla 17: Evaluación COSO – Actividades de Control
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

ACTIVIDADES DE CONTROL			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	5/7 * 100	71.43%	HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR
Nivel de Confianza:	MODERADO		
Nivel de Riesgo:	MODERADO		



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Conclusión: Los controles internos de la CORPAC han permitido el desarrollo y crecimiento del número de sus operaciones, se manejan indicadores de desempeño esto gracias a los políticas y procedimientos establecidos que aseguran la correcta ejecución de actividades, a nivel informático se mantiene un sistema seguro de conservación de información mediante claves de acceso, sin embargo no existen controles preventivos o detectivos que podrían disminuir el riesgo.

El nivel de confianza es del 71.43% y con un nivel de riesgo del 28.57%, que se encuentra en un nivel moderado.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.7 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM INFORM. Y COMUNICACIÓN				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	6		3
7.1	¿Existe un Departamento de comunicación?	1	NO	0
7.2	¿En la CORPAC existen políticas relativas a la información y comunicación, así como su difusión en todos los niveles?	1	NO	0
7.3	¿Se comunica de manera rápida y oportuna al personal sobre cualquier información importante?	1	SI	1
7.4	¿Existen mecanismos formales de comunicación?	1	SI	1
7.5	¿La información pertinente es un método para el logro de objetivos?	1	SI	1
7.6	¿La CORPAC ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas de cada área?	1	NO	0

Tabla 18: Evaluación COSO – Información y comunicación
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	3/6 * 100	50.00%	HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR
Nivel de Confianza:	BAJO		
Nivel de Riesgo:	ALTO		

Conclusión: Dentro de la CORPAC no existe un departamento de comunicación en donde se establezcan políticas relativas a la información y comunicación en cada nivel dentro del organigrama, esto genera que no existan reportes periódicos sobre los avances del POA y el cumplimiento físico que plantea cada área. Sin embargo como parte positiva cabe mencionar que a pesar de no tener un departamento establecido se mantiene un tipo de comunicación formal mediante memorandos internos, en donde se comunica de manera rápida y oportuna información relevante.

El nivel de confianza y de riesgo es del 50% para ambos niveles, teniendo hallazgos importantes a comunicar.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
3.1.1.8 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	SI/NO	Calificación
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	4		3
8.1	¿Se mantiene una supervisión sobre la totalidad de la gestión de riesgos?	1	NO	1
8.2	¿Se realizan modificaciones oportunas cuando se requiera contrarrestar riesgos?	1	SI	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

8.3	¿La dirección ejecutiva realiza evaluaciones individuales sobre control de gestión de riesgos?	1	NO	0
8.4	¿Una vez dadas recomendaciones del equipo auditor estos son monitoreados frecuentemente para verificar cumplimientos?	1	SI	1

Tabla 19: Evaluación COSO – Supervisión y monitoreo

Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

SUPERVISIÓN Y MONITOREO			ENFOQUE
Calificación del Riesgo:	3/4 * 100	75.00%	HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR
Nivel de Confianza:	MODERADO		
Nivel de Riesgo:	MODERADO		

Conclusión: Debido a los requerimientos continuos de los organismos de control en la Corporación Aeroportuaria de Cuenca existe una supervisión y monitoreo constante de las operaciones, mismas que son monitoreadas por el equipo de Auditores Internos, sin embargo la Dirección Ejecutiva no realiza controles y evaluaciones individuales sobre cómo se está realizando la gestión del riesgo.

El nivel de confianza es del 75% y el nivel de riesgo del 25%, enfoque en el cual hay que trabajar para que los riesgos no se materialicen y generen inconvenientes en el cumplimiento de objetivos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM			
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrollo de la calificación.		
OBJETIVO:	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA CORPAC.		
3.1.1.9 EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM			
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE			
No.	Preguntas CORPAC	Ponderación	Calificación
	CORPORACIÓN AEROPORTUARIA DE CUENCA	49	33
1	AMBIENTE INTERNO	11	9
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	6	4
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	2
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	5	4
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5	3
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	7	5
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	6	3
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	4	3
CALIFICACIÓN TOTAL			33
PONDERACIÓN TOTAL			49
NIVEL DE CONFIANZA CT/PT * 100			67.35%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE 100 - NC			32.65%

Tabla 20: Evaluación del riesgo COSO - ERM
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

La calificación general de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca evaluando el Control Interno aplicando los 8 componentes del método COSO ERM obtuvo



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

un nivel de confianza de 67.35% y un nivel de riesgo de 32.65% que se ubica dentro de la categoría MODERADO.

3.1.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO

Actualmente la Corporación Aeroportuaria de Cuenca se encuentra en medio de una etapa de transición, ya que en el próximo semestre esta será una empresa pública, y en la actualidad ciertos procesos de la CORPAC se regulan mediante las normas de control interno de la Contraloría por lo que consideramos importante la evaluación de las Normas 300 en esta parte del capítulo III para poder evaluar desde un panorama diferente la metodología de Control Interno utilizado en la empresa.

A continuación se realizará un cuestionario dirigido a las diferentes áreas de la CORPAC para obtener información acerca del nivel de Control Interno que se mantiene actualmente, mediante las NORMAS 300 de la Contraloría General del Estado.

Al finalizar la evaluación se darán a conocer las conclusiones planteadas para cada norma, dependiendo de la calificación obtenida.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

"UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA", TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE CONTADOR PUBLICO AUDITOR									
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONEN DE RECURSOS PÚBLICOS									
Entidad:	"Corporación Aeroportuaria de Cuenca"								
Área o rubro evaluado:	EVALUACIÓN AL DEPARTAMENTO COMERCIAL, RELACIONADO CON LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 300 EVALUACION DEL RIESGO								
Período:	2014	DEL	1 de Julio del 2014	AL	31 de Diciembre del 2014				
Norma Técnica aplicada: 300									
No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	Recomendaciones	Acciones Tomadas por la Entidad
		1	2	3	4	5	30.00		
	300 EVALUACION DEL RIESGO	10.0	20.0	30.0	40.0	50.0	30.00		
1	¿La máxima autoridad estableció mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos? (ej. mapa de riesgos)	X					10.00	Elaborar un mapa de riesgos, tomando en consideración los riesgos que puedan tener efecto negativo en el área.	
2	¿Se administran los riesgos en la entidad?		X				20.00		

Tabla 21: Evaluación del Riesgo, Norma 300 CGE

Fuente: CORPAC

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

“UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA” TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO CONTADOR PUBLICO AUDITOR											
GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONEN DE RECURSOS PÚBLICOS											
Entidad:		“Corporación Aeroportuaria de Cuenca”									
Área o rubro evaluado: EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, RELACIONADO CON LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 300 EVALUACION DEL RIESGO											
Período:		2014		DEL:		1 de Julio de 2011		AL:		31 de Diciembre de 2014	
Norma Técnica aplicada: 300-01											
No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	Recomendaciones	Acciones Tomadas por la Entidad		
		1	2	3	4	5					
	300-01 Identificación de Riesgos	2,5	5,0	7,5	10,0	12,5	40,00				
1	¿La máxima autoridad identifica los riesgos que afectan el logro de los objetivos considerando los factores internos o externos?		X				5,00	Al Director Ejecutivo: Dispondrá a los Jefaturas de la CORPAC que como complemento a los planes operativos anuales, las			
2	¿Los directivos de la entidad emprenden medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos en la institución?		X				5,00				

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	dependencias identifiquen los riesgos internos y externos, elaboren un mapa de riesgos y un plan de mitigación de los riesgos relevantes	Acciones Tomadas por la Entidad
3	¿La identificación de los riesgos está integrado a la planificación de la entidad?		X				5,00		
4	¿La entidad cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la institución, interacciones con terceros, identificación de objetivos generales y particulares y sus amenazas?		X				5,00		
5	¿Existe un proceso permanente para evaluar el riesgo e identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que son necesarias?		X				5,00		

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	Acciones Tomadas por la Entidad
6	Los perfiles de riesgos y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo valido		X				5,00	
7	Las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas.		X				5,00	
8	¿Los controles para mitigar los riesgos son efectivos en la medida que éstos cambien con el tiempo?		X				5,00	

Tabla 22: Evaluación del Riesgo, Norma 300.01 CGE

Fuente: CORPAC

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

"UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA", TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE CONTADOR PUBLICO AUDITOR									
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONEN DE RECURSOS PÚBLICOS									
Entidad:	"Corporación Aeroportuaria de Cuenca"								
Área o rubro evaluado: EVALUACIÓN AL DEPARTAMENTO COMERCIAL, RELACIONADO CON LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 300 EVALUACION DEL RIESGO.									
Período:	2014	DEL	1 de Julio del 2014	AL	31 de Diciembre del 2014				
Norma Técnica aplicada: 300-02									
No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor	Recomendaciones	Acciones Tomadas por la Entidad
	300-02 Plan de mitigación de riesgos	1	2	3	4	5			
		4.0	8.0	12.0	16.0	20.0	28.00		
1	¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos?	X					4.00	A Auditoria Interna: Coordinar con los jefes departamentales para la elaboración de los mapas de riesgos y el plan	

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor	de mitigación de riesgos A la dirección ejecutiva: Aprobar los mapas de riesgos considerando aspectos de validez, apropiación y efectividad.	Acciones Tomadas por la Entidad
2	¿En el plan de mitigación de riesgos se ha desarrollado una estrategia de gestión que incluye su proceso e implementación?	X					4.00		
3	¿En el Plan de Mitigación de Riesgos se definen los objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias?	X					4.00	A la jefatura comercial: Realizar planes de acción inmediatos para mitigación de riesgos con el personal.	

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor	Acciones Tomadas por la Entidad
4	¿Los Directivos desarrollan planes, métodos de respuestas y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones para mitigar los riesgos?		X				8.00	
5	¿Existe una adecuada planeación de la administración de los riesgos, que reduzca la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo para alertar a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios?		X				8.00	

Tabla 23: Evaluación del Riesgo, Norma 300.02 CGE
Fuente: CORPAC

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

“UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA” TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO CONTADOR PUBLICO AUDITOR

Entidad:	“Corporación Aeroportuaria de Cuenca”								
Área o rubro evaluado: EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, RELACIONADO CON LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 300 EVALUACION DEL RIESGO									
Período:	2014	DEL	1 de Julio del 2014	AL	31 de Diciembre de 2014				
Norma Técnica aplicada: 300-03									
No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	Recomendaciones	Acciones Tomadas por la Entidad
	300-03 Valoración de los riesgos	1	2	3	4	5		A la jefatura comercial: Evaluar riesgos internos y externos a los que se podría enfrentar el departamento, de tal manera que se puedan evaluar conforme su impacto y probabilidad, y como estos pueden afectar directamente a	
		3,3	6,7	10,0	13,3	16,7	40,0		
1	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de su ocurrencia?		X				6,7		
2	¿Se cuenta con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar que permita a las servidoras o servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos?		X				6,7		

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor	los objetivos.	Acciones tomadas por la entidad
3	¿La administración valora los riesgos a partir de las dos perspectivas: probabilidad e impacto?		X				6,7	A la jefatura comercial: La evaluación del riesgo se realizará considerando el juicio profesional y la experiencia, tomando como referencia sucesos pasados.	
4	¿Los riesgos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados?		X				6,7		
5	¿Son considerados factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo del dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología entre otros?		X				6,7		
6	La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia?		X				6,7		

Tabla 24: Evaluación del Riesgo. Norma 300.03 CGE

Henry Gonzalez Montano
 Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

"UNIVERSIDAD ESTATAL DE CUENCA", TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE CONTADOR PUBLICO AUDITOR									
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONEN DE RECURSOS PÚBLICOS									
Entidad:	"Corporación Aeroportuaria de Cuenca"								
Área o rubro evaluado: EVALUACIÓN AL DEPARTAMENTO COMERCIAL, RELACIONADO CON LA APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 300 EVALUACION DEL RIESGO.									
Período:	2014	DEL	1 de Julio del 2014	AL	31 de Diciembre del 2014				
Norma Técnica aplicada: 300-04									
No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	Recomendaciones	Acciones Tomadas por la Entidad
	300-04 Respuesta al riesgo	1	2	3	4	5		A la jefatura comercial: Una vez identificados los riesgos potenciales tanto internos como externos y dados la valoración respectiva considerar respuestas inmediatas para disminuir, prever o controlar el riesgo	
		2.5	5.0	7.5	10.0	12.5	27.5		
1	¿Los Directivos de la entidad identifican las opciones de respuesta de riesgos, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?		X				5.0		
2	¿Son parte integral de la administración de los riesgos, la consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta?	X					2.5		

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor	al cual se ve afectado.	Acciones Tomadas por la Entidad
3	¿Se evita el riesgo, previniendo las actividades que lo originan?		X				5.0	Realizar métodos y técnicas específicas para tratar riesgos y de esa manera reducir su probabilidad e impacto.	
4	¿La reducción de su probabilidad e impacto del riego incluye métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto?	X					2.5		
5	¿Se comparte el riesgo con terceras personas o entidades?	X					2.5		
6	¿Se identifican los riesgos cuya opción de respuesta es su aceptación?		X				5.0		

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No.	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Optimo	Total factor		
7	¿Los Directivos consideran para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuesta, como parte de la administración de riesgos?	X					2.5		

Tabla 25: Evaluación del Riesgo, Norma 300.04 CGE

Fuente: CORPAC

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

De acuerdo a la evaluación del sistema de control interno de cada una de las normas, se llega a los siguientes niveles de riesgos con los porcentajes de confianza asignados.

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 300 "ADMINISTRACION DEL RIESGO"		
NORMA	CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
300-01	47,50	ALTO
300-02	28,00	ALTO
300-03	33,33	ALTO
300-04	27,50	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA	34,08	ALTO

**Tabla 26: Resumen de aplicación de Normas 300
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González**

CONCLUSIÓN GENERAL:

En términos generales de calificación obtenemos un Nivel de Riesgo ALTO con un porcentaje de 34.08% por lo que es necesaria una evaluación especial de riesgos esto dado que esta evaluación es incipiente y necesita un tratamiento especial, se establecen a continuación las principales conclusiones a cada norma evaluada.

Normas 300 – Evaluación del Riesgo (pág. 103)

Las máximas autoridades no establecen mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos, existe una administración básica de riesgos la cual no permite mitigarlos de manera exacta por falta de un mapa de riesgos establecido.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Normas 300-01 – Identificación de Riesgos (pág. 104-106)

No se establecen mecanismos para identificar riesgos internos y externos, no existen medidas que afronten posibles riesgos, sin embargo son tomados en consideración como parte de la planificación de la entidad, se realiza un control básico de mitigación de riesgos.

Normas 300-02 – Plan de Mitigación de Riesgos (pág. 107-119)

La CORPAC no dispone de un plan de mitigación de riesgos avanzado, no se documentan con estrategias claras la identificación y valoración de riesgos, de una manera básica se desarrollan respuestas y monitoreo para definir acciones para mitigar riesgos.

Normas 300-03 – Valoración de los riesgos (pág. 110-111)

No se estiman situaciones de riesgos para estimar probabilidades de ocurrencia, a pesar de ello se valoran riesgos de acuerdo a probabilidad e impacto.

Normas 300-04 – Respuesta al Riesgo (pág. 112-114)

No se implementan respuestas específicas, sin embargo se puede evitar el riesgo previniendo las actividades que lo originan.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Para efectos de identificación recordamos cual es el fin y objetivo general del Departamento Comercial de la CORPAC.

FIN → Potencializar a CORPAC como un centro dinámico integral de economía, referente de consumo diversificado accesible a todos los ciudadanos.

PROPÓSITO → Promover la participación de los sectores sociales, inversores, constructores, financieros, turísticos, empresas privadas de pequeña y gran magnitud consolidando relaciones sólidas que generen ingresos sostenibles y sustentables, ajustadas a las políticas de regulación y control público.

INDICADORES → Estudio Comercial de Concesionarios
Estudio de Publicidad
Flujo de Ingresos por concesión mercantil
Flujo de ingresos por Publicidad.

OBJETIVOS BÁSICOS Y ESTRATÉGICOS:

Objetivo Básico:

Potencializar a CORPAC como un centro dinámico integral de economía, referente de consumo diversificado, asequible a todas y a todos los ciudadanos.

Objetivos Operativos:

- Promover la participación de los sectores sociales, inversores, constructores, financieros, turísticos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Promover la participación de la empresa privada de pequeña y gran magnitud.

Objetivos Financieros:

- Consolidar relaciones sólidas que generen ingresos sostenibles y sustentables,

Objetivos de Cumplimiento Legal:

- Ajustarse a las políticas de regulación y control público. **(CORPAC, Plan Comercial , 2014)**

3.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Se identificarán en base a supuestos los posibles eventos que pueden darse durante el cumplimiento del Plan Operativo Anual, estos eventos son sucesos inciertos que en caso de ocurrir influirían negativamente o positivamente en el objetivo planteado por la Jefatura Comercial. Es necesario que el jefe comercial identifique los eventos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos, para que se pueda implementar medidas correctivas que permitan su mitigación.

Para ésta identificación de eventos es necesario tomar en consideración que el jefe comercial, puede trabajar con su equipo de colaboradores, considerando los múltiples factores que se presentan en el área de trabajo.

Los eventos se presentan por factores externos e interno, para lo cual es necesario realizar entrevistas directas al personal del Departamento Comercial en donde nos ayudarán a identificar cada uno de estos eventos que puedan ocasionar riesgos que al materializarse influyan negativamente en el logro de los objetivos planteados esto se evaluará de acuerdo a su impacto y probabilidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
Levantamiento planimétrico concesionario CORPAC	Planos no coincidentes con medidas reales de cada local.	ENDÓGENO	Costo de concesión mal establecido de lo real a lo establecido en los planos y cálculos del departamento comercial
Levantamiento planimétrico publicidad CORPAC	Planos no coincidentes con medidas reales de cada espacio publicitario.	ENDÓGENO	Costos en áreas AAA no son accesibles para cualquier demandante.
Renovación de Contratos a clientes sólidos y frecuentes	Cánones de arrendamiento actualizados no se aplican a contratos ya vencidos y no renovados	ENDÓGENO	Distorsión en los flujos de ingreso disminuyendo la partida de ingresos por concesiones.
Visitas a potenciales clientes de CORPAC.	Poder de convencimiento bajo por parte de la parte ofertante	ENDÓGENO	La no aceptación de la oferta implica la disminución representativa de ingresos.
Diversificación de catálogos de servicios CORPAC Publicitar salón de eventos, Publicitar business center, activaciones de marca, convenios con la pequeña y mediana empresa	No existe plan de publicidad	ENDÓGENO	Inadecuada aceptación y pérdida de impacto de la oferta de los servicios.
	Limitaciones en alcance de publicidad para sectores de la pequeña y mediana empresa.	ENDÓGENO	Afecta la firma de contratos con concesionarios de menor valor y consecutivamente afecta la partida presupuestaria de los ingresos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
Solicitar material de apoyo (POP) trípticos catálogos para promocionar imagen de CORPAC	Presupuesto mal establecido.	ENDÓGENO	No generar impacto publicitario de la imagen de la CORPAC.
Publicidad en radio para promocionar servicios CORPAC (BUSSINES CENTER, SALÓN DE EVENTOS)	Presupuesto mal establecido para promoción a través de medios de comunicación.	ENDÓGENO	No generar las transmisiones deseadas por medios de comunicación.
Convenios en revistas para impulsar imagen de CORPAC	Costos elevados por espacio publicitario	ENDÓGENO	Aceptar espacios pequeños o de difícil visibilidad del logo CORPAC
	Ubicación no estratégica de imagen en revistas	ENDÓGENO	Difícil visibilidad de imagen de CORPAC, no genera la aceptación deseada por la entidad.

Tabla 27: Identificación de eventos por actividades del Dep. Comercial
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.3.2 FACTORES EXTERNOS

Económicos:

Son las eventualidades que pueden presentarse y que pueden incidir de manera negativa al cumplimiento del resultado económico deseado, para lo cual los riesgos que se pueden presentar son los siguientes:

- **Baja aceptación del precio de concesionarios.**- Precios no asequibles por parte de la población e inversores para concretar contratos de uso de concesionarios.

Efecto: Si los concesionarios no son ocupados en su totalidad, generaría un déficit en cuanto a ingresos generados por este rubro.

- **Baja aceptación del precio de publicidad.**- Precios no asequibles por parte de la población e inversores para concretar contratos de uso de espacios publicitarios.

Efecto: Se presupuesta en base a metro cuadrado contratado para publicidad, y si estos no son ocupados en su totalidad, generaría un déficit en cuanto a ingresos.

- **Desconocimiento de la normativa de la SERCOP.**- Limitación del proceso hacia ciertos sectores selectos para la promoción de la CORPAC, perdiendo la oportunidad de llegar a más personas para el propósito económico.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Efecto: Existe limitación para ciertas personas que sepan cómo manejar esta normativa, y de esta manera también se limitan los compradores que se definen por la satisfacción del espacio que deseen contratar.

Políticos:

Son riesgos asociados a políticas sociales, empleo, políticas monetarias o eventos relacionados con la inestabilidad política tales como ataques terroristas, guerras civiles, manifestaciones, revueltas sociales, etc., de los cuales podemos mencionar los siguientes como los más probables:

- **Cambio de administración municipal de Cuenca.-** Referido al cumplimiento de elecciones para representantes de la ciudad de Cuenca, el cuál puede generar otro concepto de la administración de las diferentes entidades públicas y mixtas de la ciudad.

Efecto: Este riesgo al materializarse puede llegar a cambiar la concepción y la filosofía con la que se lleva la administración de la entidad.

- **Cambio en la filosofía política de la administración de la CORPAC.-** De acuerdo a la filosofía política del alcalde electo, se establecen los lineamientos a seguir para la administración de la CORPAC.

Efecto: Generará cambios internos en cuanto a la administración y coordinación de las diferentes áreas de la entidad, incluyendo al área comercial.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- **Transición de entidad privada a pública de la CORPAC.-** Sufrir una etapa de transición de una empresa privada sin fines de lucro hacia entidad completamente pública.

Efecto: Al llevar una coordinación de los procesos y actividades conteniéndole desde el manejo privado de la entidad, estos se verán afectados ya que necesitarán acoplarse al enfoque público, y por consiguiente enmarcarse dentro de este marco.

- **Bajo conocimiento o desconocimiento de la normativa legal vigente.-** El no conocimiento de la norma aplicable en el caso de transferirse totalmente a pública, incluyendo el no saber manejar las limitaciones que conlleva las limitaciones de la nueva administración.

Efecto: Puede ocasionar demoras y el manejo poco eficiente de las actividades y procesos, limitando las soluciones ante las diferentes eventualidades que se presenten para lograr el objetivo común.

Tecnológicos:

Son aquellos que involucran a equipos inapropiados que impidan el desarrollo sostenible de las actividades de un determinado grupo.

- **Equipos computarizados deteriorados o inservibles.-** computadoras antiguas, que no permiten el eficiente desempeño de las actividades relacionadas.

Efecto: La no actualización de los equipos equivale a mantenerse estancado en un periodo pasado, perdiendo ayuda y agilidad en cuanto al desarrollo sostenible de las actividades del departamento.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- **Equipos de comunicación deteriorados.**- Líneas telefónicas, redes que no son confiables para mantener el óptimo contacto con proveedores y clientes externos.

Efecto: La falta de controles en los equipos de comunicación ocasiona que la información con los clientes externos no se dé a tiempo, generando inconformidad en ellos, y por consiguiente la pérdida de credibilidad del departamento.

Sociales:

Es la probabilidad de ocurrencia de un riesgo social, entendido como tal como un fenómeno perjudicial para los individuos denominándose social por originarse en un grupo de personas.

- **Inconformidad de la ciudadanía frente a cambios.**- Cambios que se realizan con respecto a la imagen de la CORPAC por resoluciones administrativas y comerciales de la entidad.

Efecto: La nueva administración puede determinar una nueva imagen de la entidad, que involucraría directamente a la satisfacción del usuario, pudiendo llegar a limitar las acciones del departamento comercial.

- **Influencias negativas sobre la imagen de la CORPAC.**- Comentarios externos que puedan afectar a la imagen de la empresa.

Efecto: Comentarios mal infundados pueden generar una mala imagen de la CORPAC, ocasionando una pérdida de credibilidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- **Construcción de Tranvía 4 Ríos.-** La ejecución de la obra del Tranvía puede ocasionar inconformidad por el acceso y el tráfico que se genera por las obras, pudiendo ocasionar un obstáculo para los clientes.

Efecto: La construcción de la obra, cuyo trayecto pasa por la Avenida España, ocasiona gran caos vehicular, así como también ruido y molestias para los usuarios del aeropuerto, ya que esto no permite un libre paso para los vehículos y unidades de taxi, pudiendo ocasionar inconformidad con los usuarios.

- **Ruido generado por aeronaves.-** Molestia para la ciudadanía que habita o labora cerca del aeropuerto.

Efecto: El exceso de ruido generado por los motores de las aeronaves puede llegar a incomodar a los usuarios, haciendo llegar quejas directas sobre esto.

Ambientales:

Es la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede producirse por factores del entorno ya sean propios de la naturaleza o provocados por el ser humano

- **Cambios climáticos.-** Considerando que el clima de la ciudad, por la región que se encuentra ubicada, es frío y lluvioso, puede afectar a la infraestructura de la empresa, pudiendo llegar a humedecer y deteriorar los concesionarios y espacios destinados para venta de publicidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Efecto: Los cambios climáticos ocasionan el deterioro de la infraestructura, si la lluvia logra humedecer lo suficiente para ocasionar daños internos que afectan directamente a clientes de concesionarios mercantiles y publicitarios.

3.3.3 FACTORES INTERNOS

Se dictamina que los factores internos son: infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Una vez revisada la Matriz del Marco Lógico del Departamento Comercial se identifican los siguientes riesgos internos de acuerdo a las diferentes actividades realizadas por el Área Comercial.

Infraestructura:

➤ **Falta de espacio en las instalaciones.**

- No existen los suficientes espacios para ubicación de pequeños artesanos considerados concesionarios de pequeña economía.
- La demanda de pequeños concesionarios sube a gran escala de tal manera que se requiere de un mayor número de locales comerciales o de ser el caso de una reubicación de ciertos locales.
- No existen criterios técnicos de la Corporación para espacios de concesión.

Efecto: Al no existir criterios técnicos sobre metro cuadrado para la ubicación eficaz de espacios de concesión mercantil y publicitaria se puede generar malestar entre los usuarios al hablar de una contaminación visual o inconformidad con los espacios asignados.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

➤ **Equipos, muebles y enseres en condiciones inadecuadas.**

- No se realicen cambios necesarios en el mobiliario indispensables para el mejoramiento continuo de los servicios brindados por la CORPAC.
- Procesos largos y engorrosos para solicitar cambios, adecuaciones, mantenimiento y compras de muebles y enseres.

Efecto: Uno de los principales objetivos de la CORPAC es la satisfacción del cliente y al tener equipos, muebles y enseres en malas condiciones genera inconformidad entre los usuarios del Aeropuerto Mariscal La Mar.

Personal:

➤ **Personal no capacitado**

- No se realizan contrataciones de personal de acuerdo a los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo.
- No se realicen constantes evaluaciones al personal acerca de los procedimientos establecidos para cada área de trabajo.
- No se realizan capacitaciones al personal de acuerdo al área en la que se desempeñen.
- Falta de personal técnico capacitado.

Efecto: La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente y esto genera una mala ejecución de las tareas asignadas al personal bajo la dependencia del área comercial.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

➤ **Falta de personal**

- No existe contratación inmediata en caso de separación de personal de la CORPAC.
- En algunas áreas se requiere de más personal para agilizar procesos.

Efecto: En el caso de separación de personal de la CORPAC se necesita contratación inmediata, por lo contrario el personal que queda a cargo de ciertas áreas realiza demasiadas horas extras y no se logra optimizar recursos.

➤ **Principios y valores influenciados**

- No existe una cultura de proactividad.
- No existe coherencia entre valores, principios y actos por parte del personal.
- Influyen los aspectos negativos al resto de personal que labora en una misma o diferente área.
- No se tiene conocimiento acerca del código de ética interno.

Efecto: Esto podría ocasionar problemas entre el personal al no existir cultura de conocimiento de un código de ética.

➤ **Rotación del personal**

- No se descubren potenciales, destrezas y habilidades al no explotar en otros campos al personal.
- No se permite interactuar con nuevos miembros periódicamente de manera que exista más relación entre compañeros de trabajo.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Existe una rotación de personal intensa causada por salidas inesperadas de los empleados esto ocasiona desvinculación entre la CORPAC y los factores externos.
- Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. De este modo es probable que, en el proceso se vea detenido o demorado.

Efecto: Se demoren procesos al tener que capacitar a nuevo personal, no se demuestran las destrezas que cada persona posee llevando al subempleo de personas que se encuentran debidamente capacitadas para ciertos cargos.

Tecnología:

➤ **Software desactualizado**

- El software que se utiliza actualmente es ISHIDA el cual tiene una versión antigua lo que origina que no esté adecuado a las necesidades del Departamento Comercial.
- La versión de antivirus Mcfee Security se encuentra con una licencia vencida al año 2013
- Fallas en las actualizaciones de antivirus que forman un riesgo potencial en el uso de las PC's.

Efecto: Al contar con programas desactualizados se ven afectados todos los archivos electrónicos del personal de la CORPAC generando inconvenientes al no acoplarse a las necesidades del área comercial.

➤ **Programas inadecuados**

- No existe un programa o sistema de facturación que se acople a las necesidades del Departamento Comercial ya que el sistema ISHIDA limita a muchas acciones de programación necesaria.

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Los equipos son fácilmente vulnerables a daños ocasionados por programas inadecuados.
- Los navegadores desactualizados o discontinuados pueden estar afectados por las mismas vulnerabilidades descubiertas en versiones posteriores de los mismos.

Efecto: Los programas inadecuados ocasionan demoras en la ejecución de actividades.

➤ **Robo de información computarizada**

- No se eliminan archivos duplicados u obsoletos, ya que esto contribuye a evitar la duplicación de documentación.
- No se utiliza una solución de seguridad debidamente actualizada y tampoco se utiliza funciones para la optimización del sistema y del registro.
- No se deshabilitan las opciones de recordar contraseñas del navegador y borrar las contraseñas que ya estuvieron almacenadas.
- No se utilizan cortafuegos si la solución de seguridad no se incorpora.
- No se hacen copias de seguridad de los datos.
- Se utilizar cuentas de usuario con derechos restringidos.

Efecto: Al no proteger la información esta puede ser fácilmente vulnerada ocasionando pérdida irreparable de datos, así como alteración de documentos.

Procesos:

➤ **Falta de un proceso definido**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Falta de adecuación o fallas en los procesos internos del Departamento Comercial.
- Obsoleta definición de procesos para uso del personal, esto lleva a que los procesos sean mal entendidos de manera que no se realizan las actividades de manera correcta.
- No existen procesos definidos para ciertas actividades lo cual provoca desconocimiento de actividades a realizar.

Efecto: Al no definirse procesos las actividades son desconocidas, se realizan de manera incorrecta afectando gravemente el logro de objetivos.

➤ **Metodología inadecuada**

- Realización de procesos sin bases legales.
- No se siguen los estándares o formatos establecidos por la CORPAC.
- No existen diagramas de flujos que se consideran necesarios para una correcta y fácil interpretación de procedimientos a seguir.

Efecto: Incorrecta aplicación de los procesos que no están bien definidos.

➤ **No actualización de los procesos**

- No existen actualizaciones de procesos constantemente o cada vez que se presentan cambios que necesitan ser comunicados.
- Los procedimientos no están perfectamente identificados.
- Existen procedimientos incomprensibles por falta de retroalimentación y actualización de información.
- Bajo nivel de aceptación por parte del personal del Departamento Comercial.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Efecto: Se llevan a cabo actividades que ya no son pertinentes o de uso actual del área involucrada generando considerables fallas del proceso que se ejecuta.

➤ **Desperdicios de tiempo**

- No se respetan los horarios establecidos para cumplir procesos.
- No existe la acogida esperada por parte del personal para cumplir con los tiempos de la ejecución de procedimientos.

Efecto: Bajo rendimiento del personal.

➤ **Incumplimiento de procedimientos.**

- El personal no colabora en el cumplimiento de procedimientos establecidos por la Jefatura Comercial.

Efecto: Consecuencias directas con el logro de objetivos al no realizar actividades que han sido asignadas.

✚ **Financieros:**

➤ **No se cumplen con los presupuestos.**

- No se presentan avances en el presupuesto de ingresos por concesión mercantil.
- No se presentan avances en el presupuesto de ingresos por concesión publicitaria.
- No existe sustento histórico de regulación de precio por concesión.
- Incumplimiento del presupuesto.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Efecto: Bajo nivel de ingresos por concesión.

Jerárquicos:

- **Cambios de direcciones, jefaturas y otros de nivel jerárquico superior constante.**
 - Cambios constantes de las máximas autoridades de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, implantan nuevas políticas, nuevas reglas y esto hace que las relaciones mantenidas anteriormente se vean debilitadas y generan malestar en el personal.

Efecto: Se debilitan relaciones laborales, cambian políticas establecidas de funciones interrumpiendo con la ejecución normal de labores.

3.4 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

De conformidad con lo previsto en la Norma de Control Interno 300-03 Valoración de los Riesgos; es necesario contar con abundante información de las situaciones de riesgo, técnicas de valoración y datos de sucesos pasados observados, de tal manera que se pueda determinar fácilmente su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto.

✓ **Probabilidad (P):**

La probabilidad es la posibilidad que ocurra el riesgo en un tiempo determinado; es decir, la eventualidad de que suceda un hecho que impida el logro de los objetivos planteados por parte de la Jefatura Comercial. Para



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

efectos de cálculo la probabilidad de ocurrencia se mide en tres niveles: 5, 3 y 1.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
NIVEL	DESCRIPTOR	DETALLE
5	Alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias, se puede presentar en parámetros de tiempo
3	Media	Es posible que ocurra en ciertas ocasiones, se presenta en parámetros de tiempo no definidos
1	Baja	Puede ocurrir en ciertas ocasiones

Tabla 28: Probabilidad de ocurrencia
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

✓ **Impacto (I):**

Es el grado de perjuicio que podría ocasionar el riesgo en caso de ocurrir. Al igual que la probabilidad, se mide en tres niveles: 5, 3 y 1.

NIVEL DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DETALLE
5	Alta	Afecta gravemente la consecución del objetivo (a los procesos, recursos, planes)
3	Media	Impide moderadamente el logro del objetivo. (a los procesos, recursos, planes)
1	Baja	No impide el alcance del objetivo(a los procesos, recursos, planes)

Tabla 29: Nivel de Impacto
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

✓ **Resultado numérico:**

Para establecer el resultado numérico hay que multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el nivel de impacto ($P \times I$); el resultado mínimo sería de uno mientras que el máximo de veinticinco.

NIVEL DE RIESGO			
PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO
5	5	25	Inaceptable
5	3	15	Inaceptable
3	5	15	Inaceptable
3	3	9	Tolerable
5	1	5	Tolerable
1	5	5	Tolerable
3	1	3	Aceptable
1	3	3	Aceptable
1	1	1	Aceptable

Tabla 30: Resultado Numérico
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

El análisis del riesgo se realiza considerando dos variables: probabilidad e impacto. En esta sección se encuentran las categorías cualitativas y cuantitativas definidas para cada una de las variables, así como una columna para anotar el resultado y categoría de riesgo que refleja la combinación de ambas variables. El análisis del riesgo se enfoca específicamente en cada una de las situaciones riesgosas y no en las causas, orígenes o consecuencias asociadas a los principales riesgos considerados dentro del Departamento Comercial de la CORPAC.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.4.1 CUADRO DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGO POR ACTIVIDADES:

Identificación del riesgo	Probabilidad	Impacto	P * I	Nivel de riesgo RI
GENERALES				
Planos no coincidentes con medidas reales de cada local.	5	5	25	INACEPTABLE
Planos no coincidentes con medidas reales de cada espacio publicitario.	3	3	9	TOLERABLE
Cánones de arrendamiento actualizados no se aplican a contratos ya vencidos y no renovados	5	5	25	INACEPTABLE
Poder de convencimiento bajo por parte de la parte ofertante	5	5	25	INACEPTABLE
No existe plan de publicidad	5	5	25	INACEPTABLE
Limitaciones en alcance de publicidad para sectores de la pequeña y mediana empresa.	5	5	25	INACEPTABLE
Presupuesto mal establecido.	3	3	9	TOLERABLE
Presupuesto mal establecido para promoción a través de medios de comunicación.	3	3	9	TOLERABLE



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Probabilidad	Impacto	P * I	Nivel de riesgo RI
Costos elevados por espacio publicitario	3	3	9	TOLERABLE
Ubicación no estratégica de imagen en revistas	3	3	9	TOLERABLE
Baja calidad de contenidos en información clara y concisa de la entidad.	3	5	15	INACEPTABLE
Sistema WIN PARK ligado al software ISHIDA no están actualizados a los estándares actuales.	5	3	15	INACEPTABLE
Falta de personal y experiencia para la implementación.	3	3	9	TOLERABLE

**Tabla 31: Evaluación de riesgos por actividades generales.
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.4.2 CUADRO DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGO EXTERNOS:

Identificación del riesgo	Probabilidad	Impacto	P * I	Nivel de riesgo RI
Económicos:				
Baja aceptación del precio de concesionarios	3	5	15	INACEPTABLE
Baja aceptación del precio de publicidad	3	5	15	INACEPTABLE
Desconocimiento de la normativa de la SERCOP	3	3	9	TOLERABLE
Políticos:				
Cambio de administración municipal de Cuenca	5	5	25	INACEPTABLE
Cambio en la filosofía política de la administración de la CORPAC	5	5	25	INACEPTABLE
Transición de entidad privada a pública de la CORPAC	5	3	15	INACEPTABLE
Bajo conocimiento o desconocimiento de la normativa legal vigente	1	3	3	ACEPTABLE
Identificación del	Probabilidad	Impacto	P * I	Nivel de riesgo



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

riesgo				RI
Tecnológicos:				
Equipos computarizados deteriorados o inservibles	3	3	9	TOLERABLE
Equipos de comunicación deteriorados	3	3	9	TOLERABLE
Fallas en el suministro de energía	3	5	15	INACEPTABLE
Sociales:				
Inconformidad de la ciudadanía frente a cambios	3	5	15	INACEPTABLE
Influencias negativas sobre la imagen de la CORPAC	3	5	15	INACEPTABLE
Construcción de Tranvía 4 Ríos	5	1	5	ACEPTABLE
Ruido generado por aeronaves	3	3	9	TOLERABLE
Disturbios civiles	3	3	9	TOLERABLE
Ambientales:				
Cambios climáticos	3	3	9	TOLERABLE
Catástrofes naturales	3	3	9	TOLERABLE

Tabla 32: Evaluación de los riesgos externos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.4.2 CUADRO DE VALORACION DE LOS RIESGOS INTERNOS:

Identificación del riesgo	Probabilidad	Impacto	P * I	Nivel de riesgo RI
Infraestructura:				
Falta de espacio en las instalaciones.	3	3	9	TOLERABLE
Equipos, muebles y enseres en inadecuadas condiciones.	3	3	9	TOLERABLE
Personal:				
Personal no capacitado.	5	3	15	INACEPTABLE
Falta de personal.	3	3	9	TOLERABLE
Principios y valores influenciados.	5	3	15	INACEPTABLE
Rotación de personal.	3	3	9	TOLERABLE
Tecnología:				
Software desactualizado.	5	5	25	INACEPTABLE
Programas inadecuados.	3	3	9	TOLERABLE
Robos de información computarizada.	1	3	3	ACEPTABLE
Procesos:				
Falta de un proceso definido.	3	5	15	INACEPTABLE
Metodología Inadecuada.	3	3	9	TOLERABLE
No actualización de los procesos.	5	3	15	INACEPTABLE
Desperdicios de tiempo.	3	3	9	TOLERABLE
Incumplimiento de procedimientos.	5	5	25	INACEPTABLE



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Probabilidad	Impacto	P * I	Nivel de riesgo RI
Financieros:				
No se cumplen con los presupuestos.	3	5	15	INACEPTABLE
Jerárquicos:				
Cambios de direcciones, jefaturas y otros de nivel jerárquico superior constante.	3	3	9	TOLERABLE

Tabla 33: Evaluación de riesgos internos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

3.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Medidas para Administrar el Riesgo: Es el conjunto de acciones que el Área Comercial decide ejecutar para modificar, transferir, prevenir, atender o retener los riesgos identificados.

- Medida para Modificar un riesgo. Consiste en afectar las causas que originan un riesgo asociado a la probabilidad y/o a la consecuencia, previo a que éste ocurra.
- Medidas para Transferir un riesgo. Consiste en que un tercero soporte o comparta, parcial o totalmente, la responsabilidad y /o las consecuencias potenciales de que un riesgo se materialice.
- Medidas para Prevenir un riesgo. Consiste en no llevar a cabo el proyecto, función o actividad o su modificación, para que logre su objetivo sin verse afectado por el riesgo.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Medidas para Atender un riesgo. Conlleva actuar ante las consecuencias si el riesgo se materializa.
- Medidas para Retener un riesgo. Consiste en no aplicar los otros tipos de medida y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias.

Responsable y Plazo para la implementación de la medida:

Independientemente del tipo de medida para la administración del riesgo que se elija; es indispensable que a cada medida se le asigne un responsable directo, sin que esto no impida la participación de varios colaboradores del Área Comercial. Además, se requiere señalar el plazo de ejecución, en particular porque sus acciones serán incluidas en los Planes Operativos de cada Área y se dará seguimiento a su ejecución en forma continua.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.5.1 RESPUESTA A LOS RIESGOS DE ACTIVIDADES GENERALES

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
GENERALES				
Planos no coincidentes con medidas reales de cada local.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
Planos no coincidentes con medidas reales de cada espacio publicitario.	TOLERABLE	ACEPTAR	Previa solicitud a la Dirección Ejecutiva se pueden disminuir costos	3
Cánones de arrendamiento actualizados no se aplican a contratos ya vencidos y no renovados	INACEPTABLE	REDUCIR	Publicaciones en medio masivo y visitas a posibles clientes.	2
Poder de convencimiento bajo por parte de la parte ofertante	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
No existe plan de publicidad	INACEPTABLE	EVITAR	Impulsar publicidad	1
Limitaciones en alcance de publicidad para sectores de la pequeña y mediana empresa.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	3
Presupuesto mal establecido.	TOLERABLE	EVITAR	Contratar una persona encargada del marketing e imagen de la CORPAC	3



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Presupuesto mal establecido para promoción a través de medios de comunicación.	TOLERABLE	EVITAR	Realizar emisiones radiales aleatorias durante el año.	2
Costos elevados por espacio publicitario	TOLERABLE	EVITAR	Pagar lo adecuado por preservar un buen espacio para la colocación de la imagen.	3
Ubicación no estratégica de imagen en revistas	TOLERABLE	EVITAR	Pagar lo adecuado por preservar un buen espacio publicitario.	3
Baja calidad de contenidos en información clara y concisa de la entidad.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
Sistema WIN PARK ligado al software ISHIDA no están actualizados a los estándares actuales.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
Falta de personal y experiencia para la implementación.	TOLERABLE	REDUCIR	NINGUNO	2

Tabla 34: Respuesta a los riesgos de actividades generales
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.5.2 RESPUESTA A LOS RIESGOS EXTERNOS

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
ECONÓMICOS				
Baja aceptación del precio de concesionarios. - Precios no asequibles por parte de la población e inversores para concretar contratos de uso de concesionarios.	INACEPTABLE	EVITAR	Negociación de costos previa autorización de Director Ejecutivo	3
Desconocimiento de la normativa de la SERCOP. - Limitación del proceso hacia ciertos sectores selectos para la promoción de la CORPAC, perdiendo la oportunidad de llegar a más personas para el propósito económico.	TOLERABLE	REDUCIR	Negociación de costos previa autorización de Director Ejecutivo	3
POLÍTICOS				
Cambio en la filosofía política de la administración de la CORPAC. - De acuerdo a la filosofía política del alcalde electo, se establecen los lineamientos a seguir para la administración de la CORPAC.	INACEPTABLE	REDUCIR	Socialización de filosofía administrativa	2
Transición de entidad privada a pública de la CORPAC. - Sufrir una etapa de transición de una empresa privada sin fines de lucro hacia entidad completamente pública.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
Identificación del riesgo	Nivel de riesgo	Respuesta	Activ. de	Prioridad



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

	RI	al Riesgo	Control de la CORPAC	
Bajo conocimiento o desconocimiento de la normativa legal vigente.- El no conocimiento de la norma aplicable en el caso de transferirse totalmente a pública, incluyendo el no saber manejar las limitaciones que conlleva las limitaciones de la nueva administración.	ACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
TECNOLÓGICOS				
Equipos computarizados deteriorados o inservibles.- computadoras antiguas, que no permiten el eficiente desempeño de las actividades relacionadas.	TOLERABLE	EVITAR	Planes de mantenimiento	2
Equipos de comunicación deteriorados.- Líneas telefónicas, redes que no son confiables para mantener el óptimo contacto con proveedores y clientes externos.	TOLERABLE	EVITAR	Planes de mantenimiento	2
Fallas en el suministro de energía	INACEPTABLE	EVITAR	Generadores de Energía	3
SOCIALES				
Inconformidad de la ciudadanía frente a cambios.- Cambios que se realizan con respecto a la imagen de la CORPAC por resoluciones administrativas.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Influencias negativas sobre la imagen de la CORPAC. - Comentarios externos que puedan afectar a la imagen de la empresa.	INACEPTABLE	REDUCIR	NINGUNO	1
Construcción de Tranvía 4 Ríos. - La ejecución de la obra del Tranvía puede ocasionar inconformidad por el acceso y el tráfico que se genera por las obras, pudiendo ocasionar un obstáculo para los clientes.	ACEPTABLE	COMPAR TIR	Cambios de circulación vehicular por parte de la I. Municipalidad de Cuenca.	3
Ruido generado por aeronaves. - Molestia para la ciudadanía que habita o labora cerca del aeropuerto.	TOLERABLE	REDUCIR	Planeación de tráfico aéreo	3
Disturbios civiles	TOLERABLE	EVITAR	NINGUNO	2
AMBIENTALES				
Cambios climáticos. - Considerando que el clima de la ciudad, por la región que se encuentra ubicada, es frío y lluvioso, puede afectar a la infraestructura de la empresa, pudiendo llegar a humedecer y deteriorar los concesionarios.	TOLERABLE	ACEPTAR	Planes de mantenimiento	3
Catástrofes Naturales	TOLERABLE	ACEPTAR	Rutas de evacuación	3

Tabla 35: Respuesta a los riesgos externos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

3.5.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS INTERNOS

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Infraestructura:				
Falta de espacio en las instalaciones.- Para la ubicación de pequeños artesanos ya que esta demanda sube a gran escala.	Tolerable	REDUCIR	Ninguna	2
Equipos, muebles y enseres en inadecuadas condiciones.- No se realizan cambios necesarios de mobiliarios, ya que se requieren de procesos largos y engorrosos para adquisición y mantenimiento de Muebles y Enseres.	Tolerable	REDUCIR	Se evalúa constantemente el estado del mobiliario	2
Personal:				
Personal no capacitado.- No se realizan contrataciones previa evaluación de perfiles, no se realizan constantes evaluaciones al personal y no existen suficientes capacitaciones.	Inaceptable	EVITAR	Ninguna	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Falta de personal.- Al no existir contratación inmediata cuando existe separación de personal de la CORPAC.	Tolerable	ACEPTAR	Búsqueda de nuevos perfiles a contratar	2
Principios y valores influenciados.- Al no existir una cultura de proactividad, no existe coherencia entre valores y actos y estos influyen negativamente al resto del personal.	Inaceptable	REDUCIR	Ninguna	1
Rotación de personal.- No se descubren potenciales y destrezas en otros campos que no permiten interactuar con nuevos miembros periódicamente	Tolerable	ACEPTAR	Actualización constante de carpetas	2
Tecnología:				
Software desactualizado.- Se utiliza el sistema ISHIDA el cual tiene una versión antigua; el antivirus es Mcfee Security que posee una licencia vencida.	Inaceptable	EVITAR	Ninguna	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Programas inadecuados.- No existe un programa de facturación que se acople a las necesidades del Dep. Comercial, ya que el sistema ISHIDA limita muchas acciones de programación necesaria.	Tolerable	REDUCIR	.Se proyecta adquirir un nuevo sistema contable	2
Robos de información computarizada.- No se eliminan archivos duplicados u obsoletos, ya que esto contribuye a evitar la duplicación de documentación. No se deshabilitan las opciones de recordar contraseñas del navegador y borrar las contraseñas que ya estuvieron almacenadas.	Aceptable	EVITAR	Se reinician las computadoras diariamente	3
Procesos:				
Falta de un proceso definido.- Obsoleta definición de procesos para uso del personal. No existen procesos definidos.	Inaceptable	REDUCIR	Se realiza periódicamente revisión de procesos.	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Metodología Inadecuada.- Realización de procesos sin bases legales. No se siguen los estándares o formatos establecidos por la CORPAC.	Tolerable	COMPARTIR	Ninguna	2
No actualización de los procesos.- No existen actualizaciones de procesos constantemente o cada vez que se presentan cambios que necesitan ser comunicados. Existen procedimientos incomprensibles por falta de retroalimentación y actualización de información.	Inaceptable	REDUCIR	Ninguna	1
Desperdicios de tiempo.- No se respetan los horarios establecidos para cumplir procesos. No existe la acogida esperada por parte del personal para cumplir con los tiempos de la ejecución de procedimientos.	Tolerable	COMPARTIR	Evaluación de indicadores de desempeño	2



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Incumplimiento de procedimientos.- El personal no colabora en el cumplimiento de procedimientos establecidos por la Jefatura Comercial.	Inaceptable	EVITAR	Ninguna	1
Financieros:				
No se cumplen con los presupuestos.- No se presentan avances en el presupuesto de ingresos por concesión mercantil. No se presentan avances en el presupuesto de ingresos por concesión publicitaria. No existe sustento histórico de regulación de precio por concesión. Incumplimiento del presupuesto.	Inaceptable	REDUCIR	Revisión de indicadores de gestión	1



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	Nivel de riesgo RI	Respuesta al Riesgo	Activ. de Control de la CORPAC	Prioridad
Jerárquicos:				
Cambios de direcciones, jefaturas y otros de nivel jerárquico superior constante.- Cambios constantes de las máximas autoridades de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, implantan nuevas políticas, nuevas reglas y esto hace que las relaciones mantenidas anteriormente se vean debilitadas y generan malestar en el personal.	Tolerable	ACEPTAR	Se mantiene lineamientos de actividades y funciones	2

Tabla 36: Respuesta a los riesgos internos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y EL PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

4.1 MAPA DE RIESGOS:

Introducción

Siendo una herramienta que sugiere la Contraloría General del Estado, es un instrumento que sirve para poder identificar riesgos y poder tomar las acciones necesarias para corregirlas, ilustradas de manera ordenada clara y concisa para su fácil entendimiento.

Contenido:

- ✓ **Dirección:** Identificar que área se evalúa.
- ✓ **Proyecto:** Qué proyecto se evalúa.
- ✓ **Objetivos:** Operacionales, Financieros, De Cumplimiento Legal.
- ✓ **Indicadores:** Resultado cuantitativo para medir dos variables.
- ✓ **Presupuesto:** Cantidad monetaria destinada para el proyecto.
- ✓ **Identificación del riesgo:** Riesgos encontrados, separados ordenadamente en Externos e Internos.
- ✓ **Valoración del riesgo:** Obtenida del producto de la probabilidad e impacto.
- ✓ **Acciones de Control:** Medidas que se toman para evitar, reducir o compartir el riesgo.
- ✓ **Responsables:** Se identifica área, dirección, departamento o jefatura encargada de realizar y cumplir las acciones de control.
- ✓ **Firmas:** De los responsables de la elaboración del mapa.

A continuación se presenta el Mapa de Riesgos para la CORPAC planteando los principales riesgos que se encontraron en cada evaluación de los distintos componentes.

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

MAPA DE RIESGOS						
ÁREA:	DEPARTAMENTO COMERCIAL					
Indicadores:	Estudio comercial - Concesionario mercantil CORPAC, Estudio publicidad CORPAC, Flujo de Ingresos Concesión Mercantil, Flujo de Ingresos Publicidad.			Presupuesto:	\$ 73.800,00	
Objetivo:	Potencializar a CORPAC, como un centro dinámico integral de economía, referente de consumo diversificado, asequible a todos y a todas			Operativo	Financiero	Cumplimiento Legal
				X		
Identificación de Riesgos	Valoración de Riesgos		Nivel de Riesgo RI	Responsables (cargo)	Recursos: logísticos, financieros, materiales	
	P	I				
POR ACTIVIDADES GENERALES:						
Planos no coincidentes con medidas reales de cada local.	5	5	25	INACEPTABLE		PRESUPUESTO
Planos no coincidentes con medidas reales de cada espacio publicitario.	3	3	9	TOLERABLE		PRESUPUESTO

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Canones de arrendamiento actualizados no se aplican a contratos ya vencidos y no renovados	5	5	25	INACEPTABLE	PRESUPUESTO
Poder de convencimiento bajo por parte de la parte ofertante	5	5	25	INACEPTABLE	PRESUPUESTO
No existe plan de publicidad	5	5	25	INACEPTABLE	PRESUPUESTO
Limitaciones en alcance de publicidad para sectores de la pequeña y mediana empresa.	5	5	25	INACEPTABLE	PRESUPUESTO
Presupuesto mal establecido.	3	3	9	TOLERABLE	PRESUPUESTO
Presupuesto mal establecido para promoción a través de medios de comunicación.	3	3	9	TOLERABLE	PRESUPUESTO
Costos elevados por espacio publicitario	3	3	9	TOLERABLE	PRESUPUESTO

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Ubicación no estratégica de imagen en revistas	3	3	9	TOLERABLE		PRESUPUESTO
Baja calidad de contenidos en información clara y concisa de la entidad.	3	5	15	INACEPTABLE		PRESUPUESTO
Sistema WIN PARK ligado al software ISHIDA no están actualizados a los estándares actuales.	5	3	15	INACEPTABLE		PRESUPUESTO
Falta de personal y experiencia para la implementación.	3	3	9	TOLERABLE		PRESUPUESTO
Por factores externos que pueden ocasionar riesgos						
ECONÓMICOS:						
Baja aceptación del precio de concesionarios	3	5	15	INACEPTABLE	Jefatura comercial	Presupuesto

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	P	I	P*I	Nivel de Riesgo RI	Responsables (cargo)	Recursos: logísticos, financieros, materiales
Baja aceptación del precio de publicidad	3	5	15	INACEPTABLE	Jefatura comercial	Presupuesto
Desconocimiento de la normativa de la SERCOP	3	3	9	TOLERABLE	Jefatura comercial	Presupuesto
POLÍTICOS:						
Cambio de administración municipal de Cuenca	5	5	25	INACEPTABLE	Jefatura jurídica	Presupuesto
Cambio en la filosofía política de la administración de la CORPAC	5	5	25	INACEPTABLE	Jefatura jurídica	Presupuesto
Transición de entidad privada a pública de la CORPAC	5	3	15	INACEPTABLE	Jefatura Jurídica	Presupuesto
Bajo conocimiento o desconocimiento de la normativa legal vigente	1	3	3	ACEPTABLE	Jefatura jurídica	Presupuesto

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

TECNOLÓGICOS:						
Equipos computarizados deteriorados	3	3	9	TOLERABLE	Sistemas	Presupuesto
Equipos de comunicación deteriorados	3	3	9	TOLERABLE	Sistemas	Presupuesto
SOCIALES:						
Inconformidad de la ciudadanía frente a cambios	3	5	15	INACEPTABLE	Jefatura comercial	Encuestas
Influencias negativas sobre la imagen de la CORPAC	3	5	15	INACEPTABLE	Jefatura comercial	Encuestas
Construcción de Tranvía 4 Ríos.	5	1	5	ACEPTABLE	Jefatura comercial	Encuestas
Ruido generado por aeronaves	3	3	9	TOLERABLE	Jefatura Operativa	Reclamos y sugerencias.

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	P	I	P*I	Nivel de Riesgo RI	Responsables (cargo)	Recursos: logísticos, financieros, materiales
AMBIENTALES:						
Cambios climáticos	3	3	9	TOLERABLE	Departamento de ingeniería	Presupuesto
Por factores internos que pueden ocasionar riesgos						
INFRAESTRUCTURA:						
Falta de espacio en las instalaciones.	3	3	9	TOLERABLE	Jefatura Comercial.	Presupuesto
Equipos, muebles y enseres en inadecuadas	3	3	9	TOLERABLE	Jefatura de Ingeniería.	Presupuesto
PERSONAL:						
Personal no capacitado.	5	3	15	INACEPTABLE	Jefatura de Recursos Humanos. Jefatura Comercial.	Evaluaciones

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	P	I	P*I	Nivel de Riesgo RI	Responsables (cargo)	Recursos: logísticos, financieros, materiales.
Falta de personal.	3	3	9	TOLERABLE	Recursos Humanos.	Presupuesto
Principios y valores influenciados.	5	3	15	INACEPTABLE	Recursos Humanos. Jefatura Comercial.	
Rotación de personal.	3	3	9	TOLERABLE	Recursos Humanos. Departamento Comercial.	Evaluaciones
TECNOLOGÍA:						
Software desactualizado.	5	5	25	INACEPTABLE	Dep. de Sistemas. Jef. Financiera	Presupuesto

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	P	I	P*I	Nivel de Riesgo RI	Responsables (cargo)	Recursos: logísticos, financieros, materiales.
Programas inadecuados.	3	3	9	TOLERABLE	Jefatura Financiera. Dep. de sistemas.	Presupuesto
Robos de información computarizada.	1	3	3	ACEPTABLE	Jefatura Comercial.	
PROCESOS:						
Falta de un proceso definido.	3	5	15	INACEPTABLE	Departamento Comercial.	Entrevistas
Metodología Inadecuada.	3	3	9	TOLERABLE	Departamento Comercial.	Entrevistas
No actualización de los procesos.	5	3	15	INACEPTABLE	Departamento Comercial.	ISO 9001
Desperdicios de tiempo.	3	3	9	TOLERABLE	Departamento Comercial	

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Identificación del riesgo	P	I	P*I	Nivel de Riesgo RI	Responsables (cargo)	Recursos: logísticos, financieros, materiales
Incumplimiento de procedimientos.	5	5	25	INACEPTABLE	Departamento Comercial. Recursos Humanos.	
FINANCIEROS:						
No se cumplen con los presupuestos.	3	5	15	INACEPTABLE	Jefatura Comercial. Jefatura Financiera.	Presupuesto
JERÁRQUICOS:						
Cambios de direcciones, jefaturas y otros de nivel jerárquico superior constante.	3	3	9	TOLERABLE	Jefatura Comercial. Recursos Humanos.	

Tabla 37: Mapa de Riesgos
Elaborado por: Jessica Vásquez y Henry González

Henry González Montaña
 Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Cuadro resumen sobre los riesgos a los que está expuesto el Departamento Comercial de la CORPAC, con su grado porcentual establecido, conforme a lo calificado.

RIESGOS	Nº	%
ACEPTABLE	3	6,99%
TOLERABLE	19	44,18%
INACEPTABLE	21	48,83%
TOTAL	43	100%

Elaborado por:

Aprobado por:

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

4.1.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL MAPA DE RIESGOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede notar que en un 48,83% los resultados apuntan a que existen riesgos que no se pueden aceptar, estos impiden que los objetivos que se plantean dentro de la organización no se puedan cumplir, y sumado a esto se encuentran los riesgos tolerables, aquellos que se pueden soportar pero no aceptar, dando un pequeño porcentaje para los aceptables.

Esto implica a que se tenga en cuenta que hay que elaborar un plan de mitigación para aquellos riesgos que aun después de tener controles no puedan ser evitados o llegados a la respuesta deseada.

4.2 PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

Mitigar el riesgo significa reducir la probabilidad y/o el impacto de alguna situación de riesgo, contrario a lo permitido o aceptado.

Más efectivo es optar por medidas tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto antes que tratar de reparar el daño después de que ha ocurrido el riesgo.

Luego de haber determinado la probabilidad por el impacto para cada factor de riesgo, se analizó la efectividad de los controles con los que cuenta la institución y se valorizó los mismos, para hacer frente con el riesgo existente de cada factor, dando como resultado el riesgo residual.

Una vez determinado el riesgo residual de cada factor de riesgo analizaremos cada uno, con el objetivo de dar medidas o recomendaciones, así también en que tiempo o plazo de ejecución y sus respectivos indicadores.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

OBJETIVOS DEL PLAN DE MITIGACIÓN

- ✓ Demostrar mediante el plan de mitigación los posibles riesgos a los que está expuesta la institución.
- ✓ Presentar a la Corporación Aeroportuaria de Cuenca las medidas que podría implementar para reducir los riesgos identificados.
- ✓ Lograr mediante la implementación de las recomendaciones y el tiempo establecido, reducir el riesgo.

IMPORTANCIA

Una vez analizados controles internos, procesos, personas, tecnologías y factores externos es importante realizar un plan de mitigación en el cual pueda basarse la CORPAC para establecer medidas frente a los riesgos encontrados.

Éste plan es de suma importancia ya que demuestra cual es el estado de la CORPAC en cuanto a controles internos existentes y utilizados en la operatividad de la misma.

En el Plan de Mitigación se presentan las respuesta a los riesgos calificados como prioridad 1 y 2 que son considerados los más importantes y de pronta calificación y respuesta.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

4.2.1 PLAN DE MITIGACIÓN – ACTIVIDADES GENERALES CORPAC

RIESGO:	Planos no coincidentes con medidas reales de cada local.				
PRIORIDAD:	1				
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES	
Realizar un levantamiento planimétrico de concesionarios ocupados.	JEFATURA COMERCIAL, INGENIERÍA.	Arquitecto, Jefa Comercial, Asistente Administrativa	1 mes	Dimensiones reales de concesionarios actuales ocupados.	
Realizar un levantamiento planimétrico de concesionarios vacíos.	JEFATURA COMERCIAL, INGENIERÍA.	Arquitecto, Jefa Comercial, Asistente Administrativa	1 mes	Dimensiones reales de concesionarios actuales vacíos.	
Realizar un levantamiento planimétrico de espacios destinados a publicidad.	JEFATURA COMERCIAL, INGENIERÍA.	Arquitecto, Jefa Comercial, Asistente Administrativa	1 mes	Creación de nuevos espacios para publicidad.	

RIESGO:	Cánones de arrendamiento actualizados no se aplican a contratos ya vencidos y no renovados				
PRIORIDAD:	2				
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES	
Revisión periódica de contratos cada tres meses, empezando en enero 2015.	JEFATURA COMERCIAL	Asistente Administrativa	1 día	Renovación oportuna de contratos.	
Coordinación y gestión de cobranza de cánones con el departamento de cobranzas.	JEFATURA COMERCIAL, DEPARTAMENTO DE COMERCIAL.	Asistente Administrativa, persona encargada de cobranzas.	1 día	Constatar que los cobros esten hechos en su totalidad.	



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RIESGO:	Poder de convencimiento bajo por parte de la parte ofertante			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Capacitación personal del Departamento Comercial.	Recursos Humanos	Capacitadores, Asistente Administrativa, Jefa Comercial, Ingeniera Marketera.	2 días	Constatar cantidad de contratos obtenidos por parte del departamento en un período anual.
Evaluación del desempeño del personal del Departamento Comercial.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Cada 6 meses	Resultados de capacidades y desempeño en el puesto de trabajo.

RIESGO:	No existe plan de publicidad			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Contratar un profesional que se encuentre 100% al ámbito de la publicidad.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos humanos, presupuesto.	1 mes	Cambios en impulso de publicidad.
Elaborar un plan de publicidad programado para impulsar servicios de la CORPAC.	Jefatura comercial	Ingeniera Marketera	1 mes	Contratación de servicios y afluencia de la ciudadanía a la CORPAC.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RIESGO:	Presupuesto mal establecido para promoción a través de medios de comunicación.			
PRIORIDAD:	2			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Elaborar un presupuesto en base a necesidades presentes y no solo a datos históricos, contemplando todos los proyectos y programas que previamente se establezcan.	Dirección Administrativa Financiera, Jefatura Comercial.	Presupuestos, Jefa Comercial.	2 meses	Realización de todos los proyectos y programas del departamento.
Incentivar al ciudadano para visitar el aeropuerto, de esa manera generar ingresos adicionales para el sustento del aeropuerto.	Jefatura Comercial	Jefa Comercial, Ingeniera Marketera, Contabilidad.	Continuo	Incremento de ingresos

RIESGO:	Baja calidad de contenidos en información clara y concisa de la entidad.			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Contratar a un profesional encargado de direccionar la imagen a través de las redes sociales y página propia de la CORPAC.	Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos, presupuesto.	1 mes	Contratación del profesional con las características necesarias para el puesto.
Promocionar a la CORPAC en todas sus áreas incluido los servicios que ofrece de manera continua.	Jefatura Comercial	Relacionadora Pública	Continuo	Aceptación y acogida de la CORPAC en redes sociales.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RIESGO:	Sistema WIN PARK ligado al software ISHIDA no están actualizados a los estándares actuales.			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Contratar un nuevo sistema de parqueo, y al mismo tiempo un nuevo sistema que se acople a las necesidades y no permita errores de manejo ni uso del mismo en el parqueo.	Departamento de Sistemas, Dirección Ejecutiva, Jefatura Comercial.	Presupuesto, Ingenieros en sistemas, Jefa Comercial	3 meses	Satisfacción del cliente y agilidad en proceso de ingreso al parqueadero.
Contratar periódicamente de acuerdo a un plan, a un profesional para que de mantenimiento a las maquinas ticketeras del parqueadero.	Dirección Financiera, Departamento de Ingeniería.	Presupuesto, Jefe de Operaciones.	Cada 3 meses	Reporte de fallas en sistema incorporado.

RIESGO:	Falta de personal y experiencia para la implementación.			
PRIORIDAD:	2			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Direccionar funciones para la nueva contratación de la Ingeniera Marketera, para que elabore un plan de impulso de la nueva imagen encaminada con las necesidades de la administración actual.	Recursos Humanos, Jefatura Comercial.	Asistente de recursos humanos, Jefa Comercial.	1 mes	Cambio de imagen CORPAC



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

4.2.2 PLAN MITIGACIÓN – RIESGOS EXTERNOS

RIESGO:	Cambio de administración municipal de Cuenca			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Socialización y adaptación de la filosofía administrativa de los empleados para poder responder con eficacia ante cambios.	Jefatura jurídica	Personal administrativo y operativo	1 mes	Respuesta del personal en eficiencia.
Evaluación de compromiso y conformidad de los empleados al cambio.	Recursos Humanos	Asistente Recursos humanos	Continuo	Nivel de confianza de empleados.

RIESGO:	Bajo conocimiento o desconocimiento de la normativa legal vigente			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Sociabilización de actividades, procesos dentro de la normativa pública.	Jefatura jurídica	Abogado, Jefe de recursos humanos, leyes.	1 mes	Conocimiento por parte de todo el personal de la normativa.

RIESGO:	Equipos computarizados deteriorados o inservibles			
PRIORIDAD:	2			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Elaborar un plan de mantenimiento para equipos que aún mantienen su vida útil.	Departamento de ingeniería	Jefe de ingeniería, presupuesto.	1 mes	Funcionamiento óptimo de equipos.
Elaborar un plan de renovación de equipos de comunicación.	Departamento de ingeniería	Jefe de ingeniería, presupuesto.	1 mes	Cantidad de equipos nuevos en funcionamiento.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RIESGO:	Influencias negativas sobre la imagen de la CORPAC			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Socialización del proyecto de imagen, impulsado a través de un plan de publicidad elaborado cuidadosamente.	Jefatura Comercial	Ingeniera Marketera	Constante	Satisfacción del usuario

RIESGO:	Inconformidad de la ciudadanía frente a cambios			
PRIORIDAD:	1			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Socialización del proyecto con la ciudadanía a través de charlas informativas indicando de manera positiva los cambios que se pondrán en ejecución.	Jefatura jurídica, Jefatura Comercial.	Presupuesto, Personal Jurídico y Comercial.	Constante	Satisfacción del usuario

RIESGO:	Disturbios Civiles			
PRIORIDAD:	2			
MEDIDAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
Realizar simulacros de disturbios civiles para que la ciudadanía comparta experiencia y de esa manera lograr indicar una guía en el caso de ocurra el incidente	Municipalidad de Cuenca, Dirección Ejecutiva	Presupuesto, Infraestructura, Personal operativo	1 dia	Satisfacción del usuario



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

4.2.3 PLAN MITIGACIÓN – RIESGOS INTERNOS

Riesgo:	Falta de espacio en las instalaciones.- Para la ubicación de pequeños artesanos ya que esta demanda sube a gran escala			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Estudio técnico para optimizar espacios dentro del Aeropuerto Mariscal La Mar, esto dado que la Normativa DGAC solicita espacios oportunos de operatividad dentro del Aeropuerto.	JEFATURA COMERCIAL / JEFATURA DE INGENIERÍA	Económicos	6 meses	Incremento de espacios para concesionarios dentro del Aeropuerto

Riesgo:	Equipos, muebles y enseres en inadecuadas condiciones.- No se realizan cambios necesarios de mobiliarios, ya que se requieren de procesos largos y engorrosos para adquisición y mantenimiento de Muebles y Enseres.			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Mantenimiento continuo de muebles y enseres o cambios inmediatos de ser el caso. Coordinación con el Dep. de Ingeniería para llevar a cabo con mayor agilidad estos procesos.	JEFATURA DE INGENIERÍA MANTENIMIENTO	Económicos, Asistentes de Ingeniería	1 mes	Valorización de Muebles y Enseres adquiridos o reparados.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	Personal no capacitado.- No se realizan contrataciones previa evaluación de perfiles, no se realizan constantes evaluaciones al personal y no existen suficientes capacitaciones.			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Realizar evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Realizar al menos una vez al semestre capacitaciones al personal.	JEFATURA DE TALENTO HUMANO	Personal del área comercial	6 meses	Evaluaciones de desempeño.

Riesgo:	Falta de personal.- Al no existir contratación inmediata cuando existe separación de personal de la CORPAC.			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Realizar evaluaciones periódicas de personal que se requiera en las distintas áreas, y mantener vigente una base de datos actualizada de perfiles para ocupación de los distintos puestos disponibles.	JEFATURA COMERCIAL / JEFATURA DE TALENTO HUMANO	Personal de talento humano	3 meses	Puestos de trabajo disponibles ocupados en el menor tiempo.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	Principios y valores influenciados.- No existe una cultura de proactividad, no existe coherencia entre valores y actos y estos influyen negativamente al resto del personal.			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Socialización del código de ética de la CORPAC, de tal manera que el personal tenga conocimiento sobre la conducta que se debe mantener.	JEFATURA COMERCIAL	Personal de área comercial	1 mes	Niveles de conducta mejoradas por parte del personal.

Riesgo:	Rotación de personal.- No se descubren potenciales y destrezas en otros campos y esto no permite interactuar con nuevos miembros periódicamente			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Evaluaciones trimestrales al personal y actualización de hojas de vida para potenciar personal capacitado en otras áreas.	JEFATURA DE TALENTO HUMANO / JEFATURA COMERCIAL	Personal de talento humano	3 meses	Rotación de personal



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	Software desactualizado.- Se utiliza el sistema ISHIDA el cual tiene una versión antigua; el antivirus es Mcfee Security que posee una licencia vencida en el año 2013 y posee un sistema operativo Windows 98			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Contratar nuevos proveedores de software de manera urgente ya que si estos son obsoletos generan grandes riesgos, actualizar antivirus con nueva licencia o adquirir una nueva.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	Presupuesto	3 meses	Eficiencia de los procesos informáticos realizados

Riesgo:	Programas inadecuados.- No existe un programa de facturación que se acople a las necesidades del Dep. Comercial, ya que el sistema ISHIDA limita muchas acciones de programación necesaria.			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Instalación de nuevos programas que se acoplen a las necesidades del área comercial, ya que el tema de facturación es mensual y no se pueden seguir afectando por programas inadecuados.	JEFATURA FINANCIERA DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	Presupuesto	3 meses	Eficacia en los procesos de facturación.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	Falta de un proceso definido.- Obsoleta definición de procesos para uso del personal. No existen procesos definidos.			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Socialización con el personal para definir los procesos a llevarse a cabo en cada área, realizar reuniones periódicas con el personal a fin de estandarizar actividades y definir procesos.	JEFATURA COMERCIAL	Personal del área comercial	1 mes	Eficiencia y eficacia en la definición de procesos a ejecutarse.

Riesgo:	Metodología Inadecuada.- Realización de procesos sin bases legales. No se siguen los estándares o formatos establecidos por la CORPAC.			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Socialización de normativas legales vigentes competentes de cada área para realizar nuevos procedimientos enfocados a metodologías correctas, basadas en la ISO 9001.	AUDITORÍA INTERNA JEFATURA COMERCIAL	Auditor Interno Personal del área comercial	2 meses	Evaluaciones de desempeño en cuanto a conocimiento de normativa legal vigente.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	No actualización de los procesos.- No existen actualizaciones de procesos constantemente o cada vez que se presentan cambios que necesitan ser comunicados. Existen procedimientos incomprensibles por falta de retroalimentación y actualización de información.			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Revisión y actualización inmediata de procedimientos de cada área de acuerdo a cambios que se hayan generado o modificaciones en leyes y reglamentos internos.	JEFATURA COMERCIAL	Personal del área comercial	1 mes	Eficiencia y eficacia en las actividades modificadas

Riesgo:	Desperdicios de tiempo.- No se respetan los horarios establecidos para cumplir procesos. No existe la acogida esperada por parte del personal para cumplir con los tiempos de la ejecución de procedimientos.			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Asignación de nuevas actividades relacionadas con cada área de manera que puedan potencializar los tiempos utilizados.	JEFATURA COMERCIAL JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	Personal del área comercial y de talento humano	2 meses	Indicadores de desempeño



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	Incumplimiento de procedimientos.- El personal no colabora en el cumplimiento de procedimientos establecidos por la Jefatura Comercial.			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Seguimiento permanente de actividades realizadas y evaluaciones periódicas del cumplimiento de procesos de acuerdo a lo establecido en las normas de calidad ISO 9001.	AUDITORÍA INTERNA JEFATURA COMERCIAL	Auditor Interno Jefe Comercial	1 mes	Eficiencia y eficacia en la ejecución de actividades de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Riesgo:	No se cumplen con los presupuestos.- No se presentan avances en el presupuesto de ingresos por concesión mercantil. No se presentan avances en el presupuesto de ingresos por concesión publicitaria. No existe sustento histórico de regulación de precio por concesión.			
PRIORIDAD	1			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Realizar un mayor número de visitas a clientes potenciales y seguimiento de cartera vencida para que se cumplan con los presupuestos por ingresos comerciales establecidos. Poner en marcha el estudio técnico realizado para determinación de cánones de arriendo.	JEFATURA FINANCIERA JEFATURA COMERCIAL	JEFE COMERCIAL DEP. DE CARTERA	6 meses	Indicadores de gestión de presupuestos



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Riesgo:	Cambios de direcciones, jefaturas y otros de nivel jerárquico superior constante.- Cambios constantes de las máximas autoridades de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, implantan nuevas políticas, nuevas reglas y esto hace que las relaciones mantenidas anteriormente se vean debilitadas y generan malestar en el personal.			
PRIORIDAD	2			
MEDIDAS	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES
Socialización con el personal previo a cambios repentinos de direcciones, establecimiento de políticas de funciones para cada área de manera que estas no se vean afectadas al realizar cambios de jefes inmediatos.	JEFATURA DE TALENTO HUMANO DIRECCIÓN EJECUTIVA	Director Ejecutivo	CONTINUO	Satisfacción del personal ante los cambios generados.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En una entidad, cualquiera que esta fuere, es necesario contar con un análisis de los diferentes riesgos que pueden afectar al normal funcionamiento de sus actividades, y que además se consideran un impedimento en el cumplimiento del objetivo general de la institución.

Al desarrollar este tema, hemos visto cuan necesario e indispensable es un mapa de riesgos, como una herramienta que ayude a administrar los diferentes riesgos que existen dentro de la entidad.

El hecho de analizar la probabilidad de que ocurra un evento, nos coloca en un punto en el que se tiene que tomar acciones para corregirlo, ya que su impacto puede generar reacciones negativas en cuanto al manejo y operatividad de las diferentes actividades que se llevan a diario o con frecuencia dentro del área.

De acuerdo al trabajo que hemos realizado en el área de comercialización de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, sobre investigar acerca de las actividades que se realizan, de los procesos que conlleva en su filosofía, nos ha abierto inquietudes que poco a poco se han aclarado con los conocimientos del área.

- ✓ En primera instancia se realiza una evaluación general sobre el Control Interno que posee la CORPAC, aplicando el método COSO II mediante encuestas, en donde se refleja un resultado porcentual de nivel de riesgo de 32.65% y un Nivel de Confianza de 67.35% lo que ubica a la CORPAC en un rango MODERADO sobre Control Interno.
- ✓ Los fuertes impactos que este puede tener por el cambio de filosofía administrativa a nivel general, ya que se manejaba como una entidad privada, y que por procesos se tuvo que cambiar a administración pública, generó como resultado contratiempos, ya que se implementa la



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

normativa de la SERCOP, que limitaba ciertas acciones y atribuciones que contenía el área de comercialización cuando funcionaba como entidad privada.

- ✓ Este proceso de transición genera confusiones sobre la metodología que se debe utilizar en todas las acciones y procedimientos de la CORPAC, por esta razón a más de analizar el Control Interno mediante el método COSO II, también se realizó una evaluación de los Normas 300 que es una Guía de Evaluación del Sistema de Control Interno aplicado a las entidades del Sector Público y Organismos que dispongan fondos públicos. En las cuales se concluye que existe un nivel INCIPIENTE para Evaluación de Riesgos.
- ✓ En el análisis del Ambiente de Control se evidenció que la Corporación Aeroportuaria de Cuenca dispone de una Estructura Organizacional, en donde se ha identificado las responsabilidades y delegación de autoridad en cada uno de sus procesos, sin embargo en referencia a los incentivos estos son nulos para aquellos empleados que trabajan por varios años dentro de la CORPAC, de igual manera no existe un lineamiento predefinido sobre una filosofía de administración a seguir.
- ✓ El Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual se encuentran alineados de acuerdo a los objetivos planteados por la CORPAC, los mismos que se difunden y se cumplen de acuerdo a los periodos establecidos. Sin embargo se encuentran desviaciones en las evaluaciones realizadas al Plan Operativo Anual ya que estas no se realizan constantemente, así como no se evalúan semestralmente los presupuestos lo que retrasa en algunas ocasiones las actividades planificadas.
- ✓ La CORPAC cuenta con un Departamento de auditoria que colaboran dentro de la función de la identificación de riesgos, y donde se han desarrollado técnicas que permiten mantener un registro actualizado y permanente de los riesgos presentados en las operaciones diarias, sin



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

embargo la máxima autoridad no establece mecanismos para identificar y administrar riesgos constantemente, de igual manera no se realizan evaluaciones del 100% del sistema informático lo que puede generar inconvenientes en el logro de objetivos de la CORPAC.

- ✓ El equipo de auditores internos de la CORPAC son los encargados de evaluar los riesgos que se pueden dar por diferentes eventos, los cuales mantienen mecanismos para identificarlos, el equipo de auditores elabora un mapa de riesgos básico de manera general para la CORPAC, a pesar de toda esta evaluación, no existen estudios de probabilidades e impactos de riesgos que son indispensables para calificar riesgos.
- ✓ La CORPAC mantiene un levantamiento de procesos, y desarrolla acciones que puedan alinearse con el riesgo aceptado o tolerable a través de un sistema de control interno, sin embargo no se ha previsto posibles escenarios que puedan afectarlas.
- ✓ Los controles internos de la CORPAC han permitido el desarrollo y crecimiento del número de sus operaciones, se manejan indicadores de desempeño esto gracias a los políticas y procedimientos establecidos que aseguran la correcta ejecución de actividades, a nivel informático se mantiene un sistema seguro de conservación de información mediante claves de acceso, sin embargo no existen controles preventivos o detectivos que podrían disminuir el riesgo.
- ✓ Dentro de la CORPAC no existe un departamento de comunicación en donde se establezcan políticas relativas a la información y comunicación en cada nivel dentro del organigrama, esto genera que no existan reportes periódicos sobre los avances del POA y el cumplimiento físico que plantea cada área. Sin embargo como parte positiva cabe mencionar que a pesar de no tener un departamento establecido se mantiene un tipo de comunicación formal mediante memorandos



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

internos, en donde se comunica de manera rápida y oportuna información relevante.

- ✓ Debido a los requerimientos continuos de los organismos de control en la Corporación Aeroportuaria de Cuenca existe una supervisión y monitoreo constante de las operaciones, mismas que son monitoreadas por el equipo de Auditores Internos, sin embargo la Dirección Ejecutiva no realiza controles y evaluaciones individuales sobre cómo se está realizando la gestión del riesgo.

Se plantea un Plan de Mitigación de Riesgos en el cual se detalla de manera más específica cuales son las medidas que se deben tomar frente a los riesgos calificados como de alta probabilidad de ocurrencia, se manifiesta cuáles son las áreas o personas responsables de la ejecución de cada medida, así como los plazos que deberían cumplirse para mitigar el riesgo de la mejor manera posible.

El resultado establecido se detalla en las recomendaciones dirigidas a las diferentes áreas y personas.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

5.2 RECOMENDACIONES:

Como aporte adicional al Departamento Comercial de la CORPAC se detallan recomendaciones específicas de cada área detectada como riesgosa dentro del Departamento.

Una vez presentado el Plan de Mitigación de Riesgos procedemos a especificar a manera de detalle cuales son las recomendaciones para cada área o persona, según la evaluación respectiva. Debe realizarse una evaluación posterior a la implementación del proyecto para determinar en qué medida se debe incorporar cada una de las respuestas que se han dado a los riesgos.

A la Jefatura Financiera:

✓ Financieros:

Si la partida presupuestaria de ingresos de la CORPAC no llega a cumplirse, la Jefatura Financiera evaluará los factores de presupuestos por ingresos planteados por parte de la Jefatura Comercial de tal manera que se cumplan en tiempos y valores establecidos, según un análisis costo-beneficio de los ingresos por Publicidad y Concesión Mercantil, basándose en necesidades reales y no solo de acuerdo a eventos históricos.

Al Departamento Comercial:

✓ Procesos:

Los procesos que conlleva el Departamento Comercial no cuentan con un proceso en el que se identifique lo que se debe realizar, para lo cual le corresponderá revisar exhaustivamente y realizará cambios sobre actualización de procesos internos de actividades, obteniendo como resultado la correcta ejecución de actividades del personal bajo la dependencia comercial.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

✓ **Sociales:**

El contacto con el usuario es determinante en las actividades de la entidad, siendo necesario que el departamento comercial cuente con resultados sobre cumplimiento de indicadores para lo cual realizará constantes encuestas a usuarios de la CORPAC para determinar el nivel de satisfacción sobre los servicios brindados por ésta, activando espacios sub utilizados o carentes de uso dentro del Aeropuerto Mariscal La Mar.

✓ **Infraestructura:**

Según observaciones, las medidas de concesionarios entre contrato y planos, no coinciden, para lo cual tendrá que realizar con técnicos del tema, levantamientos planimétricos y arquitectónicos para determinar las dimensiones reales de los espacios ocupados por concesionarios mercantiles, y de los lugares que actualmente se encuentran disponibles, para que contribuya a la optimización de espacios mercantiles y publicitarios.

✓ **Sobre los contratos**

Al existir una falencia en cuanto a revisión de contratos vencidos, y no existir procesos establecidos que puedan ayudar a corregir y actualizar los mismos, el departamento comercial realizará revisiones periódicas de los contratos, garantías y posibles cambios en documentación general de los clientes, gestionando en conjunto con el Departamento de Cartera la cobranza oportuna de las deudas que mantienen los clientes con la CORPAC, para evitar que se generen cuentas incobrables.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

✓ **Publicidad**

Al necesitar de un programa que impulse la imagen de la entidad, el Departamento Comercial elaborará un plan de publicidad con el fin de impulsar todos los servicios adicionales a la operatividad del Aeropuerto, que generan fuertes ingresos de tipo comercial, sean estas concesiones o espacio publicitarios, creando planes de incentivos a la ciudadanía para que visiten el Aeropuerto y los diferentes servicios creados para bienestar de la ciudadanía. Al mismo tiempo el activar servicios generales en redes sociales impulsará y ayudará a socializar a la CORPAC.

✓ **Económicos:**

La inactividad de concesionarios o espacios publicitarios altera una de las partidas importantes de la entidad, para poder evitar esto una representante del Departamento Comercial visitará a clientes potenciales, de manera que se generen relaciones estrechas laborales que permitan llegar a acuerdos o convenios que ponen a su disposición los múltiples servicios que presta la Corporación Aeroportuaria como tal, así como la generación de ingresos mediante la concesión mercantil.

Al Departamento de Talento Humano

✓ **Personal:**

Al ser los indicadores de desempeño la base principal para determinar las competencias de los empleados, no cuentan con soporte físico documentario, el Departamento de Talento Humano evaluará constantemente los conocimientos, destrezas y habilidades del recurso humano que es parte del área comercial como parte de una cultura de desempeño del personal, motivando a realizar más y mejores cambios dentro del departamento comercial, cumpliendo con la política de

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

desarrollo de la empresa y establecerá planes claros de rotación interna de puestos, también pueden llevarse a cabo actividades como cursos, ascensos, traslados, formar grupos de trabajo, optimizando y desarrollando las capacidades y habilidades del personal.

Revisará perfiles de puestos previa contratación para evitar cambios constantes de personal al no figurar dentro de determinadas áreas.

Cuando existan cambios en la normativa legal que regula a la entidad, socializará de manera oportuna al personal, conjuntamente con las distintas jefaturas para que su aceptación o adaptación tenga un impacto positivo.

Al Departamento de Sistemas:

✓ Tecnología:

Los sistemas informáticos no están actualizados, tanto tecnológicos como para uso logístico, para lo cual solicitará cambios inmediatos de sistemas informáticos para facturación general y control de inventarios, generando cambios en sistemas que se encuentren obsoletos o desactualizados de manera inmediata.

Además instalará nuevos programas de acuerdo a lo establecido por la Norma de Calidad ISO 9001 en cuanto a correcta ejecución de programas y proyectos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Al Departamento de Ingeniería:

✓ **Infraestructura:**

Por la no actualización de contratos y la no utilización de espacios vacíos, elaborará estudios técnicos arquitectónicos para re distribuir ciertas zonas que requieren una ubicación especial en cuanto a espacios y valores, y solicitará a quien corresponda el mantenimiento periódico de las instalaciones.

A la Jefatura de Operaciones:

- ✓ La fuerza de la naturaleza es inesperada e imprevista, ocasionando daños materiales y humanos, para poder reducirlo la Jefatura de Operaciones elaborará como mínimo dos veces al año simulacros de posibles eventos catastróficos que puedan suceder dentro de las instalaciones del Aeropuerto Mariscal La Mar, elaborando planes de contingencia ante cambios climáticos que afectan de manera especial a las instalaciones y operatividad del Aeropuerto.

A Auditoría Interna:

- ✓ Al no contar con procesos establecidos, ayudará con el recopilamiento de datos y el establecimiento de los mismos, revisando de manera constante los procedimientos establecidos en el área comercial, verificando que estos estén actualizados de acuerdo a las necesidades de cada actividad y que cumplan con la normativa establecida en la CORPAC.

Adicional a temas relacionados con los riesgo directamente atribuibles al Departamento, se considera importante realizar entre los empleados una campaña de difusión de la misión y visión de la compañía, así como sobre la



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

política de calidad, esto provoca que el personal se familiarice con los objetivos y metas básicos a los que se enfoca los servicios prestados por la CORPAC. La coordinación directa con las otras dependencias de la CORPAC, de tal manera que se integren necesidades, soluciones y respuestas inmediatas ante posibles riesgos que se puedan generar de manera general dentro de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca.

ATENTAMENTE:

Jessica Vásquez Padrón

Henry González Montaña



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Ruano Diez , R. (s.f.). *COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno*. Obtenido de COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MARCO INTEGRADO COSO ERM, COMMITTEE SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2013

Alonso Selva, J., & Cuarezma Rodriguez , Y. (Diciembre de 2014). *coso y coso ERM*.

PAGINAS WEB:

Auditool. (2015). Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2636-lo-que-todo-auditor-debe-conocer-del-comite-de-organizaciones-patrocinadoras-de-la-comision-treadway-coso>

CGE. (s.f.). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de . (Contraloría General del Estado, <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>).

CORPAC. (2014). *Aeropuerto de Cuenca*. Obtenido de CORPAC: <http://www.aeropuertocuenca.ec/>

DOCUMENTOS:

CORPAC. (2014). *Plan Comercial* . Cuenca.

CORPAC. (2012). *Plan Estratégico Institucional*. Cuenca.

Taller de Control Interno, E. (2006). Taller de Control Interno, Valoración de riesgos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ANEXOS

ANEXO 1:

CUESTIONARIO NARRATIVO DIRIGIDO A JEFATURA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN AEROPORTUARIA DE CUENCA

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los principales riesgos que Usted considera que podrían afectar negativamente para el logro de sus objetivos.

A continuación encontrará una serie de preguntas que deberán ser respondidas de acuerdo a su opinión y posibles supuestos de ocurrencia.

1. Considere Usted los principales riesgos que presenta el Departamento Comercial por INFRAESTRUCTURA:

- Falta de equipos, muebles y enseres
Existen diferentes equipos que se encuentran en mal estado, obsoletos incluso que requieren ser cambiados inmediatamente.
- Inadecuada maquinaria
Maquinaria en general no aplica para el departamento comercial.
- Falta de espacio (oficinas, bodegas, etc)
Los espacios donde se laboran son muy reducidos, hace que distintas reuniones se tengan que realizar en otros lados.

2. Considere Usted los principales riesgos que presenta el Departamento Comercial por PERSONAL:

- Personal no capacitado



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

No existe una previa calificación de perfiles para ciertos puestos de trabajo, entre los cuales se considera los idiomas ya que son de suma importancia por el contacto directo con extranjeros.

- Falta de personal

En algunas ocasiones al no tener el personal suficiente la CORPAC se ve en la necesidad de generar horas extras al personal de turno, generando inconformidades.

- Principios y valores influenciados

Comentarios que llevan a malos entendidos entre el personal, provoca distorsiones de información generando malestar en el personal involucrado.

- Rotación del personal

Los puestos de trabajo se han mantenido de acuerdo a los perfiles de cada persona, lo ideal sería que se realicen evaluaciones al personal así como actualización de carpetas de tal manera que se puedan explotar otros campos en donde ciertas personas encajarían de manera correcta.

3. Considere Usted los principales riesgos que presenta el Departamento Comercial por TECNOLOGIA:

- Software desactualizado

Software obsoleto que no brinda los requerimientos que el departamento considera necesario.

- Programas inadecuados

Programas que debido a su poca actualización se encuentran deteriorados y con campos incompletos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Robo de información computarizada
Contraseñas débiles, que en general no se consideran riesgos altos por su poca probabilidad de ocurrencia.

4. Considere Usted los principales riesgos que presenta el Departamento Comercial por PROCESOS:

- Falta de un proceso definido
Todavía existen ciertas actividades que no contemplan procedimientos establecidos de acuerdo a normas ISO.
- Metodología inadecuada
Existen actividades que deberían ser realizadas de cierta manera pero un procedimiento detalla lo contrario, normalmente esto por cambios de sistemas.
- No actualización de los procesos
Se realizan actualizaciones cada cierto tiempo que por lo regular son a largo plazo.
- Desperdicios de tiempo
No se cumplen con indicadores que miden tiempos de trabajo, más que nada por la actividad que se realiza y el aproximado que esto dura.

Cabe recalcar que la identificación de estos riesgos es en base a supuestos, es decir que sucedería en caso de que no se cumplan los objetivos establecidos del Departamento Comercial.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ENTREVISTA

AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO COMERCIAL

NOMBRE: Norma Quezada

FECHA DE APLICACIÓN: 10 de diciembre del 2014

FIN DE LA ENCUESTA: Proporcionar información relevante para evaluar los riesgos que puedan tener impacto en la gestión comercial.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la sala VIP?

Aproximadamente dos años.

2.- ¿Cómo es la relación social con los usuarios de la sala VIP?

Los usuarios de la sala son personas bastante exigentes en cuanto a satisfacción se refiere, en algunos casos se necesita tener más paciencia con unos usuarios que con otros, ya que a la final no se puede satisfacer al 100% a dichas personas. Sin embargo también existen personas que realmente son bastante amables y permiten llevar una conversación amena e incluyente.

3.- ¿Cuáles serían las razones por la que usted considera a una persona “usuario exigente”?

Bueno, es bastante difícil describir a una cliente exigente, ya que no todos los requerimientos son los mismos, por ejemplo, a unos no les gusta el ambiente de la sala, a pesar de que está equipado tecnológicamente y con muebles, para que la espera para el abordaje no les sea aburrido o estresante, en este caso se juega colores, la forma en como está diseñada la sala, el carácter del cliente siendo lo principal.

4.- En cuanto a las conversaciones que mantiene con los usuarios, ¿Han mencionado algún comentario sobre las obras que se realizan por el tranvía o algún otro comentario por la movilización vehicular?

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

De hecho sí, es un tema que cuando comenzaron las obras aquí (Av. España) se volvió un problema caótico, ya que en horas pico la congestión es bastante grande, incluso alguna vez un cliente me mencionaba que había subido a un taxi para venir acá, el taxista al oír la dirección había emitido un gesto con la cara de desagrado. Si para nosotros es complicada esta situación, que no va a ser para los mismos clientes.

5.- ¿Han emitido algún comentario sobre la nueva administración municipal?, ¿Cambios o algo parecido?

Cuando estábamos en temporada electoral siempre había ese tipo de conversaciones, ¿Quién ganará?, ¿Qué pasará si gana?, esto era para algunos, no sé si será por conocimiento, por tema de conversación, o si ellos tenían conocimientos de política. A los que les interesaba saber que pasaría después de las elecciones fue a nosotros, ya que con la transición no se sabía si seguiríamos trabajando, o si nos decían gracias, afortunadamente por mí seguiré trabajando, pero por otros compañeros no puedo decir lo mismo.

6.- Para comunicados con cambios o algo parecido con respecto a la nueva administración, ¿De qué manera lo realizan?, ¿Y cuál es la reacción de los usuarios?

Había algo parecido a un proyecto sobre la imagen de la corporación, eso afecta directamente, porque nosotros trabajamos con los resultados de la imagen, y de nosotros salen todos los reclamos, las sugerencias, los comentarios y todo aquellos que ayude a mejorar, emitimos aquello y ya los de comercial tendrán que ver si lo hacen o no.

7.- ¿Cree usted que exista algún problema que pueda afectar de manera significativa con respecto a la satisfacción de los usuarios?

Los problemas por satisfacción de los clientes a mi parecer creo que se originan por restricciones que nos implanten a nosotros para el servicio a ellos,



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

muy a parte de la imagen que se presente de aquí, existiría como un riesgo de que a los clientes no les guste algo de lo que la administración imponga y dejen de apoyar cualquier iniciativa que se origine.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ENTREVISTA

AREA EXAMINADA: DIRECCIÓN DE INGENIERÍA

FECHA DE APLICACIÓN: 10 de diciembre del 2014

FIN DE LA ENCUESTA: Proporcionar información relevante para evaluar los riesgos que puedan tener impacto en la gestión comercial.

1.- ¿A qué se dedica principalmente su departamento?

Esencialmente se dedica a la ingeniería del aeropuerto, diseños, proyectos y arquitectura, operatividad de pista, lo que es mantenimiento vigilancia, planeamiento operativo.

2.- ¿Han tenido algún problema por el clima que mantenemos en nuestra ciudad?

Si, realmente lo que sucede es que al tener un clima frio y lluvioso se tiene problemas de humedad, por lo que es prescindible que se tenga en cuenta mantenimiento habitual, ya que esto provoca deterioro de pistas e instalaciones y debemos mantener la imagen de la CORPAC en una sola línea y no reflejar una mala.

3.- ¿Cómo hacen o cómo coordinan la planeación de los vuelos para evitar el ruido generado por las aeronaves?

Siempre se trata de hacerlos en horas en los que no incomoden a los vecinos, ciertamente el ruido que ocasionan las aeronaves es bastante molesto, pero al mismo tiempo la gente ha comprendido que las aeronaves son así, y siempre originan ese ruido, lo que tratamos de hacer es que ese ruido se genere solo cuando sea necesario, porque igualmente eso afecta por la intensidad de los decibeles a la infraestructura e instalaciones aunque esto sea no permisible.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

4.- ¿Ha tenido problemas para ejercer una adecuado manejo o una adecuada administración de su departamento?

Exactamente problemas no, inconvenientes poco, ya que con la transición lo que se nos dificulta son aspectos de contratación, que antes se hacía algo de manera directa, y ahora hay que hacerlo bajo un proceso un poco más largo y por ende demorado para cualquier actividad que necesitemos.

ENTREVISTA

AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO COMERCIAL

NOMBRE: Jessica Vásquez

FECHA DE APLICACIÓN: 10 de diciembre del 2014

FIN DE LA ENCUESTA: Proporcionar información relevante para evaluar los riesgos que puedan tener impacto en la gestión comercial.

- 1. Usted que labora directamente con la gestión comercial, cuáles creería que son los riesgos que podrían impactar en las actividades que realiza.**

La esencia del Departamento Comercial es la generación de ingresos por arrendamiento de publicidad y concesión mercantil en general uno de los principales riesgos dentro del área estaría en no cumplir con los indicadores que miden los presupuestos por ingresos programados.

De igual manera el estudio de satisfacción al cliente como parte de los indicadores nos muestra el grado de satisfacción de un usuario del Aeropuerto Mariscal La Mar, si estos son negativos generan un riesgo directo al Departamento.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2. ¿Cuáles son los problemas que se han presentado y que han requerido poner mayor atención?

Temas de parqueadero, especialmente con los taxis ya que el tráfico ocasionado en la Av. España hace que los taxistas no quieran venir a brindar el servicio de transporte a los usuarios del Aeropuerto.

3. ¿Mantienen una acción coordinada con las diferentes áreas de la CORPAC?

Si, básicamente todo es un trabajo en conjunto en donde todos requieren de todos para poder lograr el objetivo común de la CORPAC.

4. ¿Cuál ha sido el impacto de la administración actual con respecto a lo que desarrollaban antes?

El cambio ha sido significativo, desde el nuevo personal hasta las nuevas políticas implantadas. En un inicio era difícil acostumbrarse a ciertos cambios que ahora son más fáciles de llevarlos.

5. ¿Cuáles han sido los cambios significativos de la transición de entidad privada a pública?

Principalmente el cambio en el proceso de compras, se maneja todo mediante el sistema de compras públicas SERCOP y por desconocimiento general de ciertas normas en algunos momentos entorpecen los trabajos a realizarse.

6. ¿Han realizado alguna vez algún análisis de los riesgos dentro del departamento?

No se han realizado análisis de riesgos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ANEXO 2

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MAPA DE RIESGOS

Como aporte final para la CORPAC, les presentamos el modelo empleado para la elaboración del Mapa de Riesgos ya mencionado.

Manual de Riesgos Guía para la evaluación de riesgos

1. Identificación de Objetivos

Considerando el conocimiento previo que se tiene sobre el área o departamento en la que se va a aplicar el manual, se toma como punto de partida los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual (POA), los cuáles pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- ✓ **Operacionales.-** son las metas, proyectos o actividades diarias, semanales o mensuales. Estos objetivos deben estar desarrollados bajo una metodología y estar alineados al Plan Estratégico.
- ✓ **Financieros.-** Es la consecución de metas de índole financiera que ayudan a alcanzar el objetivo general de la entidad.
- ✓ **De cumplimiento legal.-** Son aquellos que se contemplan para generar conciencia y cumplimiento de normas legales, sociales y ambientales.

Características de los objetivos:

Para establecer y verificar los objetivos deben ser:

- ✓ Estar asentados por escrito
- ✓ Ser medibles
- ✓ Constituir un reto
- ✓ Ser específicos y claros
- ✓ Ser realistas

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- ✓ Ser congruentes
- ✓ Ser divisibles
- ✓ Establecidos y aceptados conjuntamente
- ✓ Responder preguntas básicas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

2. Identificación del riesgo

Para emitir un criterio razonable sobre los riesgos se debe que tener un entendimiento o conocimiento del área en el que se los identificar, considerando dos ambientes:

2.1 Riesgos Externos

Son aquellos riesgos que impiden que una actividad, proceso o un objetivo se cumpla, considerando factores externos tales como:

- 2.1.1. Políticos**
- 2.1.2. Sociales**
- 2.1.3. Tecnológicos**
- 2.1.4. Económicos**
- 2.1.5. Ambientales**

2.2. Riesgos Internos

Son aquellos riesgos que impiden realizar actividades, procesos o que un objetivo se cumpla, considerando factores internos como:

- 2.2.1. Infraestructura**
- 2.2.2. Personal**
- 2.2.3. Tecnología**
- 2.2.4. Procesos**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Adicional a esto, al riesgo identificado, explicar en palabras sencillas cual sería el efecto si dicho evento se llegara a materializar.

3. Valoración de los riesgos

Consiste en la medición del riesgo identificado en la probabilidad e impacto del mismo dentro del área o departamento examinado.

3.1. Probabilidad (P)

Es la posibilidad de que ocurra un evento, cuan permisible es el riesgo dentro de un periodo determinado.

Esta probabilidad proponemos ser evaluada en tres niveles:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
NIVEL	DESCRIPTOR	DETALLE
5	Alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias, se puede presentar en parámetros de tiempo
3	Media	Es posible que ocurra en ciertas ocasiones, se presenta en parámetros de tiempo no definidos
1	Baja	Puede ocurrir en ciertas ocasiones

Probabilidad de ocurrencia

3.2. Impacto (I)

Es el grado de perjuicio que podría ocasionar el riesgo en caso de ocurrir.

Este impacto proponemos ser evaluada en tres niveles:



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

NIVEL DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DETALLE
5	Alta	Afecta gravemente la consecución del objetivo (a los procesos, recursos, planes)
3	Media	Impide moderadamente el logro del objetivo. (a los procesos, recursos, planes)
1	Baja	No impide el alcance del objetivo(a los procesos, recursos, planes)

Nivel de Impacto

3.3. Resultado

Es el valor obtenido de la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la misma.

De esa manera tenemos los siguientes resultados posibles:

RESULTADO NUMÉRICO			
PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO
5	5	25	Inaceptable
5	3	15	Inaceptable
3	5	15	Inaceptable
3	3	9	Tolerable
5	1	5	Tolerable
1	5	5	Tolerable
3	1	3	Aceptable
1	3	3	Aceptable
1	1	1	Aceptable

Resultado numérico



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Ubicándonos en la tabla podremos verificar cuál es el nivel de riesgo que existe de acuerdo al resultado obtenido entre la probabilidad y el impacto, de esta manera sabremos si tenemos que tomar acciones de control.

NIVEL DE RIESGO	ACCIONES DE CONTROL
Inaceptable	Obligatorio
Tolerable	Obligatorio
Aceptable	No obligatorio

Cuando el nivel de riesgo es aceptable, implica que el riesgo no es considerado como algo que tenga un impacto profundo dentro de las actividades de la entidad.

En los niveles de Tolerable e Inaceptable, se deben tomar acciones para poder corregir y lograr mitigar los riesgos que pueden incidir directamente en el área examinada.

Las acciones de control se definen como normas, procesos, actividades que ayuden a mitigar aquellos riesgos, los cuáles deben permanecer bajo supervisión para que sean cumplidos.

4. Respuesta al Riesgo

Es un conjunto de actividades que se toman de manera inmediata para poder controlar el riesgo existente.

Existen 4 categorías de respuesta que se puede considerar de acuerdo a cuán factible sea contraponer dicho riesgo:

- **Medida para Modificar un riesgo.** Consiste en afectar las causas que originan un riesgo asociado a la probabilidad y/o a la consecuencia, previo a que éste ocurra.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- **Medidas para Transferir un riesgo.** Consiste en que un tercero soporte o comparta, parcial o totalmente, la responsabilidad y /o las consecuencias **potenciales de que un riesgo se materialice.**
- **Medidas para Prevenir un riesgo.** Consiste en no llevar a cabo el proyecto, función o actividad o su modificación, para que logre su objetivo sin verse afectado por el riesgo.
- **Medidas para Atender un riesgo.** Conlleva actuar ante las consecuencias si el riesgo se materializa.
- **Medidas para Retener un riesgo.** Consiste en no aplicar los otros tipos de medida y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ANEXO 3: Listado Actual de Concesionarios Mercantiles y de Publicidad en el Aeropuerto Mariscal La Mar de Cuenca

LEVANTAMIENTO PLANIMÉTRICO DE CONCESIONARIOS CORPAC 2014

NO.	NOMBRE DEL CONCESIONARIO	INICIO	FIN	ÁREAS OFICINA	TOTAL	ESTADO	UBICACIÓN
1H	Empresa Pública Tame Línea Aérea del Ecuador	15-sep.-11	15-sep.-12	78,89	3.388,25	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
2H	Homero Ortega Cía. Ltda. (Sombreros)	1-feb.-14	28-feb.-15	6,55	435,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
3H	Magdalena Camacho	1-abr.-14	31-dic.-14	6,55	417,50	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
4H	No Aplica					DISPONIBLE	HALL PRINCIPAL
5H	Clarita Ochoa (Cerámica Alfarero)	1-feb.-14	30-jun.-14	6,59	363,05	OCUPADO	PREEMBARQUE
6H	Irma Romero Morales (Artesanías Hall)	1-dic.-13	31-may.-14	6,52	435,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
7H	Carol Ullauri (Market)	1-dic.-13	31-may.-14	6,15	435,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
8H	EXPOAUTOPARTS	1-may.-14	30-abr.-15	17,00	600,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
9H	FINAMERICA S.A.(BUDJET RENTA CAR)	1-nov.-13	1-nov.-15	10,00	396,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
11H	Agrocalidad Agencia de aseguramiento de calidad del agro)	1-ago.-12	1-ago.-14	9,11	547,03	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
12H	Atención al Cliente DGAC			7,52		OCUPADO	HALL PRINCIPAL
13H	Fundación Municipal de Turismo (ITUR)	1-feb.-13	1-feb.-15	7,52	100,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

NO.	NOMBRE DEL CONCESIONARIO	INICIO	FIN	ÁREAS OFICINA	TOTAL	ESTADO	UBICACIÓN
14H	Maletero TAME			7,52		OCUPADO	HALL PRINCIPAL
15H	Maletero TAME			7,52		OCUPADO	HALL PRINCIPAL
16H	No Aplica					DISPONIBLE	HALL PRINCIPAL
17H	Pablo Chica Rodríguez	1-abr.-14	31-ago.-14	10,27	600,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
18H	Aerolíneas Galápagos (AEROGAL)	1-feb.-14	28-feb.-15	26,39	2.385,09	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
19H	ARRENDAUTO	1-nov.-13	1-nov.-14	10,84	700,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
20H	Bco. de Guayaquil (Oficina)	15-ago.-11	15-ago.-14	21,51	1.250,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
21H	Oficina de Control de Armas					OCUPADO	HALL PRINCIPAL
22H	Transoceánica	2-feb.-14	1-feb.-15	16,59	980,28	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
23H	Línea Aérea Cuencana (LAC)	1-feb.-14	1-feb.-15	69,73	1.270,50	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
24H	Bco. de Guayaquil (Cajero)	1-feb.-14	1-feb.-15	1,00	300,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
25H	Bco. del Austro (Cajero)	2-feb.-14	31-ene.-15	1,00	300,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
26H	Bco. Central (Cajero)	19-jul.-12	19-jul.-15	1,00	-	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
27H	Bco. de Pichincha (Cajero)	15-sep.-12	15-sep.-14	1,00	300,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

NO.	NOMBRE DEL CONCESIONARIO	INICIO	FIN	ÁREAS OFICINA	TOTAL	ESTADO	UBICACIÓN
28H	Clara Andrade (COCHES)	1-dic.-13	31-dic.-15		520,00	OCUPADO	HALL PRINCIPAL
1P	EI PORTAL-YUNTA	1-abr.-13	1-abr.-18	54,95	3.081,00	OCUPADO	PREEMBARQUE
2P	Javier Reino (ARTESANIAS PRE-EMB) SOUVENIRS	1-dic.-13	31-may.-14	7,23	353,33	OCUPADO	PREEMBARQUE
3P	Exportadora de Sombreros Kurt Dorfzaun	15-dic.-13	31-dic.-14	8,00	400,00	OCUPADO	PREEMBARQUE
4P	Aero Servicios	1-dic.-13	15-jul.-14	7,51	368,50	OCUPADO	PREEMBARQUE
5P	No Aplica					DISPONIBLE	PREEMBARQUE
6P	Ana Belén Méndez (JOYERÍA WARABA)	1-jun.-13	15-jun.-14	7,96	353,33	OCUPADO	PREEMBARQUE
7P	Fernanda Amoroso	15-sep.-12	15-09-2014 15-09-2016	35,28	1.114,27	OCUPADO	PREEMBARQUE
8P	SISTEMAS DE GUIA GUIASA	1-abr-2014	31-mar-2015	Espacio en preembarque		OCUPADO	PREEMBARQUE
1PC	No Aplica					DISPONIBLE	PATIO DE COMIDAS
2PC	Juan Villamarín (Restaurante)	1-jun.-14	31-ago.-14	40,92	1.173,33	OCUPADO	PATIO DE COMIDAS
3PC	Juan Villamarín (Restaurante)	1-jun.-14	31-ago.-14	40,92	1.173,33	OCUPADO	PATIO DE COMIDAS
4PC	Carmen Llivisaca Astudillo (Restaurant Pat-Com)	7-jul.-14	6-oct.-14	20,32	613,33	OCUPADO	PATIO DE COMIDAS
5PC	María Elena Endara Echeverría (Frutas)	1-may.-14	30-abr.-15	18,28	415,00	OCUPADO	PATIO DE COMIDAS

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

NO.	NOMBRE DEL CONCESIONARIO	INICIO	FIN	ÁREAS OFICINA	TOTAL	ESTADO	UBICACIÓN
6PC	No Aplica					DISPONIBLE	PATIO DE COMIDAS
1PA	Salón de Eventos					DISPONIBLE	PLANTA ALTA
2PA	Centro de Capacitación					DISPONIBLE	PLANTA ALTA
3PA	Bodega de limpieza					OCUPADO	PLANTA ALTA
4PA	Cristian Quizhpe (ISHIDA)	1-feb.-14	30-jun.-14	43,36	418,30	OCUPADO	PLANTA ALTA
5PA	Business Center					DISPONIBLE	PLANTA ALTA
6PA	Counters de metal					DISPONIBLE	PLANTA ALTA
7PA	Aerolane líneas aéreas nacionales(LAN) OFI SEGUNDO PISO	1-feb.-14	1-feb.-15	52,00	1.345,23	OCUPADO	PLANTA ALTA
1EO	ARIN INCORPORATED SUCURSAL ECUADOR	1-abr.-14	1-abr.-15		210,00	OCUPADO	EDIFICIO DE OPERACIONES
2EO	HG Rampas del Ecuador (ANDES)	1-abr.-14	31-mar.-15	100,00	467,22	OCUPADO	EDIFICIO DE OPERACIONES
3EO	HG Rampas del Ecuador (ANDES)	1-sep.-13	1-sep.-14	16,00	250,00	OCUPADO	EDIFICIO DE OPERACIONES
4EO	ACTIVE SECURITY					OCUPADO	EDIFICIO DE OPERACIONES
1C	PerishAiport Cía. Ltda.(Exp Aéreo) Utilización de servicio de Carga y Descarga	1-feb.-14	1-feb.-15	49,00	3.001,85	OCUPADO	PARQUEADERO DE CARGA

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

NO.	NOMBRE DEL CONCESIONARIO	INICIO	FIN	ÁREAS OFICINA	TOTAL	ESTADO	UBICACIÓN
2C	TAME CARGA					OCUPADO	PARQUEADERO DE CARGA
1AC	SEPRONAC	22-may-14	21-ago-14	áreas de Circulación			AREAS DE CIRCULACION

ABREVIATURAS	
H	HALL PRINCIPAL
P	PREEMBARQUE
PC	PATIO DE COMIDAS
PA	PLANTA ALTA
EO	EDIFICIO DE OPERACIONES
C	CARGA
AC	AREAS DE CIRCULACIÓN

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

LEVANTAMIENTO PLANIMÉTRICO POR M2 PUBLICIDAD CORPORACIÓN AEROPORTUARIA POR TIPO DE PUBLICIDAD						
UBICACIÓN	CLIENTE	ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	CATEGORÍA	PRECIO ESTIMADO
planta alta	Samsung	PARED	Patio de comidas al lado de los baños	cuadro	AA	\$ 504,00
planta alta	TESALIA SPRING COMPANY	PARED	Patio de comidas al lado de los baños	cuadro	AA	\$ 453,60
planta alta	TESALIA SPRING COMPANY	PILAR	patio de comidas frente al salón de eventos	vinil de botella plastificada	AA	\$ 592,51
planta alta	Samsung	PARED	patio de comidas al lado de lshida	cuadro	AA	\$ 504,00
hall principal	Samsung	PARED	Puerta de salida de arriba	cuadro	AAA	\$ 604,80
hall principal	Kerámikos	PARED	ingreso del parqueadero	cuadro	AAA	\$ 544,32
hall principal	Kerámikos	PARED	ingreso del parqueadero	cuadro	AAA	\$ 544,32
hall principal	información Gran Comercio	PANTALLA	hall principal	PANTALLAS	AAA	\$ 2.000,00
hall principal	Guapán	PILAR	hall principal frente a counters	pilar forrado con cuadro	AAA	\$ 692,89
hall principal	Tactisa Claro	PARED-COUNTER	hall principal área de counters	cuadro	AAA	\$ 754,19
hall principal	Tactisa Claro	PARED-COUNTER	hall principal área de counters	cuadro	AAA	\$ 754,19
hall principal	Tactisa Claro	PARED-COUNTER	hall principal área de counters	cuadro	AAA	\$ 754,19
hall principal	Tactisa Claro	PARED-COUNTER	hall principal área de counters	cuadro	AAA	\$ 754,19
hall principal	Banco de Guayaquil	PARED	hall principal ingreso a baños	cuadro	AAA	\$ 639,45
Filtros	Municipio de Cuenca	PARED	ingreso a filtros	cuadro	AAA	\$ 907,20

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

UBICACIÓN	CLIENTE	ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	CATEGORÍA	PRECIO ESTIMADO
Filtros	Banco de Guayaquil	PARED	ingreso a filtros puesto de control TCA	cuadro	AAA	\$ 584,64
Filtros	Etapa	PARED	ingreso a filtros	cuadro	AAA	\$ 359,25
Filtros	cerámicas Rialto	PARED	pared principal recorrido de filtros	caja de luz	AAA	\$ 383,29
Filtros	Mucho mejor hecho en Ecuador	PARED	pared principal frente a filtros	cuadro	AAA	\$ 544,32
Filtros	La Europea	PARED	pared frontal de filtros	cuadro	AAA	\$ 1.600,20
VIP	Samsung	PARED	arriba del elevador	cuadro	AA	\$ 446,60
VIP	banco de Guayaquil	BANNER	ingreso a la sala VIP	banner	AAA	\$ 175,74
VIP	banco de Guayaquil	LÁMPARAS	interior de la sala Vip	lámparas de luz	AAA	\$ 97,20
VIP	banco de Guayaquil	LÁMPARAS	interior de la sala Vip	lámparas de luz	AAA	\$ 97,20
SALA DE PREEMBARQUE	Graiman	PISO	ingreso a preembarque	letrero exhibidor cerámico con luz	AAA	\$ 1.036,48
SALA DE PREEMBARQUE	Samsung	PARED	salida de preembarque	cuadro	AAA	\$ 604,80
ARRIBO	Graiman	PARED	pared lateral derecha a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 517,44
ARRIBO	Graiman	PARED	pared lateral derecha a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 517,44
ARRIBO	Graiman	PARED	pared lateral derecha a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 517,44
ARRIBO	Graiman	PARED	pared lateral derecha a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 517,44
ARRIBO	Graiman	PARED	pared lateral derecha a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 517,44
ARRIBO	Graiman	PARED	pared lateral derecha a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 517,44

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

UBICACIÓN	CLIENTE	ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	CATEGORÍA	PRECIO ESTIMADO
ARRIBO	piedra de agua	PARED	pared frontal a bandas de maletas	cuadro	AAA	\$ 524,53
ARRIBO	Homero Ortega	PARED	pared encima de los baños de arribo	cuadro	AAA	\$ 504,00
ARRIBO	ecu 911	PARED	pared derecha baños arribo	cuadro	AAA	\$ 567,84
ARRIBO	Clínica Santa Inés	PARED	pared de salida a la plataforma	cuadro	AAA	\$ 638,23
ARRIBO	Clínica Santa Inés	PARED	pared lateral izquierda a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 567,00
ARRIBO	Clínica Santa Inés	PARED	pared lateral izquierda a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 567,00
ARRIBO	Clínica Santa Inés	PARED	pared lateral izquierda a bandas de maletas	cajas de luz	AAA	\$ 567,00
ARRIBO	Banco de Guayaquil	PARED	pared frontal a bandas de maletas	cuadro	AAA	\$ 564,48
ARRIBO	Banco del Austro	PARED	pared lateral izquierda a bandas de maletas	cuadro	AAA	\$ 756,00
ARRIBO	Ministerio de Turismo	PARED	pared ingreso a arribo		AAA	\$ 517,44
ARRIBO	EXPORTADORA KURT DORFZAUN CIA LTDA	PARED		cuadro	AAA	\$ 604,80
ARRIBO	Banco del Austro	BANDA	bandas de maleteros frontal (1)	caja de lona con luz	AAA	\$ 593,36
ARRIBO	cerámicas Rialto	BANDA	bandas de maleteros frontal (2)	caja de lona con luz	AAA	\$ 593,36
ARRIBO	cerámicas Rialto	BANDA	bandas de maleteros posterior (2)	caja de lona con luz	AA	\$ 494,47
ARRIBO	Guapán	PILAR	pilares de sala de arribo	pilar forrado con cuadro exhibidor	AAA	\$ 711,22

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

UBICACIÓN	CLIENTE	ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PUBLICIDAD	CATEGORÍA	PRECIO ESTIMADO
ARRIBO	Guapán	PILAR	pilares de sala de arribo	pilar forrado con cuadro exhibidor	AAA	\$ 711,22
PARQUEADERO	La Europea	VALLA-EXTERIOR	Cuadro de ingreso lateral al aeropuerto	cuadro con instalación hierro	AAA	\$ 1.584,00
PARQUEADERO	Hormipisos	VALLA-EXTERIOR	valla frontal al parqueadero	vallas frontal	AAA	\$ 401,76
PARQUEADERO	Hormipisos	VALLA-EXTERIOR	valla frontal al parqueadero	vallas frontal	AAA	\$ 401,76
PARQUEADERO	Hormipisos	VALLA-EXTERIOR	valla frontal al parqueadero	vallas frontal	AAA	\$ 401,76
FACHADA FRONTAL AEROPUERTO	Ecuacerámica	PARED	cuadro	pared frontal de fachada aeropuerto	AAA	\$ 1.260,00
FACHADA FRONTAL AEROPUERTO	Banco de Guayaquil	PARED	cuadro	pared frontal de fachada aeropuerto	AAA	\$ 1.764,00
FACHADA FRONTAL AEROPUERTO	Entorno Visual	PANTALLA	Pantalla gigante	instalación de pantalla carril de ingreso a parqueadero	AAA	\$ 873,27
INGRESO AL AEROPUERTO	Rutas Ecuador	PARED	cuadro	pared frontal de ingreso al Aeropuerto	A	\$ 315,74

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Anexo 4: SISTEMA DE FACTURACIÓN ELECTRÓNICA ISHIDA

Sii [CORPORACION AEROPORTUARIA DE CUENCA 2014] (Jessica Vasquez) [PORTALDV] - [FACTURA MANUAL 011 VIP FEMAB Nueva]

General Documento Inventario Factura Cliente Activos Fijos Ventana Ayuda

Fecha: 17/03/2015 Hora: 17:01 Cod.Trans: FEMAB #Trans: 138 Asiento: 0 Responsable: Moneda: USD Cotización: Monto: 0.00 Lmite Crédito: 0.00 Disponible: 0.00

Cliente: 9999
 Nombre: Consumidor Final. RUC/DI: 9999999999999999
 Dirección: Teléfono: E-mail:
 Descripción: FACTURA MANUAL 011 VIP Observación:
 Vendedor: Jessica Vasquez

Items -F5											Anticipado(-) -F8		
#	Bodega	Cod Item	Descripción	Exterl	Cant	Precio U.	P. Total + IVA	%Descnt	IVA	IVA	Val Desc		
1	01	SERVPCOR	SERVICIO SAL	257.00	1.00	2.25	7.00		12.00	0.75	0.00		
2	01	TASASG	TASA DE SEG	-281.284.00	1.00	2.00	2.00		0.00	0.00	0.00		
3	01	TASAUT	TASA USO DE	-281.284.00	1.00	4.50	4.50		0.00	0.00	0.00		
4	01				1.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		
						4.00	13.50		0.75	0.00			

Tarifa IVA 0%: 6.50
 Tarifa IVA 12%: 6.25

#	Código	Signo	%	Valor
1	DESC	-	0.00	0.00
2	IVA	+	0.75	0.75
TOTAL				

Cobrar -F9
Cancelar

13.50

17/03/2015 17:02

FACTURACIONES REALIZADAS

Sii [CORPORACION AEROPORTUARIA DE CUENCA 2014] (Jessica Vasquez) [PORTALDV] - [Transacciones de inventario]

General Documento Inventario Factura Cliente Activos Fijos Ventana Ayuda

#	Fecha	Asiento	Trans	#Trans	#Rel	Nombre	Descripción	Cód Item	Item
1	01/03/2015	986849	FEMAB	103		RAFAEL LUQUE CERVANTES	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
2	01/03/2015	986864	FEMAB	104		RITHA SIERRA	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
3	02/03/2015	987372	FEMAB	105		ALEX FELIPE MONTALVO FIGUEROA	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
4	02/03/2015	987421	FEMAB	106		CORPORACION SICORPMATTRESS SA	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	ZACAPAZ3	SHOT ZACAPA 23 AÑOS
5	03/03/2015	0	IMSV	69	001	CORPORACION AZENDE CIA LTDA.	Ingreso Mercadería SALA VIP	SKY	SHOT SKY
6	03/03/2015	987793	FEMAB	107		MARCELO CORDERO	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	JHGRE	SHOT JHONNIE GREEN LABEL
7	03/03/2015	987793	FEMAB	107		MARCELO CORDERO	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	JHGRE	SHOT JHONNIE GREEN LABEL
8	03/03/2015	987797	FEMAB	108		JHON GALINDO DUMAS	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SKY	SHOT SKY
9	04/03/2015	987955	FEMAB	109		NESTOR RODAS ZUÑIGA	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
10	04/03/2015	988008	FEMAB	110		CLARA FRANCISCA PESANTEZ	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	TASASG	TASA DE SEGURIDAD
11	04/03/2015	988008	FEMAB	110		CLARA FRANCISCA PESANTEZ	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	TASAUT	TASA USO DE TERMINAL
12	04/03/2015	988009	FEMAB	111		DANIEL ESTEBAN DUQUE	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	TASASG	TASA DE SEGURIDAD
13	04/03/2015	988009	FEMAB	111		DANIEL ESTEBAN DUQUE	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	TASAUT	TASA USO DE TERMINAL
14	04/03/2015	988130	FEMAB	112		ROBERT ANDERSON	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
15	04/03/2015	988131	FEMAB	113		CAMINOSCA S.A	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
16	04/03/2015	988244	FEMAB	114		DIEGO GUARDERAS DONOSO	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
17	04/03/2015	988244	FEMAB	114		DIEGO GUARDERAS DONOSO	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
18	04/03/2015	988264	FEMAB	115		ANDREA PATRICIA ORMAZA	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC
19	04/03/2015	988298	FEMAB	116		CONSUMIDOR FINAL	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	BUD	BUDWEISER
20	05/03/2015	988618	FEMAB	117		ALICIA TOLZARD FLOR	FACTURA MANUAL 011 VIP - Efectivo (0)	SERVPCOR	SERVICIO SALA VIP CORPAC

17/03/2015 17:03



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CLIENTES CORPAC EN SISTEMA ISHIDA

SII [CORPORACION AEROPORTUARIA DE CUENCA 2014] (Diana Pesantez S.) (PORTALDV) - [Lista de Clientes Detalle]

#	Código	Nombre	Nombre Comer.	C/RUC	Dirección	Teléfono 1	Teléfono 2
8	1303916991	ABEL TOALA		1303916991	GUAYAQUIL	098647904	
9	0104120571	Abelardo Galindo		0104120571	Cuenca	099564007	
10	0104611876	ABRIL AGUILAR ADRIANA DEL ROSSIO		0104611876	SAN PEDRO		
11	0190403092001	Acasierch		0190403092	Av. España,	2862203	
12	0992292350001	ACCENTUER S.A.		0992292350	Av. Shyris 7E	042460748	
13	1792065790001	ACCIVAL		1792065790	COLON E4 -	6004670	
14	1790004724001	ACEPIA DEL ECUADOR CA ADELCA		1790004724	Panamerica	2490100	
15	1792202019001	ACEVEDO MOLINA ALFREDO		1792202019	SECTOR EL	2469960	
16	0104051586001	ACEVEDO QUITO NANCY MAGNOLIA		0104051586	Nasacota Pl.	2809734	
17	1791047729001	ACEVEDOS Y ASOCIADOS CIA		1791047729	QUITO		
18	1703576874001	ACOSTA ESPINOSA AGUSTIN JOSE MARIA		1703576874	URB TUMB	022373008	
19	1712203874	ACOSTA GETIAL JOSE WILFRIDO		1712203874	QUITO	2964628	
20	1704759040	ACOSTA MARCO		1704759040	CUENCA		
21	1704475340001	ACOSTA VALENCIA GUIDO		1704475340	AMBATO	032421150	
22	0502273915001	ACOSTA VELASTEGUI PABLO VINICIO		0502273915	ALMEDO 5-		
23	0190151875001	ACTEONIC Cia Cide		0190151875	Autopista Cu	4076691	
24	1791810848001	ACTIVE SECURITY COMPANY A.S.C. CIA LTDA	ACTIVE	1791810848	Kenedy Non	0887391749	
25	1791942760001	ACTURIO Y ASOCIADOS S.A.		1791942760	QUITO AME	6006323	
26	0702040205	ADALBERTO ROMERO		0702040205	Buenavista	988822873	
27	466007916	ADAMS JANIE		466007916	FLORIDA	9843332086	
28	1191714373001	ADEPLAN COMPAÑIA LTDA		1191714373	LURDES Y	2550125	
29	0102044864001	ADRIAN ABAD VASQUEZ		0102044864	LIS FRESNE	4091814	
30	0103374864	ADRIAN CENDON		0103374864	GUAYAQUIL	997384052	
31	104234612	Adrián Eugenio Ñauta Ñauta		104234612	Calle del Ca	2808650	
32	0103899928	ADRIAN INGA		0103899928	Tunhuayco	4088919	
33	0103669875	Adrian Montaña		0103669875	Castellana y	959754391	
34	0105518658	Adrian Peñe		0105518658			
35	0302416391	Adrian Sacoto Pleyes		0302416391			
36	1710496850001	ADRIANA ALVAREZ		1710496850	CUMBAYA	2897226	
37	0104163928	Adriana Arce	DISPENSARIO MEDICO	0104163928			

FACTURACIÓN MENSUAL DEPARTAMENTO COMERCIAL SISTEMA ISHIDA

SIIReporte [CORPORACION AEROPORTUARIA DE CUENCA 2014] (Diana Pesantez S.) - [Facturaci.ote x Cliente]

#	Nombre	Nombre Comercial	Descripción	Precio Unitario	Fin
11	AEROLINEAS GALAPAGOS	AEROGAL	SERVICIO BOARDING PASS	525.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
12	ANDRADE MENDEZ CLARA AZUCENA	COCHES	ALICUOTAS	50.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
13			CONCESION MERCANTIL	470.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
14	ARINC INCORPORATED	ARINC	CONCESION MERCANTIL	520.00	
15			CONCESION MERCANTIL	210.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
16	ARRENDAUTO S.A.	LOCALIZA	ALICUOTAS	210.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
17			CONCESION MERCANTIL	600.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
18			DERECHO DE LLAVES	50.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
19				700.00	
20	BANCO DE GUAYAQUIL S. A.	BANCO DE GUAYAQUIL	ALICUOTAS	100.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
21			CONCESION MERCANTIL	1,150.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
22			ALICUOTAS	100.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
23			CONCESION MERCANTIL	200.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
24			PUBLICIDAD	5,896.39	
25				7,236.39	
26			PUBLICIDAD	6,900.00	
27	BANCO DEL AUSTRO S.A.	BANCO DEL AUSTRO	ALICUOTAS	100.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
28			CONCESION MERCANTIL	100.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
29			SERVICIO SALA VIP CORPAC	200.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
30				500.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
31	BANCO INTERNACIONAL S.A.	BANCO INTERNACIONAL	SERVICIO SALA VIP CORPAC	7,700.00	
32				700.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
33	BANCO PICHINCHA CA.	BANCO DEL PICHINCHA	ALICUOTAS	100.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
34			CONCESION MERCANTIL	200.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
35				300.00	
36	BUSTOS TORRES FRANKLIN GEOVANNY		PARQUEADERO	22.32	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
37	C.A. ECUATORIANA DE CERAMICA	ECUACERAMICA	PUBLICIDAD	22.32	
38				2,400.00	
39				2,400.00	
40			ALICUOTAS	50.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
41	CAMACHO PAUTA MARIA MAGDALENA	DULCES CUENCANDS	CONCESION MERCANTIL	315.00	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
42			DERECHO DE LLAVES	52.50	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
43			PARQUEADERO	22.32	1.2.3.4.5.6.7.8.9.
44				439.82	
45	CERAMICA RIALTO S.A.	RIALTO	PUBLICIDAD	3,915.54	



"UNIVERSIDAD DE CUENCA"

FOTOGRAFÍAS

CONCESIONARIOS.- Locales comerciales vacíos



SISTEMAS.- Cuarto de control



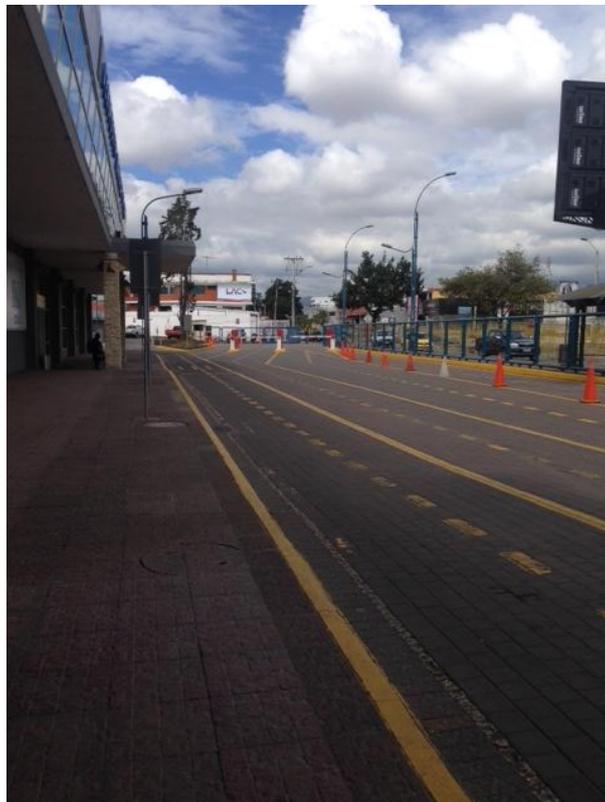


“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

UBICACIÓN.- Patio de comidas



INHABILITADO EN HORARIO NO OPERACIONAL.- Parqueadero tarifado



**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

RIESGO EXTERNO.- Proyecto Tranvía





“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

AMBIENTALES.- Cambios climáticos





“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.- Sala Vip



**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

CONCESIÓN DE PUBLICIDAD.- Espacios para publicidad disponible





“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEP. COMERCIAL.- Salón de Eventos





“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEP. COMERCIAL.- Servicio de taxis





“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Anexo 5:

DISEÑO DE TESIS



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Diseño de tesis

TEMA:

“LA GESTION DE RIESGOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO COSO; LLEVADO AL SISTEMA COMERCIAL DE LA CORPORACION AEROPORTUARIA DE CUENCA (CORPAC) EN EL PERIODO 2014.

AUTORES:

**Henry David González Montaña
Jessica Beatriz Vásquez Padrón**

DIRECTOR:

C.P.A. Laura Vizhñay Bravo

Cuenca, Octubre de 2014

1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1 ANTECEDENTES



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA

La importancia del tema radica en que todas las empresas ya sea tanto del sector público como privado deben contar con una Gestión de Riesgos Corporativos que contribuyan con la seguridad del sistema que se utilice, determinando procedimientos que ayuden a que la Corporación efectúe con normalidad los planes operativos anuales (POA), con el fin de verificar si se han cumplido los objetivos para el cual fueron diseñados.

1.1.2 MOTIVACION

Como estudiantes hemos adquirido las bases necesarias para realizar este tipo de investigación, que podrá servir de base para futuras investigaciones en beneficio tanto de la Corporación Aeroportuaria como de los estudiantes que necesiten saber del tema en un futuro, basados en esto, nos impulsa a realizar esta propuesta viable y aplicable para el mercado donde vivimos. Asimismo, contar con el apoyo de la Corporación Aeroportuaria (CORPAC) nos inspira realizar un tema de este tipo.

1.1.3 CONTACTOS INICIALES

Nos acercamos a la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, para ver la disponibilidad de información para poder desarrollar un tema, donde conversamos con el Ing. Gustavo Muñoz, Director de la CORPAC, el cual nos dio completa apertura para la realización de esta tesis.

1.2 DELIMITACION

1.2.1 CONTENIDO: Auditoria

1.2.2 CAMPO DE APLICACIÓN: Gestión de Riesgos aplicando el método COSO.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

1.2.3 ESPACIO: Sistema Comercial de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca.

1.2.4 PERIODO: 2014

1.3 TITULO DE LA TESIS:

“LA GESTIÓN DE RIESGOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO COSO; LLEVADO AL SISTEMA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN AEROPORTUARIA DE CUENCA (CORPAC)”.

2. JUSTIFICACION DEL TEMA DE TESIS

2.1 JUSTIFICACION ACADEMICA

Nuestro tema se justifica académicamente ya que servirá en el futuro como fuente de información para los funcionarios, estudiantes e instituciones que requieran conocer la importancia que amerita la Gestión de Riesgos Corporativos aplicado en cualquier Institución ya sea de carácter privado como público.

2.2 JUSTIFICACION INSTITUCIONAL

Este tema se justifica institucionalmente porque la información que se obtenga ayudará a conocer si los objetivos de la CORPAC se han llevado a cabo de manera eficiente, eficaz y oportuna.

2.3 IMPACTO SOCIAL

Con este tema de tesis se beneficiaran los usuarios y funcionarios del Aeropuerto “Mariscal Lamar”, mediante la aplicación de la Gestión de Riesgos para mayor seguridad del Área Comercial, proporcionando resultados positivos para el Aeropuerto.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

2.4 JUSTIFICACION PERSONAL

Disponemos de la capacidad y conocimientos académicos en Contabilidad y Auditoría necesarias, para realizar esta investigación, la misma que la consideramos interesante y original, la cual se convierte en un tema que nos motiva a ver los resultados que esta genere. De la misma forma los resultados que se obtengan de esta investigación nos permitirán profundizar y adquirir nuevos conocimientos respecto de los requerimientos de la Corporación.

2.5 FACTIBILIDAD

Para el desarrollo de esta tesis, se dispone de las fuentes de información necesarias, se utilizará datos primarios que nos proporcionará la Corporación Aeroportuaria de Cuenca, quien respalda la presente tesis, así como también se contará con el apoyo de los catedráticos de la Universidad de Cuenca.

3. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Desde sus inicios el Aeropuerto de Cuenca estuvo administrado y operado por la Dirección General de Aviación Civil. El 1 de noviembre del 2006 se transfieren las competencias para la administración del Aeropuerto Mariscal Lamar al Ilustre Municipio de Cuenca, a través de la Corporación Aeroportuaria de Cuenca (CORPAC), persona jurídica de derecho privado con finalidad social, sin fines de lucro, la cual se regirá por su estatuto y la normativa vigente. Actualmente la CORPAC se encuentra en un proceso de transición a Institución Pública, empezando a regir como tal desde Enero del 2015.

La ciudad de Cuenca y la provincia del Azuay, se caracteriza por ser una ciudad con grandes atractivos al turismo nacional y al extranjero, sobre todo

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

por sus artesanías que son conocidas a nivel nacional e internacional, como la orfebrería, los tejidos, la cerámica, los sombreros de paja toquilla, entre otros.

El Aeropuerto de la ciudad de Cuenca está ubicado, en la parroquia urbana “El Vecino” del cantón Cuenca. Las dimensiones de la pista son de 36.00 m de ancho, por 1.900 m de largo. Esto es un área total 68.400 m². La zona del aeropuerto se caracteriza por el comercio, aledaña al Terminal Terrestre, a poca distancia del Parque Industrial de Cuenca, rodeado de una densa zona residencial de la ciudad; se puede decir que el Aeropuerto “Mariscal Lamar”, se encuentra enclavado en una zona central, comercial, industrial y residencial de Cuenca.

El Aeropuerto Mariscal Lamar es la terminal aérea que le brinda servicio a la ciudad de Cuenca, Ecuador. Los vuelos locales toman cerca de 35 minutos desde Quito y 20 minutos desde Guayaquil.

El 1 de noviembre de 2005 mediante decreto ejecutivo se autoriza a la Alcaldía de Cuenca, a la ampliación, transformación, mejoramiento, administración y mantenimiento del aeropuerto. De esta manera la alcaldía crea la Corporación Aeroportuaria de Cuenca para cumplir con las tareas asignadas. Así en el 2008 se procedió a un cierre del aeropuerto por 15 días para el recapeo de la pista y otras mejoras. Las reparaciones fueron diseñadas para ampliar la vida del aeropuerto 10 años más a partir de esa fecha.⁵

Actualmente, con el crecimiento de la ciudad, el aeropuerto se ubica dentro de la zona norte de la ciudad, completamente rodeado por esta, en un área comercial, industrial y residencial. Esto genera molestias, en especial por el ruido, problemas de seguridad y de eficiencia a las



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

aerolíneas y a los usuarios. Además a pesar de que la terminal de pasajeros ha sido constantemente actualizada y es un edificio moderno, la pista ya no puede ser ampliada pues de un lado se encuentra un barranco y, del otro, varias casas y negocios.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4.1 LISTADO DE PROBLEMAS

- 4.1.1 Ausencia de procedimientos en el Área Comercial.
- 4.1.2 No existe un Plan Comercial y Estratégico definido para concesión mercantil.
- 4.1.3 No hay políticas estandarizadas para contratación de concesionarios y publicidad.
- 4.1.4 Transición de entidad privada a pública.
- 4.1.5 Debilitada negociación con la empresa privada



5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Elaborar una matriz de riesgos en donde se darán a conocer los procesos sensibles, efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprender las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.
- Realizar el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.
- Desarrollar una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

6.1.1 Marco conceptual de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es definida como un examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en un sector, entidad, programas, proyectos u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos de la entidad.

6.1.2 Enfoque de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

6.1.3 Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

6.1.4 Propósito general

Su propósito general consiste en:

- Evaluación del desempeño (rendimiento).
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar; y.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

6.1.4.1 Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad y b) otros criterios razonables de evaluación.

6.1.4.2 Identificación de las oportunidades de mejora

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las áreas problemáticas y las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

6.1.4.3 Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones Correctivas

Del proceso de auditoría de gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

Los criterios referidos al carácter sistemático de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de gestión.

6.1.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- Detectar y advertir de prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.
- Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.
- Promover el avance hacia las metas de estos sectores vitales en el desarrollo de la población.
- Propiciar que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su naturaleza son indelegables.

6.1.6 Componentes de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión comprende los siguientes componentes principales:

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Financiero
- Cumplimiento
- Equidad



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Calidad
- Impacto

Eficacia: se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Eficiencia: la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Equidad: Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. (**“auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos”, Marcela Alexandra Maldonado Burgos, Guayaquil – Ecuador, año 2007**)

6.2 MARCO TEORICO

6.2.1 NORMAS GENERALES

6.2.1.1 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

6.2.1.2 Objetivos del control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

6.2.1.3 Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación,



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

6.2.1.4 Rendición de cuentas

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones.

La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

6.2.2 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales.

La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

6.2.2.1 Integridad y valores éticos

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

6.2.2.2 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de

Planificación. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno.

Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

6.2.2.3 Políticas y prácticas de talento humano

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

6.2.2.4 Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

6.2.2.5 Delegación de autoridad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante. El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación.

6.2.2.6 Competencia Profesional

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

Las servidoras y servidores de los organismos, entidades, dependencias del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad.

Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

6.2.2.7 Coordinación de acciones organizacionales

La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.

Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

La máxima autoridad y el personal de la entidad, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno así como establecerá los mecanismos de relación entre la administración principal y las que operen en localizaciones geográficamente apartadas.

El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

6.2.2.8 Adhesión a las políticas institucionales

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados.

6.2.2.9 Unidad de Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.

Cada institución, cuando se justifique, contará con una unidad de auditoría interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes.

La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario.

Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones.

Los auditores de la unidad de auditoría interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

6.2.3 EVALUACIÓN DEL RIESGO

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

6.2.3.1 Identificación de riesgos

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

6.2.3.2 Plan de mitigación de riesgos

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

6.2.3.3 Valoración de los riesgos

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

6.2.3.4 Respuesta al riesgo

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

6.2.4 ACTIVIDADES DE CONTROL

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

6.2.5 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

Los sistemas de información y comunicación que se diseñen e implanten deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades y al ordenamiento jurídico vigente.

La obtención de información interna y externa, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

6.2.6 SEGUIMIENTO

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una

**Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón**



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.

Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado, también puede efectuarse mediante la combinación de las dos modalidades.

(Normas de Control Interno).

6.3 MARCO CONCEPTUAL

RIESGO

Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que pudiera afectar adversamente el logro de objetivos. Ninguna entidad opera en un ambiente libre de riesgos.

CONTROL INTERNO

Es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal, de la entidad, designado para proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos en las siguientes categorías:



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en los reportes financieros.
- Cumplimiento con las leyes y procedimientos aplicables.

ERM

La Administración de Riesgos Empresariales es un proceso real, realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerse dentro de su propensión al riesgo y proporcionar una seguridad razonable referente al logro de objetivos.

IDENTIFICACION DE EVENTOS

Los acontecimientos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas reinvierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para identificar objetivos.

ELEMENTOS DEL COSO II – ERM

a) Ambiente de Control Interno

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez,

Henry González Montaña
Jessica Vásquez Padrón



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.”.

b) Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

c) Identificación de eventos

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- ⇒ Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- ⇒ Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- ⇒ Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- ⇒ Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

- ⇒ Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- ⇒ Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- ⇒ Está orientada al logro de objetivos.

d) Evaluación de los riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- **El Riesgos Inherente** es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.
- **El riesgo residual** es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

e) Respuesta a los riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

f) Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

g) Información y Comunicación

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

h) Supervisión y Monitoreo

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

7. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variable, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

sucedido con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
<u>CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN</u> 1.1 Históricos 1.2 Aspectos generales 1.3 Filosofía Empresarial 1.3.1 Misión 1.3.2 Visión 1.3.3 Valores Institucionales 1.3.4 Política de Calidad 1.3.5 Objetivos Estratégicos	Encuestas Entrevistas	El porcentaje de conocimiento general del personal sobre la constitución de la CORPAC.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

<p>1.3.6 Políticas institucionales de la CORPAC</p> <p>1.3.7 Operativización de las Estrategias</p> <p>1.3.8 Matriz FODA</p> <p>1.3.9 Organigrama de la CORPAC</p> <p>1.3.10 Datos técnicos.</p> <p><u>CAPITULO II:</u> <i>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - EVALUACION DE LOS RIESGOS Y CLASIFICACION EN FUNCION DE SU IMPACTO Y PROBABILIDAD.</i></p> <p>2.1 Generalidades</p> <p>2.2 COSO I – COSO II</p> <p>2.3 Elementos del COSO II</p> <p>2.4. Análisis del Plan Operativo Anual.</p> <p>2.5 Establecimiento de objetivos estratégicos y operacionales.</p> <p><u>. CAPITULO III:</u> <i>IDENTIFICAR, CALIFICAR Y RESPONDER AL RIESGO</i></p> <p>4.1 Evaluación y calificación del riesgo</p> <p>4.2 Respuesta al Riesgo</p> <p>4.3 Establecimiento documentado de respuestas</p> <p><u>CAPITULO IV:</u> <i>PRESENTACION DEL MAPA DE RIESGOS</i></p>	<p>Flujogramas</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Riesgo bajo</p>	<p>Evaluará el proceso de cada actividad, ayudando a identificar puntos de riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de riesgo inherente • El porcentaje de riesgo
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

<p>5.1 Formulación de estrategias o controles en función de la calificación. 5.2 Establecimiento de un mapa de riesgos</p> <p><u>CAPITULO V:</u> <i>ELABORACIÓN DE RESULTADOS.</i> 5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones</p>	<p>Riesgo medio Riesgo alto</p> <p>Estrategias Controles</p> <p>Resultados</p>	<p>residual</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel de confianza <p>El grado de confianza que se obtiene al implementar medidas.</p> <p>Porcentaje de entendimiento y aprendizaje obtenido en el área.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de investigación

- **Investigación aplicativa.-** se realizará la investigación con el fin de brindar un mapa de riesgos aplicable al área comercial, de tal manera que se pueda afrontar los riesgos que se presenten para mitigar o disminuir a un grado poco significativo los riesgos para la corporación

b) Método de investigación



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

b.1 Encuestas: Es una técnica de investigación dedicada a obtener información mediante un sistema de preguntas que un entrevistador hace a un entrevistado, a través de una acción comunicativa.

Para que la encuesta tenga validez debe formar parte de un proceso de investigación, donde se conozca con claridad y profundidad los aspectos fundamentales de la investigación, el cual le permitirá orientar adecuadamente la elaboración y ejecución de la encuesta. (Achig, 2005)

Aplicación: Ésta técnica nos facilitará determinar el nivel de conocimiento que tienen las personas sobre la Gestión de Riesgos Corporativos, enfocado a un grupo específico.

b.2 Entrevistas: Es una técnica en la que se aplican los formularios o cuestionarios y consiste en obtener respuestas a través del sistema de preguntas que consta en el formulario.

El entrevistador debe tener la rapidez mental, capacidad de decisión, habilidad, facilidad de diálogo, comunicación, tolerancia, paciencia y conocimiento profundo del tema que se investiga. (Achig, 2005)

Aplicación: Ésta técnica la aplicaremos a los informantes claves que en este caso los funcionarios del departamento de Operaciones, así como la Dirección General de la CORPAC.

b.3 Flujoigramas: Es una técnica en la que se realizan diagramas básicos de la definición, análisis o solución de un problema en el cual se utilizan símbolos para representar operaciones, flujos de datos, etc.



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

Aplicación: Esta técnica la aplicaremos para verificar si se están cumpliendo los diferentes pasos que se utilizan dentro del área de operaciones para llevar a cabo sus actividades.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Terminador: Señala el inicio y el final del proceso
 	Línea Continua: Indica la secuencia normal de las distintas tareas en el proceso. Línea Discontinua: Puede usarse para señalar el flujo de determinados documentos o información.
	Documento Escrito: Identifica un documento escrito, informe o formulario generado por una tarea.
	Operación Automática: Identifica una tarea que se realiza para llevar a cabo el proceso descrito.
	Operación Manual: Señala un atarea que es realizada manualmente.
	Decisión: Identifica un punto de decisión que realiza la



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

	aplicación informática o un usuario.
	Nota Explicativa: Se utiliza para explicar o dar información adicional.

Tabla N°1

9. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

	INTRODUCCIÓN <u>CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN AEROPORTUARIA DE CUENCA</u> 1.4 Históricos 1.5 Aspectos generales 1.6 Filosofía Empresarial 1.6.1 Misión 1.6.2 Visión 1.6.3 Valores Institucionales 1.6.4 Política de Calidad 1.6.5 Objetivos Estratégicos 1.6.6 Políticas institucionales de la CORPAC 1.6.7 Operativización de las Estrategias 1.6.8 Matriz FODA 1.6.9 Organigrama de la CORPAC 1.6.10 Datos técnicos.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

<p>OBJETIVO ESPECIFICO 1</p> <p>Fundamentar teóricamente cada una de las actividades a desarrollar dentro de la Gestión de Riesgos.</p>	<p><u>CAPITULO II:</u> FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA - EVALUACION DE LOS RIESGOS Y CLASIFICACION EN FUNCION DE SU IMPACTO Y PROBABILIDAD.</p> <p>2.1 Generalidades 2.2 COSO I – COSO II 2.3 Elementos del COSO II 2.4. Análisis del Plan Operativo Anual. 2.5 Establecimiento de objetivos estratégicos y operacionales.</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2</p> <p>Identificación, calificación y respuesta al riesgo.</p>	<p><u>CAPITULO III:</u> IDENTIFICAR, CALIFICAR Y RESPONDER LOS RIESGOS</p> <p>4.1 Evaluación y calificación del riesgo inherente 4.2 Probabilidad e impacto 4.3 Respuesta al riesgo</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3</p> <p>Desarrollar una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación.</p>	<p><u>CAPITULO IV:</u> PRESENTACION DEL MAPA DE RIESGOS</p> <p>5.1 Formulación de estrategias o controles en función de la calificación. 5.2 Establecimiento de un mapa de riesgos</p>
	<p><u>CAPITULO V:</u> ELABORACIÓN DE RESULTADOS.</p> <p>5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones</p>
	<p>ANEXOS BIBLIOGRAFIA</p>



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

DESCRIPCION	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Recolección y procesamiento de información																
Análisis y propuesta																
REDACCION DE TESIS																
CAPITULO I: Aspectos generales de la corporación																
Revisión y Ajuste																
CAPITULO II: Análisis de la situación actual de la CORPAC. (MARCO TEÓRICO)																
Revisión y Ajuste																
CAPITULO III: Evaluación de los riesgos y clasificación en función de su impacto y probabilidad.																
Revisión y Ajuste																
CAPITULO IV: Establecimiento de las estrategias básicas orientadas a disminuir el riesgo inherente y residual.																
Revisión y Ajuste																
CAPITULO V: Elaboración de resultados																
Revisión y Ajuste																



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

11. PRESUPUESTO REFERENCIAL

DETALLE DE GASTOS	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
Empastado					100.00	<u>100.00</u>
Copias	5.00	5.00	5.00	25.00	25.00	<u>65.00</u>
Copias a color	5.00	5.00	5.00	15.00	15.00	<u>45.00</u>
Internet	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	<u>125.00</u>
Transporte	10.00	15.00	15.00	15.00	20.00	<u>75.00</u>
Impresión de los capítulos		5.00	5.00	5.00	5.00	<u>20.00</u>
CDs					10.00	<u>10.00</u>
Suministros	5.00	5.00	5.00	5.00	150.00	<u>170.00</u>
<u>TOTAL</u>	<u>50.00</u>	<u>60.00</u>	<u>60.00</u>	<u>90.00</u>	<u>350.00</u>	<u>610.00</u>



“UNIVERSIDAD DE CUENCA”

12. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- **Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado**
- <http://www.pwc.com/ve/es/libros/index.jhtml>

DOCUMENTOS:

- Dirección General de Aviación Civil (DGAC)
http://www.aviacioncivil.gob.ec/?page_id=266
- **NORMAS DE CONTROL INTERNO**

INTERNET:

- <http://www.aeropuertocuenca.ec/transparencia.html#>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/55/7/Capitulo1.pdf>
- <http://www.aeropuertocuenca.ec/PLANESTRATEGICODELACORPA C.pdf>
- <http://www.uniminuto.edu/documents/1000000716281/1000001502729/Normas%20APA>
- <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- ¹<http://es.scribd.com/doc/33482297/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-ERM>

TESIS:

“Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos”, Marcela Alexandra Maldonado Burgos, Guayaquil – ecuador, año 2007