

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



"EVALUACIÓN DE RIESGOS BASADO EN NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS PARA LAS INSTITUCIONES OFICIALES AUTÓNOMAS, APLICADO AL MACRO PROCESO DE COMPRAS".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MELBI JEOVANY DURAN ORELLANA
JEANNETTE ESMERALDA LÓPEZ LÓPEZ
WALTER DOUGLAS ROJAS MARTÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc Roger Armando Arias Alvarado

Secretario(a) : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador del Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

NOVIEMBRE DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por darme la fuerza necesaria para completar mis estudios universitarios, a mi adorada madre, Julia Orellana, por inculcarme que educación y el esfuerzo es la base de la superación personal y profesional, quien con todo el sacrificio que realizo me permitió llegar a esta etapa de mi vida, a mi esposa e hija, Sara Gómez y Rebecca Duran, a quienes sacrifique al no dedicarles el tiempo necesario para compartir junto a ellas y finalmente a mis compañeros y amigos por su apoyo incondicional.

Melbi Jeovany Duran Orellana

A Dios nuestro creador quien me dio fuerzas y sabiduría para culminar esta carrera, mi profundo homenaje y eterna gratitud a mis padres Jorge Alberto López y Ana Amelia López de López de quienes recibí su incansable amor y apoyo incondicional a mis hermanas Yesenia de Grijalva y Patricia López por animarme a seguir adelante y enseñarme a luchar por mis ideales a quienes dedico especialmente este triunfo, y especialmente al Lic. Mauricio Magaña por su ayuda y comprensión.

Jeannette Esmeralda López López

A Jehová Dios por haberme brindado el milagro de la vida, así como el discernimiento, sabiduría y salud que han contribuido a este logro académico. A mi madre, Edith Martínez, que con gran sacrificio y amor me proporcionó lo necesario para seguir adelante. A mi abuela, Josefina Mártir, por inculcarme la disciplina, los valores morales y espirituales que siempre me acompañan y orientan mi camino. A mi tía, Cecilia Isabel, por su incondicional apoyo durante mi infancia y adolescencia.

Walter Douglas Rojas Martínez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 DEL CONTROL INTERNO.....	1
1.1.2 CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.....	8
1.1.3 REGULACIONES DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES GUBERNAMENTALES... ..	10
1.2. DEFINICIONES.....	15
1.3 CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO.....	16
1.3.1 GENERALIDADES E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	17
1.3.2 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL INFORME COSO.....	20
1.3.3 RESPONSABLES EN LA EJECUCIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	20
1.3.4 COSO ENFOQUE TRADICIONAL.....	24
1.3.5 COSO ENFOQUE ERM - GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.....	39
1.3.6 LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO.....	41
1.4 PROCESOS DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES.....	42
1.4.1 FORMAS DE CONTRATACIÓN.....	42
1.4.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL DOCUMENTADA.....	45
1.4.3 LIMITANTES DE LA LEY.....	47
1.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	48
1.5.1 TIPOS DE RIESGOS INSTITUCIONALES.....	49
1.5.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	51
1.5.3 PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA.....	53
1.5.4 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	54
1.5.5 ANÁLISIS DE RIESGOS IDENTIFICADOS.....	54
1.5.6 GESTIÓN DE RIESGOS.....	55
1.5.7 NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA.....	55
1.6 EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	62
1.6.1 IMPORTANCIA, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	62
1.6.2 AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	65
1.6.3 DESVENTAJAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROLES.....	66
1.6.4 EFECTIVIDAD DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	66
CAPITULO II - METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION.....	68
2.1 OBJETIVO	68

2.2 TIPO DE ESTUDIO.....	68
2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	69
2.4 UNIVERSO Y MUESTRA.....	69
2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
2.6 TABULACIÓN Y LECTURA DE DATOS.....	71
2.7 DIAGNOSTICO.....	72
2.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	78
CAPITULO III- PROPUESTA "EVALUACIÓN DE RIESGOS BASADO EN NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS PARA SU APLICACIÓN EN EL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES AUTÓNOMAS"	79
3.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS:.....	82
3.1.1 DIRECTRICES GENERALES.....	82
3.2 PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	84
3.3 FASES DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	86
3.3.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	86
3.3.2 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO.....	88
3.3.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.....	96
3.3.4 GESTIÓN DE RIESGOS.....	106
3.3.5 SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	112
3.3.6 ACTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	116
3.4 CASO PRÁCTICO:.....	116
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
4.1 CONCLUSIONES.....	129
4.2 RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXO NO.1 - INSTITUCIONES OFICIALES AUTÓNOMAS.....	VI
ANEXO NO.2 - MODELO DE LA ENCUESTA.....	VIII
ANEXO NO.3 - TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	XII
ANEXO NO.4 - CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	XXIX

RESUMEN EJECUTIVO

Producto de la modernización del Estado, durante los últimos años en nuestro país se ha desarrollado el interés por el denominado tema administración de riesgo, adoptando nuevas normativas en materia de control interno por parte de la Corte de Cuentas de la República orientadas a la creación de valor de las instituciones gubernamentales y la generación de imagen y confianza de la población respecto al manejo de los recursos públicos.

El principal objetivo de la investigación es promover la participación interactiva de la administración de las instituciones oficiales autónomas en los procesos de evaluación de riesgos por medio de fases que describen secuencialmente la metodología de dicha herramienta destinada al fortalecimiento continuo del macro proceso de compras.

En el desarrollo del estudio se evidencia que la evaluación de riesgos es una opción idónea para la mitigación de estos en las instituciones públicas y como evento subsecuente la disminución de la corrupción por medio de los procesos de adquisiciones y contrataciones. Así como, su importancia y responsabilidad en dichos actividades, sin olvidar la relevancia de los riesgos que se asumen al aceptar el desafío de crear valor agregado en las empresas públicas; advirtiendo sobre las condiciones previas para la adopción de una cultura de gestión de riesgos corporativos.

La investigación se realizó a partir de una muestra de las instituciones oficiales autónomas ubicadas en el Departamento de San Salvador, utilizando el método hipotético deductivo y haciendo uso de herramientas como cuestionarios y entrevistas con

los jefes de las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.

De acuerdo a los resultados de investigación la mayoría de instituciones autónomas no están realizando una evaluación de riesgos aplicada al macro proceso de compras de conformidad con Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE) aprobadas por la Corte de Cuentas de la República, hecho que permitió hacer una evaluación que evidencia la importancia y necesidad de la elaboración de la presente propuesta.

Finalmente se presenta una propuesta para la evaluación de riesgos que comprende de manera medular el proceso a realizar para dar cumplimiento a uno de los cinco componentes definidos en las NTCIE de las instituciones gubernamentales, clasificando esta actividad en seis fases: Situación Actual, Identificación, Análisis, Gestión, Seguimiento y Actualización de la Evaluación de Riesgos.

En conclusión se logro evidenciar que la propuesta de una metodología de evaluación de riesgo ayudará a la administración de las instituciones oficiales autónomas a realizar dicho proceso, por lo que se recomienda que se hagan todos los esfuerzos necesarios para su implementación.

INTRODUCCIÓN

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día y al aumento notorio de la preocupación por el tema "riesgos", el cual es abordado en el informe COSO y adoptado por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador a efecto de fortalecer los procesos de control interno en el sector público, con el fin de lograr de manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y metas se hace necesario que las instituciones oficiales autónomas implementen un proceso de control interno a fin de brindar una seguridad razonable para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Hoy en día las instituciones gubernamentales enfrentan el reto de desenvolverse al mismo ritmo en que se desarrolla la economía mundial; este fenómeno demanda del Estado cambios en su accionar que le brinden una imagen de notoria seguridad y transparencia en todos sus ámbitos.

De acuerdo con lo anterior es indispensable estar preparados para afrontar las contingencias que se puedan presentar, mediante una adecuada evaluación de riesgos, por lo que se hace necesario que las distintas entidades gubernamentales adopten mecanismos para crear al interior de sus instituciones una adecuada cultura de riesgos.

Para tal efecto se ha dividido el estudio en cuatro capítulos.

En el capítulo I se presentan todos los antecedentes históricos relacionados con el control interno, las adquisiciones y

contrataciones, evaluación de riesgos y el rol de la administración en desarrollo de la misma.

El segundo capítulo comprende la metodología utilizada y el estudio de la situación actual de las unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), en cuanto a su papel en la evaluación riesgos, los cuales fueron estudiados por medio de encuestas y entrevistas, obteniendo datos respecto al conocimiento y aplicación de herramientas para su valoración.

El diseño metodológico comprende dos etapas fundamentales, la bibliográfica y la de campo. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método Hipotético Deductivo y se opto por el estudio descriptivo, correlacional y analítico, para el cual se definió el universo y muestra respectivos. La aplicación de dicha metodología arrojó como producto un diagnóstico, cuyos resultados se dividieron en tres apartados, asimismo se vaciaron los resultados en una matriz para una mejor comprensión y análisis de los datos.

En el capítulo III, la primera fase se definen las directrices generales necesarias para la implementación de la evaluación de riesgos. Para su mejor comprensión se desarrolla una propuesta basada en seis fases: Situación Actual, Identificación de Riesgos, Análisis de los Riesgos Identificados, Gestión de Riesgos, Seguimiento de la Evaluación de Riesgos y Actualización de la Evaluación de Riesgos. En la segunda fase se plantea un caso práctico donde se describe la aplicación de las etapas descritas en la primera parte de la propuesta.

Finalmente el ultimo capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones a las que se llego con la investigación, así como la bibliografía utilizada. Luego se enlistan los anexos finales.

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.1.1 Del control interno

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, como una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos, evoluciona a partir de la simple búsqueda de seguridad individual o colectiva, hasta la necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes. Según la cultura latina, se define como "verificación o examen", que permite constatar la desviación entre lo previsto y lo realizado. En la cultura anglosajona es "guía, impulso correctivo", en la que subyace la idea de acción correctora inmediata. Esta última, como puede apreciarse, tiene una inclinación positiva, dado que existe la noción de proactividad, en el contexto de prevenir, más que de juzgar hechos pasados.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que

sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra al no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo, por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, ya que generalmente se ha considerado que es un tema reservado solamente para los contadores.

Es así, que en varios países del mundo se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo - entre otros -, de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como de definir la manera de evaluarlo.

El último concepto de control es coincidente con la acepción que le asignan normativas de organismos profesionales de cobertura mundial, relacionados con la materia. En efecto, su idea central es la de dirección, gestión, conducción de todas las actividades que propendan a lograr los objetivos propuestos por la Dirección Superior de las organizaciones. Lo que también implica la idea esencial de control preventivo.

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio

indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos han venido dando cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para regular las actividades de las entidades bajo su dirección.

En función de ello, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

Entre los antecedentes que condujeron a la realización del Informe COSO en los Estados Unidos de Norteamérica, se encuentran:

- WATERGATE
- FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT, DE 1977 - LEY SOBRE LAS PRACTICAS CORRUPTAS EXTRANJERAS
- LA COMISION COHEN
- SECURITIES AND EXCHANGE COMISSION (SEC) - COMISION DE CAMBIO Y VALORES O COMISION DE VALORES Y BOLSA
- EL COMITÉ MINAHAN
- FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF) - FUNDACION PARA INVESTIGACIONES FINANCIERAS EJECUTIVAS
- PRONUNCIAMIENTOS DE AUDITORIA
- INICIATIVAS LEGISLATIVAS
- LA COMISION TREADWAY

Un detalle de estos antecedentes en la sociedad estadounidense, que explican o fundamentan la razón de este estudio se presenta a continuación. A mediados de los años 70, el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las

áreas de diseño de sistemas y en auditoria, centrándose en cómo mejorar los métodos de verificación y como integrarlos.

WATERGATE.- A partir de las investigaciones derivadas del caso Watergate, realizadas entre los años 1973 y 1976, las autoridades legislativas y fiscalizadoras comenzaron a prestar atención al control interno, a partir de comprobarse que grandes empresas norteamericanas habían estado involucradas en operaciones ilegales de financiación de partidos políticos, y en pagos dudosos como sobornos a representantes de gobiernos extranjeros. Para dar respuesta a estas investigaciones se creó un comité congressional y se elaboró un proyecto de ley con el nombre de Foreign Corrupt Practices Act, de 1977 (FCPA) - SOBRE LAS PRACTICAS CORRUPTAS EXTRANJERAS.

LA COMISION COHEN.- La Comisión on Auditors` Responsibilities - (Comisión sobre la responsabilidad de los auditores) se constituyó en 1974 por el AICPA para estudiar las responsabilidades de los auditores. Una de las recomendaciones publicadas en 1978, en las conclusiones, fue que junto con los estados financieros la dirección debía publicar un informe sobre el control interno existente en la entidad en las memorias anuales, dirigido a los accionistas, y que los auditores debían opinar sobre dicho informe. El Financial Executives Institute (FEI) aprobó en 1978 estas recomendaciones.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC) - (COMISION DE VALORES Y BOLSA o COMISION DE CAMBIO Y VALORES).- Esta comisión continuó la línea de la Comisión Cohen y del FEI, ya que en 1979 propone introducir normas en las que se exige a

los directivos la publicación de un informe contentivo de los procedimientos de control interno contable en uso, exigiéndose la presentación del informe elaborado por un auditor externo. Esta propuesta aunque fue retirada posteriormente, contribuyó a afianzar el reconocimiento de la responsabilidad de la dirección de mantener un sistema eficaz de control interno.

EL COMITÉ MINAHAN.- En 1979, el AICPA constituye un comité especial -SPECIAL ADVISORY COMMITTEE ON INTERNAL CONTROL - COMITE ASESOR ESPECIAL EN CONTROL INTERNO, que se encargaría de proponer recomendaciones para establecer y evaluar el control interno, pretendiendo llenar el vacío detectado en esta materia. Estos lineamientos solamente aparecían en la bibliografía relativa a la auditoría profesional, confeccionada especialmente para los auditores. Se consideró la necesidad de elaborar directrices adicionales que auxiliaran a la dirección a conocer y cumplir sus responsabilidades sobre el control.

FINANCIAL EXECUTIVES RESEARCH FOUNDATION (FERF) - (FUNDACION PARA INVESTIGACIONES FINANCIERAS EJECUTIVAS).- En 1980 fue publicado EL CONTROL INTERNO EN LAS CORPORACIONES NORTEAMERICANAS (Internal Control in U.S. Corporations), siendo importante la catalogación de las características, condiciones, prácticas y procedimientos de control interno y la identificación de los diversos puntos de vista con respecto a la definición, naturaleza y sus objetivos, así como a la forma de asegurar su eficacia.

PRONUNCIAMIENTOS DE AUDITORIA.- Entre los años 1980 y 1985 se produce un desarrollo y perfeccionamiento de las normas

profesionales de auditoría relacionadas con el control interno, entre las que se encuentran:

- 1980 - Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. AICPA.
- 1982 - Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoria de estados financieros. AICPA.
- 1983 - Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. (IIA).
- 1984 - Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA.

INICIATIVAS LEGISLATIVAS.- En 1985, el control interno retorna a la palestra pública con más intensidad, debido a una serie de fracasos empresariales y errores de auditoría, decidiendo el congreso de los Estados Unidos crear un subcomité para estudiar sobre estos acontecimientos, que ponían en duda el comportamiento de la dirección, la presentación correcta de la información financiera y la eficacia de las auditorías externas. Durante las investigaciones se redactaron documentos legislativos que pretendían dar respuesta y solución a los problemas anteriormente detallados, pero la legislación no fue aprobada, no obstante se mantuvo el tema en el centro de la atención pública.

LA COMISION TREADWAY.- Esta comisión Nacional sobre los Informes Financieros Fraudulentos, conocida como comisión TREADWAY, creada en 1985, con el objetivo de identificar los factores causantes de la información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir su incidencia.

En 1987 publican su informe, incluyendo recomendaciones para la dirección y los consejos de administración de aquellas empresas que aparecían con cotizaciones en la bolsa, así como para los profesionales de la Contabilidad, la SEC y otros organismos de control, legislativos, y académicos. Esta comisión propone un conjunto de recomendaciones referentes al sistema de control interno. Subraya la importancia del entorno de control, los códigos de conducta, la existencia de comités de auditoría y la necesidad de una unidad interna activa y objetiva de nuevo tipo.

Reitera asimismo la necesidad de emitir informes sobre la eficacia del control interno y trabajar en la integración de los diversos conceptos, definiciones relacionadas y desarrollar una base común referencial. A partir de dicha fecha, han surgido otras iniciativas en la materia, tanto en los Estados Unidos como en Gran Bretaña, Canadá, España y algunos otros países de la actual Unión Europea.

En 1988, el Auditing Standards Board (Buró o Comité de Normas de Auditoría) del AICPA publicó la norma # 55 sobre una nueva versión de las normas de auditoría relativas al control interno, en la que se define explícitamente los elementos de la estructura, incrementa la responsabilidad de comprenderlo por parte del auditor y proporciona directrices sobre la

evaluación del riesgo en una auditoria de los estados financieros.

En el propio año 1988, la SEC confirmó la recomendación de la Comisión Treadway sobre la emisión de un informe sobre el Control Interno, proponiendo incluso un reglamento, que entre otras cuestiones, exigía que la dirección publicara informes estableciendo su responsabilidad en cuanto a área, así como la evaluación de la eficacia del sistema.

A finales de los años 80, y como consecuencia de una serie de escándalos de quiebras de algunas de las grandes empresas británicas, como Maxwell y Guinness, se puso en evidencia la baja calidad en la administración de los directores de dichas empresas. Esta situación generó una gran preocupación general, señalándose en la prensa de forma individual los descalabros financieros producto de decisiones corporativas irresponsables de la administración de dichas empresas.

1.1.2 Control interno en las instituciones gubernamentales

La modernización del Estado incluye necesariamente la actualización de los mecanismos de control. Hoy, estos conceptos se dirigen a que el prestador del servicio, en este caso las organizaciones del Estado, sean más eficaces en su misión de bien común. La gestión de cualquier organización sólo tiene posibilidades de ser exitosa si cuenta con adecuados controles internos. Las instituciones que conforman la administración pública también deben contar con un sistema que les permitan alcanzar sus objetivos.

El modelo ideal de control público lo constituye una adecuada coordinación entre los órganos externos y un sistema de

control interno descentralizado y ágil, que se caracterice por poseer un órgano permanente, al más alto nivel, con independencia funcional, de amplia cobertura de asesoría a la alta dirección gubernamental en el desarrollo de su gestión.

El objetivo básico del control tradicional era detectar si las organizaciones operaban a satisfacción de sus propietarios; es decir, en términos generales, que sus inversiones estuvieran debidamente protegidas de dolo o fraude y que los informes financieros correspondieran a la realidad. En cambio, desde hace algunas décadas, sus fines han derivado a colaborar al logro de la eficiencia organizacional, a la optimización de sus resultados y al cumplimiento de las regulaciones a que están sometidas las empresas, públicas o privadas. Todo ello, sin descuidar los objetivos de protección originales.

Haciendo referencia a los antecedentes en el sector público se puede mencionar que la Corte de Cuentas en virtud de cumplir a plenitud la responsabilidad del control interno en cada entidad y, a fin de alcanzar de modo efectivo los beneficios que tal práctica conlleva, se expidieron las Normas Técnicas de Control Interno, las cuales fueron publicadas en el Diario Oficial No. 182 del 30 de Septiembre de 1993.

Posteriormente y producto de que el proceso de modernización del Estado había introducido cambios en los sistemas; se hizo necesario emitir nuevas normas técnicas de control interno, para establecer pautas generales que orientaran el accionar de las entidades del sector público, en un adecuado sistema y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia,

efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan, dando paso a su implementación a partir del ejercicio 2000. Mediante Decreto No.15, publicadas en el Diario Oficial No. 21, Tomo 346, de fecha 31 de enero del mismo año.

En la actualidad la Corte de Cuentas, con base al informe presentado por la COMISION TREADWAY, conocido como informe COSO Mediante decreto Numero 4 emitió el reglamento que contiene las normas técnicas de control interno publicadas en Diario Oficial No.180, Tomo No. 364, el 29 de septiembre de 2004.

1.1.3 Regulaciones de las adquisiciones y contrataciones gubernamentales

El sistema legal antes del año 2000, carecía de una ley que regulara las adquisiciones y contrataciones de la administración pública, estos actos administrativos eran regulados por un conjunto de leyes, que a través del tiempo fueron desarrollados de diversas formas y que a la fecha se encuentran derogadas, siendo las mismas mencionadas solamente para efectos históricos y para conocer una reseña de los distintos criterios de selección del contratante y cómo han evolucionado hasta ser recogidas dentro del marco legal vigente (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública).

a) Ley de Suministros de 1939

Los antecedentes más específicos en cuanto a la legislación que regula las formas de selección del contratante, data de la fecha 27 de diciembre de 1939 que por decreto número 100 se crea la Ley de Suministros, la cual regulaba en el

artículo 1 el término suministro, entendiéndose por este la provisión de mercaderías que se necesitaban para servicio de la administración pública, también se definía el término adjudicación, como: Es el hecho de decidir o declarar a quien se encargara un suministro. En el artículo 3 se establecían cuatro métodos de adjudicación de los suministros, los cuales eran: Por subasta, concurso público, concurso privado y libre gestión.

b) Ley de Suministros de 1945

En 1945 inicia un nuevo marco legal que deroga la legislación antes mencionada y así tenemos: Ley de Suministros de 1945 creada según el D. L No. 280, del 19 de diciembre de 1945, publicado en el D.O No. 283, Tomo 139, del 26 de diciembre de 1945, que establece la base para la creación de las leyes posteriores en el proceso de adjudicación de los suministros. La ley establece para el desempeño de las funciones de la misma a la Proveduría General de la República que tendrá el carácter de empresa oficial con patrimonio propio, dependiente del Ministerio de Economía, estará sometida a la fiscalización, tanto preventiva como a posteriori de la Corte de Cuentas de la República.

c) Ley Específica de Suministro para el Ramo de Obras Públicas 1951

La Asamblea Legislativa de El Salvador considerando que debido a la organización regulada en la Ley de Suministro de 1945. La proveeduría General de la República no logra satisfacer oportunamente las necesidades de suministros para el ramo de Obras Públicas, ocasionando por tal motivo demoras en los trabajos, y para obviar esas inconvenientes se hace necesario crear una dependencia destinada exclusivamente a

atender los suministros del indicado ramo; por lo que es adecuado crear una división específica de la proyeeduría General de La República dependiente del ramo de Hacienda; por tanto según Decreto 316 de fecha 11 de julio de 1951, publicado en el D.O No. 136, Tomo 152 de fecha 23 de julio de 1951 se publica la ley Especifica de Suministro para el Ramo de Obras Públicas, vigente desde el 11 de julio de 1951 hasta el 26 de febrero de 1953.

d) Ley de Suministro para el Ramo de fomento y Obras Públicas 1953

No obstante la ley creada por Decreto Legislativo No. 316 de fecha 11 de julio de 1951; no logró la orientación y eficacia de los sistemas puestos en práctica para la contratación de suministros conforme a las prescripciones de esa ley. La práctica demostró que era necesario adoptar nuevas disposiciones legales y procedimientos más breves y eficientes para lograr en tiempo oportuno y condiciones más ventajosas para el Estado, la negociación, adquisición y contratación de suministros, como factor importante en la realización de obras públicas de la administración central y de las municipalidades del país, cuya ejecución se encargue al Ramo de Fomento y Obras Públicas, es por tal motivo que se deroga la ley de suministro de 1951; como consecuencia se crea según decreto No. 976 de fecha 27 de febrero de 1953, publicada en el D. O No. 42 tomo No. 158, del 3 de marzo del mismo año, se emite nuevamente la ley de Suministro para el Ramo de Fomento y Obras Públicas.

Para efectos de cumplimiento de esta ley se creó la Proyeeduría Especifica dependiente del Ministerio de Fomento

y Obras Públicas, que tendrá por objeto la adquisición tanto de mercaderías como de servicios.

e) Ley de Suministro para el Ramo de Salud Pública y Asistencia Social 1982

En vista que no existía una ley específica para regular la adquisición de suministros por parte del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y siendo que necesitaba agilizar la adquisición de suministros, se crea la Ley de Suministros para el Ramo de Salud Pública y Asistencia Social por Decreto 1083 de fecha 14 de abril de 1982, cabe señalar que existía una Proveduría Específica encargada de realizar las adquisiciones y contrataciones según sus necesidades.

f) Disposiciones Generales y Especiales del Presupuesto 1983

Los capítulos IV y V de las disposiciones Generales del Presupuesto, contenidas en el decreto legislativo No 3 de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el D. O No 239, Tomo No 281 del mismo mes y año, en lo relacionado con las compras y suministros, en el art. 1 establecía que las disposiciones generales del presupuesto serían aplicables a todas las operaciones originadas por la ejecución del presupuesto general a cargo de las unidades del Gobierno Central, así como a las que se originen por la ejecución de los respectivos presupuestos especiales de las Instituciones Oficiales Autónomas. Estas disposiciones son normas legales aplicables a diversas materias relacionadas con operaciones de tesorería, presupuestos, contabilidad, personal, compras, suministros y otras.

Finalmente nace el proyecto de crear una ley que pretendía responder a una urgente necesidad jurídica del Estado, ante

la coexistencia de varias leyes reguladoras de la misma materia de las adquisiciones y contrataciones. Producto de esa diversidad se hizo necesaria la existencia de un marco que uniformara a toda la Administración Pública, con el propósito de subsanar las siguientes deficiencias:

a) La Carencia de un Régimen Legal Ordenado y Sistemático.

No existía un marco legal único para llevar a cabo las compras, suministros y contrataciones de la administración pública porque cada institución tenía su propia ley que la regia, con disposiciones diferentes relativas a las materias antes mencionadas, no habiendo una coordinación en cuanto a los procesos y parámetros a utilizar para dicho fin.

b) El Marco Legal existente era propicio para los procesos burocráticos y engorrosos para las adquisiciones y contrataciones.

c) La falta de Transparencias en las Contrataciones.

Todo proceso de evaluación realizado por parte de la administración pública previo a la adjudicación del contrato, no era conocido por el público oferente, por lo tanto no sabían que parámetros utilizaban la administración para dicha adjudicación, ni que mecanismos les otorgaba la ley para impugnar una resolución que se sospechaba estuviera viciada y que no reflejaba la transparencia debida en un razonamiento claro para los demás oferentes; reservándose la administración las razones por las cuales elegían un determinado contratista.

d) No se garantizaba el uso racional de los recursos.

A pesar que ha existido un ente único encargado de la Fiscalización de la Hacienda Pública, este no realizaba de manera eficiente su función fiscalizadora.

Producto del trabajo de equipo realizado a lo largo de tres años, durante los cuales se mantuvieron consultas permanentes con gremiales, políticos y prominentes profesionales, quienes aportaron conocimientos y experiencia para enriquecer este proyecto, dando como resultado la aprobación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, mediante decreto legislativo número 868, publicada en el diario oficial N°.88, tomo N°.347 del 15 de mayo del año 2000.

1.2. Definiciones

Dentro del proceso de investigación a desarrollar se utilizaran distintos conceptos relacionados con la evaluación de riesgos en las instituciones gubernamentales, las cuales son planteadas a continuación:

a) Riesgos

Es el nivel de exposición a las incertidumbres que una empresa debe entender y efectivamente administrar para lograr alcanzar sus objetivos y crear valor para sus interesados

b) Control interno COSO

Es un proceso, ejecutado por el Consejo Directivo, la Administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos.

c) Autoevaluación

Proceso documentado en el que la administración o el equipo de trabajo se involucra directamente en una función, se juzga la efectividad del proceso de control vigente y se define si se asegura razonablemente el lograr alguno o todos los objetivos.

El objetivo es proporcionar seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos de la organización.

d) Fondos públicos

Son los provenientes de la hacienda pública o municipal que se utilizan para el cumplimiento de funciones, finalidades, potestades o actividades de naturaleza pública.

e) Ética pública

Principios que norman el pensamiento, las acciones y la conducta humana y que las orientan al correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

f) Corrupción

El uso y abuso del cargo y de los bienes públicos cometido por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero.

1.3 Control interno enfoque COSO

El informe COSO, es el resultado de la investigación 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.

En Estados Unidos de América, el Informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

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 a este proceso, 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 forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

1.3.1 Generalidades e importancia del control interno.

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a las metas de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir eventos que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

El control interno fomenta la eficiencia, reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

No todas las personas entienden lo mismo por "Control Interno", esto se agrava cuando sin estar claramente definido

se utiliza en la normatividad. En sentido amplio COSO, lo define como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Considerando la definición anterior se puede afirmar que no es un evento o circunstancia aislada, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad, siendo inherente a la manera como la administración dirige los negocios.

El proceso de los negocios, que es conducido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado básicamente a través de la planeación, ejecución y monitoreo. El control interno forma parte de estas fases, facilitando funcionar y supervisar la conducta y relevancia de las actividades en forma continua. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de esta.

Esta conceptualización es muy diferente de la perspectiva de algunos observadores quienes lo ven como un añadido a las actividades de la entidad, o como una carga necesaria, impuesta por los reguladores o por los directivos burócratas extremadamente meticulosos, no valorando que su existencia en realidad está entrelazada con las actividades de operación de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocios y calidad en los bienes y servicios que proporcionan. Estas

herramientas son más efectivas cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Las actividades de control son ejecutadas por el consejo de directores, la administración y otro personal de una empresa, son quienes establecen los objetivos y determinan los mecanismos adecuados a partir de sus roles y experiencias. Similarmente, estas herramientas afectan las acciones de la gente mediante fijar responsabilidades, desempeño, límites de acción y autoridad, entre otros, con la finalidad de crear lazos claros y cerrados entre los deberes de la gente y la manera que se llevan a cabo.

Es importante enfatizar que en el caso de los directores, generalmente se les suele ver como los que proporcionan únicamente supervisión, sin embargo, al proporcionar dirección y aprobar transacciones y políticas se vuelven un elemento activo e importante en la ejecución del control interno.

Esta herramienta, según su diseño y operación, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de la entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas, que incluye la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas como errores simples o equivocaciones por parte de los

involucrados. Adicionalmente, también puede vulnerarse por la colusión de dos o más personas, y finalmente, la dirección tiene la capacidad de desbordar y desestimar su ejecución.

De un sistema de control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. Su desarrollo, en gran parte basados en estándares impuestos por sectores externos, depende de cómo se desempeñen las actividades dentro de la entidad.

1.3.2 Objetivos y alcance del informe COSO

Ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos, asegurar información financiera confiable, y velar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, permite a una empresa cumplir sus objetivos, minimizando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

1.3.3 Responsables en la ejecución del control interno

La responsabilidad respecto del control interno recae principalmente en la administración y en general en todo su personal. El director ejecutivo jefe debe asumir la "propiedad" del sistema de control. Los directivos financieros y de contabilidad son centrales en la manera como se ejerce. Todo el personal administrativo juega papeles importantes en las actividades de sus unidades. De manera similar, los auditores internos contribuyen a la efectividad, pero ellos no tienen la responsabilidad primaria por establecerlo y mantenerlo. El consejo de directores y su

comité de auditoría proporciona importante cobertura y supervisión. Un número de partes externas, tales como los auditores, a menudo contribuyen a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para la ejecución, sin embargo, no recae en ellos el diseño y su funcionamiento.

A continuación se detalla brevemente algunas de las funciones y responsabilidades que tienen a cargo los diferentes miembros de la organización en lo referente al control interno:

La Dirección.- O cualquier denominación para el máximo ejecutivo, en el cual recae en primer lugar la responsabilidad del control, le corresponde liderar y revisar la manera en que los miembros administran el negocio, estos a su vez designan funciones y establecen políticas y procedimientos más específicos. La responsabilidad se organiza en cascada.

Responsables de las Funciones Financieras.- Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad. Normalmente están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera. Controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en muchas ocasiones, en relación al resto de operaciones y al cumplimiento de requisitos legales.

El Consejo de Administración.- La dirección es la representante ante el Consejo, el cual debe de ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad. Debe de estar preparado para una posible falla de la dirección a través de una comunicación con los niveles altos, con los responsables financieros, jurídicos y de auditoría.

Muchos consejos de administración llevan a cabo sus tareas a través de comités. Sus funciones y la importancia de sus trabajos varían de una entidad a otra, pero suelen incluir las áreas de auditoría, remuneraciones, finanzas, nombramientos etc., poniendo un énfasis específico en determinados elementos del Control Interno.

Comité de Auditoría o Consejo de Auditoría.- Está en una posición privilegiada, tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas. Además de una función de auditoría interna fuerte, está muchas veces en la mejor posición dentro de una entidad para identificar situaciones en que los altos directivos intentan eludir los controles internos o tergiversar los resultados financieros y actuar en consecuencia. Por ello, existen situaciones en las que deben afrontar directamente asuntos o circunstancias graves.

La Comisión Treadway ha emitido directrices generales sobre el tamaño del Comité de Auditoría, los plazos de nombramiento, calendarios de reuniones y participantes, información al consejo, el conocimiento por parte de cada

miembro de las operaciones de la empresa, la revisión de los planes de los auditores internos y externos, la adopción de nuevos principios de contabilidad, estimaciones importantes, reservas, contingencias y las variaciones de un ejercicio a otro.

Audidores Internos.- Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficiencia de los Sistemas de control y recomiendan mejoras a los mismos. Debe recordarse que la función de auditoría interna, en contra de lo que cree algún sector de opinión, no tiene como responsabilidad principal el establecimiento o mantenimiento del Sistema de Control Interno.

Otros Empleados.- El Control Interno es hasta cierto punto responsabilidad de todos los empleados, casi todos producen información utilizada en el Sistema de Control o realizan funciones para efectuar el control.

Audidores Externos.- Algunos terceros como los auditores externos contribuyen al logro de los objetivos, aportan opinión independiente y objetiva, contribuyen directamente mediante la auditoria a los estados financieros

Legisladores y reguladores.- Afectan los sistemas de control interno en muchas entidades, ya sea mediante los requerimientos para establecerlos o por medio del examen de entidades particulares. Muchas de las leyes y regulaciones relevantes tratan solamente con controles sobre los informes financieros, si bien algunos, particularmente aquellos que aplican a las organizaciones gubernamentales, pueden relacionarse con objetivos de operaciones y de cumplimiento.

Algunas agencias reguladoras examinan directamente las entidades sobre las cuales tienen responsabilidades de supervisión. Por ejemplo, los bancos y aseguradoras son regulados por la Superintendencia del Sistema Financiero, el mercado bursátil por la Bolsa de Valores de El Salvador.

1.3.4 COSO enfoque tradicional

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Estos están ligados y sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo. El enfoque tradicional consta de los siguientes componentes:

a) AMBIENTE DE CONTROL

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y su estilo, la manera en que se asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a su personal, así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos, dentro de los cuales tenemos los siguientes componentes:

i. Evaluación del Control Interno

Para evaluar el entorno de control, se debe considerar cada factor a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión no muy realista, incidiendo de forma significativa en su eficacia. Algunos de estos factores a considerar son:

ii. Integridad y valores éticos.

La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral. La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores. La presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

iii. Compromiso de competencia profesional.

La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales y el análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

iv. Consejo de Administración o Comité de Auditoría.

El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, la independencia existente entre ambos, la experiencia y la calidad de sus

miembros, grado de implicación y vigilancia, el acierto de sus acciones, la frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos, suficiencia y disponibilidad con que se facilita información para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad, son todos factores que inciden en la eficacia del control interno.

Situaciones que pueden incitar a los empleados a cometer actos indebidos.

- ✓ Falta de controles o controles ineficaces.

- ✓ Alto nivel de descentralización sin las políticas de apoyo necesarias, que impide que la dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos.

- ✓ Una función de auditoría interna débil.

- ✓ Consejo de Administración poco eficaz.

- ✓ Sanciones por comportamiento indebido insignificantes o que no se hacen públicas.

b) EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. Posteriormente la identificación y análisis de los factores que podrían afectar su consecución y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que deben ser administrados

y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar aquellos asociados con el cambio.

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos como internos, se presentan algunos ejemplos:

i. Factores externos:

Los avances tecnológicos; Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios etc.; Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

ii. Factores internos:

Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad; Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles; Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan fugas de información; entre otras.

Se han desarrollado muchas técnicas para identificar riesgos, la mayoría desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de determinar el alcance de sus actividades, comprenden métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo. Además, de identificarlos a nivel de Institución, debe hacerse a nivel de cada actividad, esto

ayuda a enfocar la evaluación en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción y desarrollo tecnológico. La correcta evaluación por actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

iii. Análisis de Riesgos:

Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y por actividad deben llevarse a cabo un análisis, que puede ser: Una estimación de según su importancia; Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice y que medidas deberían adoptarse para minimizarlo.

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forman parte del Control Interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontarlos, estas últimas son parte del proceso de gestión, pero no son un elemento del Sistema de Control Interno.

c) ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, permiten que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones. Pueden

dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

i. Tipos de Actividades de Control:

Existen muchas descripciones que incluyen desde preventivos, detectivos, correctivos, manuales, informáticos y de dirección, como por ejemplo:

Análisis efectuados por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información.- Se aplican una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

Controles físicos.- Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Finalmente debe existir una integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos de forma paralela, la dirección deberá establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

ii. Necesidades específicas

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes, incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serían diferentes; en efecto, cada una está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el Control Interno, además, los estos reflejan el entorno de la entidad y el sector en el que opera, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.

El entorno en el que una entidad opera influye en los riesgos a los que está expuesta, en particular, puede estar sujeta a

requerimientos de información a terceros particulares o a cumplir exigencias legales o normativas específicas.

La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus controles, hay otros factores que influyen como la estructura de la organización, la localización y dispersión geográfica, la importancia y diversidad de las operaciones o los métodos de proceso de datos, entre otros.

d) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El presente componente implica la necesidad de identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos reportes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular datos financieros.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa, así como en forma horizontal.

Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades

individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

i. Calidad de la Información

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar una supervisión eficaz. Por otra parte, los sistemas de información también han de ser controlados.

ii. Comunicación Interna

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes deben tomar en serio sus funciones comprometidas al Control Interno.

Cada función concreta ha de especificarse con claridad, cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema, cómo funcionan los mismos, saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

Al llevar a cabo sus funciones, los empleados de la empresa deben saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

Asimismo, deben estar conscientes cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada, El personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, los de primera línea, que manejan aspectos claves de las actividades todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento que se presentan. Deben haber canales directos de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber disposición de los directivos para escuchar.

iii. Comunicación Externa

Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes. Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

iv. Evaluación de la información y comunicación

Se deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles a tomar en cuenta:

Información.- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.

El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.

El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

Comunicación.- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.

El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.

La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.

La adecuación de la comunicación horizontal.

El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.

El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.

La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de terceros, clientes, organismos de control, etc.

e) MONITOREO

El control interno requiere supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades continuas de monitoreo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. La primera se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección, como otras llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. En el caso de la segunda, el alcance y frecuencia dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el Sistema es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como

comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras rutinarias.

El alcance y la frecuencia de la evaluación variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia para la reducción de aquellos. Así actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado.

i. El proceso de evaluación

La evaluación de un sistema de control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina. El examinador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno sujeto de estudio. Conviene centrarse en el funcionamiento teórico, es decir, en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la y la revisión de la documentación existente.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otra manera, o simplemente se dejen de realizar. A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente, a fin de determinar su funcionamiento real, se mantendrán conversaciones con los que aplican y se ven afectados por los controles, se revisarán los datos registrados sobre su cumplimiento, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos.

ii. Metodología

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación, técnicas cuantitativas, relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de Control Interno. Algunas empresas, comparan sus sistemas con los de otras entidades.

iii. Documentación

El nivel de documentación soporte del Sistema de Control Interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información etc.

Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, se puede comprobar de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el Sistema de Control Interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

iv. Evaluación de la supervisión

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de monitoreo continuo como las evaluaciones puntuales del sistema, o de partes del mismo, de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Supervisión continúa.- Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el Sistema de Control Interno está funcionando adecuadamente.

En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.

Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.

Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.

En qué medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.

Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.

Eficiencia de la Unidad de Auditoría Interna.

La evaluación puntual.- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno, tales como: Idoneidad del proceso de evaluación; Metodología para evaluar el sistema; Volumen y calidad de la documentación.

Comunicación de deficiencias.- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el Control Interno, como por ejemplo: Idoneidad de los procedimientos de comunicación y de las acciones de seguimiento.

1.3.5 COSO enfoque ERM - Gestión de Riesgos Corporativos

Enterprise Risk Management (ERM)- Integrated Framework, es traducido al español como "Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, comúnmente conocido como COSO II - ERM, mismo que incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza al enfoque tradicional.

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 organización¹.

¹ Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Septiembre 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ERM, está constituido por ocho componentes interrelacionados de alcance corporativo alineados con cuatro categorías de objetivos, dentro de los cuales se consideran las actividades de todos los niveles de la organización, estos son²:

- Ambiente interno,
- Establecimiento de objetivos,
- Identificación de eventos,
- Evaluación de riesgos,
- Respuesta a los riesgo,
- Actividades de control,
- Información y comunicación; y
- Supervisión.



El objetivo de este enfoque es mejorar la identificación de riesgos y mejorar los procedimientos de análisis, teniendo como principios subyacentes, que toda organización con o sin fines de lucro, existe para agregar valor a sus grupos de interés (Stakeholders). Así como, el hecho que el valor es creado, preservado ó erosionado por decisiones de la administración en todas las actividades, desde la definición de estrategias hasta operar el día a día de la empresa.

La importancia de la Gestión de Riesgos Corporativos (ERM) se fundamenta en la aplicación de un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar

² Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

1.3.6 Limitaciones de la efectividad del control interno

El control interno no puede por sí mismo asegurar el logro de los objetivos generales. Un sistema efectivo, sin importar cuán bien concebido y administrado pueda ser, brinda una seguridad razonable -no absoluta- a la gerencia sobre el logro de los objetivos de la entidad o sobre su supervivencia.

Puede dar información gerencial sobre los progresos de la entidad, o la ausencia de los mismos, hacia el logro de los objetivos. Pero el control interno no puede cambiar una gerencia inherentemente mala por una buena. Es más, los cambios en las políticas o programas gubernamentales, las condiciones demográficas o económicas están típicamente fuera del control de la gerencia.

Un efectivo sistema de control interno reduce la probabilidad de no alcanzar los objetivos. De cualquier manera, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o falle en operar como se espera.

Dado que el control interno depende del factor humano, es sujeto a las debilidades en el diseño, errores de juicio o interpretación, mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos.

Otro factor limitante es que el diseño del sistema de control interno se enfrenta a la disminución de recursos, cuyos beneficios de los controles deben ser considerados

consecuentemente en relación a su costo, por lo que mantener un sistema que elimine el riesgo de pérdida no es realista y probablemente costaría más que los beneficios derivados.

Al determinar si un control particular debe o no ser diseñado, la probabilidad de que exista un riesgo y el efecto potencial de éste en la entidad deben ser considerados junto con los costos relacionados con su implementación.

Los cambios organizacionales y la actitud gerencial tienen un profundo impacto en la eficacia del control interno y el sistema en el que opera el personal. Por ello, la gerencia necesita revisar y actualizar los controles continuamente, comunicar los cambios al personal, y dar el ejemplo con la adhesión a estos controles.

1.4 Procesos de adquisiciones y contrataciones

1.4.1 Formas de contratación

La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) en el capítulo V "formas de contratación", artículo 39 que literalmente dice: "Las formas para proceder a la celebración de los contratos administrativos son las siguientes: Licitación o concurso público, Licitación o concurso público por invitación, Libre gestión, Contratación directa y Mercado bursátil".

La Licitación Pública.- Es uno de los procedimientos por medio del cual la Administración selecciona al contratante, donde el número de oferentes no tiene limitaciones, dado que pueden concurrir a ella todas aquellas personas o entidades que, de acuerdo a las normas vigentes, estén en condiciones de presentarse a la licitación de que se trate. De manera que

el rasgo típico del presente proceso es la posibilidad de que concurra a ella un número ilimitado de licitadores, en tanto estos se hallen encuadrados en las disposiciones normativas vigentes.

Las fuentes del procedimiento de la licitación pública se encuentran en la LACAP; Capítulo II "Licitación y Concurso público" artículo 59.

El Concurso Público.- Es un procedimiento de selección del contratista en razón de la mayor capacidad técnica, científica, económica financiera, cultural o artística entre los participantes. El concurso puede dirimir sobre la base de los antecedentes o por una prueba de oposición. Si bien esta forma de contratación tiene el sustrato común de la licitación pública, difiere de ella en que la oposición emergente de la concurrencia tiene en vista la totalidad de las condiciones de orden económico- financiero, y de orden técnico personal, y no se efectúa solo por las ventajas de la oferta económica, o por el precio, la licitación es un medio de selección del contratante en supuestos donde el factor personal no es decisivo. Por tratarse de prestaciones que, pudiendo ser cumplidas por cualquier técnico tienen particularmente en cuenta la solvencia financiera de aquel y las ventajas económicas resultantes para la administración, otra diferencia es la sugerida por el autor Fernández de Velasco en cuanto a la facultad que tiene la administración de reservarse el derecho de aceptar libremente alguna proposición, de rechazarlas todas, se trata del concurso en donde la apreciación de las condiciones del concursante es facultad discrecional de la administración pública. En la licitación pueden no haberse hecho ofertas admisibles, lo

cierto es que la facultad de declarar no admisible una oferta háyase más o menos reglada en mérito a las constancias del llamado a licitación y del pliego de condiciones.

En el artículo 60 de la LACAP define el concurso público como el procedimiento en el que se promueve competencia, invitando públicamente a todas las personas naturales o jurídicas interesadas en la prestación de servicios de consultoría. Las bases del llamado a concurso pueden expresarse en un pliego de condiciones al igual que la licitación pública, "promueve la libre competencia por medio de la institución pública, pero limitando su campo de contratación a los servicios de consultoría".

Licitación y Concurso Público por invitación: Es el procedimiento por medio del cual se elige al contratante de la administración pública. En el artículo 66 de la LACAP se regula este procedimiento, como la forma de selección de contratista en la que se elabora una lista de ofertantes, con un mínimo de cuatro invitaciones a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, a los que se invita públicamente a participar a fin de asegurar precios competitivos. Esta lista podrá formarse con base al banco de datos que llevara la UACI. Salvo casos especiales debidamente justificados el número de participantes podrá reducirse hasta un mínimo de dos. En todo caso, siempre el titular de la institución deberá razonar y aprobar la lista corta.

Los procedimientos de calificación, bases de licitación y adjudicación son los mismos que se aplican a las licitaciones y concursos públicos.

Libre Gestión.- Esta forma de selección se regula en el artículo 68 de la LACAP que literalmente dice: Es el procedimiento por el que las instituciones adquieren bienes o servicios relativos a sus necesidades ordinarias, disponibles al público en almacenes, fábricas o centros comerciales nacionales o internacionales.

También se aplicará este procedimiento a la contratación de obras y de consultores cuyo valor no exceda de ochenta salarios mínimos urbanos. No debe confundirse la libre gestión con la contratación directa siendo que la primera deja en amplia y total libertad de acción a la administración pública, salvo las limitaciones a la necesidad ordinaria de este; mientras que la contratación directa solo procede cuando concurren algunas de las situaciones reguladas en el artículo 72 de la LACAP.

El procedimiento de libre gestión se crea como una solución ágil para que las instituciones adquieran bienes y servicios relativos a sus necesidades ordinarias.

Contratación Directa.- "Es el procedimiento por medio del cual la administración pública elige de forma directa al contratante, sin concurrencia u oposición", los requisitos mínimos que señala esta forma de contratación, es la solicitud de ofertas a varios interesados de las cuales deberá recabar por lo menos tres propuestas.

1.4.2 Problemática actual documentada

En estudios ya realizados se ha podido observar que los países destinan aproximadamente el 70% del presupuesto nacional a alguna forma de contratación o adquisición. La

existencia de corrupción en estos procesos tiene como consecuencia que los recursos públicos necesarios para el desarrollo económico de un país, para combatir la pobreza y para que los ciudadanos tengan acceso a derechos básicos como educación o salud acaben en los bolsillos de ciertos funcionarios del gobierno. Los ciudadanos no son los únicos que salen perjudicados, el sector privado también se ve altamente afectado ya que las empresas que compiten en un concurso público se encuentran con un contexto de competencia insana lo que puede conllevar ineficiencias en el funcionamiento del mercado.

El Salvador ha firmado convenios encaminados a combatir la corrupción en el sector público, sin embargo se ha considerado la necesidad de tomar acciones primordiales en ese campo, y como tarea concreta, la elaboración de una Ley de Ética Gubernamental, para servidores públicos, que establezca normas sobre su objeto y ámbito de aplicación, definiciones y alcances, deberes fundamentales y principios éticos de la función pública; así como sanciones para el caso de infracción de sus normas.

Dicha ley tiene por objeto principal normar la conducta de los servidores públicos respecto a los principios éticos que han de regir su desempeño en la administración pública, a fin de garantizar y promover el más alto grado de honestidad y moralidad en el ejercicio de las funciones del Estado.

1.4.3 Limitantes de la ley

La ley de adquisiciones y contrataciones ha sido creada con el objeto de regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

Dentro de las regulaciones que la ley establece, se puede denotar que este marco legal expresa las formas y montos para la contratación de obras, bienes y servicios contemplados en el Art. 40.

Dichos lineamientos establecen las condiciones obligatorias para las contrataciones del sector público, mismos que por su naturaleza generan una alta burocracia en los procesos de contratación y pago por la adquisiciones y contrataciones, hecho que limita el desarrollo operacional de las distintas instituciones que lo conforman, generando que los ofertantes presenten precios arriba de los de mercado, esto aunado a la necesidad interna en cada una de las instituciones del sector público por comprar de forma inmediata, conlleva a incurrir errores y omisiones en los procesos de compras al no incorporar adecuados mecanismos de evaluación que permitan adjudicar la contratación de bienes y servicios.

Adicionalmente es importante mencionar que la normativa legal vigente permite en algunos casos cierta maniobrabilidad en cuanto a la interpretación y aplicación de las formas de contratación establecidas por ley, lo cual deriva en que los funcionarios públicos aprovechen y saquen ventaja de estos vacíos en el desarrollo de dichos procesos

Uno de estos vacíos puede reflejarse si comparamos la licitación pública y el concurso público por invitación, los cuales se prestan a confusión, debido a que, en la práctica, ambos procedimientos revisten la misma calidad. Esto es así ya que en el segundo caso, la interpretación que se hace de la ley permite que, además de las firmas invitadas, las instituciones contratantes acepten que se presente cualquier interesado, tal como se hace en la licitación pública. De este modo no habría diferencia entre uno y otro procedimiento.

Así también existen riesgos asociados a conflictos de interés, especialmente en lo que se refiere a las personas involucradas en la redacción de los términos de referencia y la evaluación de las propuestas. Es muy frecuente que el personal que los elabora no es diferente de aquel que evalúa las propuestas y que se presentan casos de conflictos de interés en ambas etapas del proceso.

1.5 Evaluación de riesgos

Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia. Desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir, el propósito principal del control es la reducción de los mismos procurando que los procesos y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

Para el caso de las organizaciones públicas, dada su diversidad y particularidad en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, procesos, instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo de los mismos.

La administración de riesgos puede verse como un proceso mediante el cual la dirección de una entidad identifica, evalúa, categoriza y procura mantener bajo control las amenazas a que la exponen sus actividades, que puede ser conceptualizado como la estrategia desarrollada para buscar una seguridad razonable, no absoluta respecto del logro de los objetivos organizacionales, tratando de integrar una gestión global del riesgo alineada con la estrategia de los negocios.

Es así como se hace necesario además de la identificación de factores y amenazas en las entidades, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo el cual se materialice en un mapa de riesgos, al cual se le haga una evaluación y monitoreo permanentes.

1.5.1 Tipos de riesgos institucionales

Los tipos de riesgos que se analizarán son ocho (8):

a) Personas:

Son aquellos que se vinculan con las personas o las empresas por ejemplo: Empleados, proveedores, accionistas, comunidad alrededor de la empresa, clientes, etc.

b) Regulatorios:

Son aquellos que se presentan al incumplir las leyes, reglamentos, disposiciones, decretos, edictos, normas, políticas, estándares, y otras regulaciones dictadas por organismos competentes, cuyo acatamiento es mandatorio.

c) Operacionales:

Son aquellos que se identifican con las actividades sustantivas de la institución; es decir, los relacionados con aquellas que corresponden al giro normal de la empresa y constituyen su razón de ser.

d) Económicos:

Están representados por los riesgos derivados del ejercicio de las prácticas presupuestarias, contables, financieras y se enmarca dentro del ambiente macroeconómico, tanto nacional como global.

e) Imagen:

Son aquellos que se relacionan con la percepción de integridad, imagen, reputación, prestigio o buen nombre de la organización para cualquiera de los componentes que integran el ambiente interno y externo de esta.

f) Tecnológicos:

Son los ocasionados por la adquisición, utilización, administración, resguardo y disposición de los recursos tecnológicos (generalmente de la información) de una organización, especialmente en aquellos con alta dependencia tecnológica.

g) Ambientales:

Son los ocasionados por la alteración, modificación, daño o destrucción de la naturaleza en los aspectos establecidos por la ley o por la propia decisión de la organización.

h) Direccionalidad:

Son los que se perciben como más delicados por los especialistas. Se relacionan con el mantenimiento, rumbo, dirección y gobernabilidad de la institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos que deben ser plenamente concordantes con su misión, visión y constitución.

1.5.2 Definición de objetivos institucionales

Dado que un riesgo se conceptualiza como algo que puede afectar el logro de los objetivos, un primer paso es establecerlos. Por lo tanto, la identificación de riesgos debería estar integrada a la planificación y comenzar por aquellos que pueden afectar el cumplimiento de la misión y/o la visión de la entidad, continuar por los que pueden afectar sus metas estratégicas y luego bajar por la estructura, llegando hasta los que pueden afectar sus actividades.

La misión es la razón de existir de la organización. La visión es el estado futuro al que la organización aspira llegar. De ella se derivan los objetivos estratégicos y los planes para realizarlos.

La determinación de objetivos implica identificar los requerimientos que se deben cumplir, identificar y equilibrar las amenazas y las oportunidades relacionadas con tales requerimientos y con las necesidades de distintas partes

(internas y externas) porque cada organización afecta a distintos agentes que a su vez desean ejercer influencia sobre ella. Por lo tanto, requiere comprender, además de la misión y visión de la organización, el ambiente en el cual opera y su posición dentro de este, así mismo, requiere monitorear el desempeño operativo y los cambios en su entorno.

Los objetivos se pueden comunicar a través de declaraciones formales o informales, pero que deben ser lo suficientemente específicas como para brindar un insumo eficaz para la identificación de riesgos.

La definición de objetivos y metas es una condición previa para la valoración de riesgos y es una parte clave del proceso administrativo, por eso debe reconocerse que no es un componente de control interno, pero sí es un prerrequisito esencial del mismo.

De la estrategia institucional deben definirse objetivos y metas más específicos, que deben estar enlazados e integrados, por cuanto todos y cada uno de estos a nivel de las diferentes unidades, procesos y equipos de trabajo deben contribuir de manera significativa a la consecución de los mismos.

Tan importante como su definición, es el proceso de revisar periódicamente su cumplimiento, mediante informes de evaluación, que deben llevar como fin último poder hacer las correcciones que sean pertinentes, en el momento adecuado, para alcanzar nuestros objetivos y metas. Realmente el proceso de planificación solo es importante cuando se

encuentra con su hermano siamés, que no es otro que el proceso de control. Debe recordarse la importancia de establecer mecanismos, criterios o indicadores de desempeño, que serán clave para dar seguimiento al avance de su cumplimiento.

1.5.3 Planificación participativa

En su faceta estratégica, el proceso planificador formula un estado futuro que resulta deseable, y define de manera general, medios y acciones idóneos para alcanzar lo previsto. Para ello, efectúa un examen exhaustivo de la situación actual, un análisis del entorno y de las características internas significativas, y una evaluación de las disposiciones legales, así como de otros factores relevantes; todo este esfuerzo se traduce en la definición clara de la misión, visión, objetivos generales y las acciones globales a ejecutar.

Como complemento, el proceso de planificación operativa convierte el plan estratégico en acciones concretas tendientes a lograr el cumplimiento de los objetivos generales y, por ende, el alcance de la visión institucional. Para ello, es preciso generar metas específicas y de corto plazo. Finalmente, el plan anual lleva aparejado un presupuesto que expresa los recursos financieros necesarios para ejecutarlo.

Todo este proceso debe ser llevado a cabo con la participación del personal clave, según corresponda y una vez que hayan sido formalmente oficializados, deben ser dados a conocer a los empleados, atendiendo las responsabilidades de

cada cual, haciendo el énfasis que sea necesario, para que se utilice como un instrumento de gestión.

1.5.4 Identificación de riesgos

El primer paso para iniciar el proceso de valoración de riesgos consiste en identificar los factores de riesgos, es decir aquellos eventos relevantes de origen interno y externo, que de llegar a producirse, pueden impedir u obstaculizar el logro de los objetivos de la organización. Los métodos para identificar los factores de riesgo pueden ser de los más sofisticados, por ejemplo el uso de software especializado, hasta los más sencillos, por ejemplo talleres, cuestionarios, entrevistas, análisis FODA, etc.

1.5.5 Análisis de riesgos identificados

Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, pero al menos se debe incluir una estimación de su probabilidad de ocurrencia y del costo de la pérdida derivada, con el objeto de priorizar, ya que todos los factores no pueden ser administrados, por lo que siempre va a existir un nivel tolerable.

Los riesgos que se estimen como de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto ameritarán la atención preferente. Por el contrario los de baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto, no justificarán una atención seria. En los casos, que son la mayoría, que están entre esos extremos, jugarán un papel relevante el juicio y criterio profesional para analizarlos y decidir los cursos de acción a seguir. El mismo juicio profesional se requiere para los casos de riesgos que presentan dificultades en su cuantificación e

identificación de impactos asociados, lo cual evitará la tendencia natural a conceptuarlos como no medibles.

1.5.6 Gestión de riesgos

La gestión del riesgo implica la decisión de cuales vamos a administrar, lo cual implícitamente requiere una decisión institucional del nivel residual que vamos a manejar. En este proceso debemos seleccionar, con base en juicio de probabilidades y de costo razonable, las acciones que vamos a tomar para reducir la probabilidad de ocurrencia de los factores que constituyen amenazas. Debe considerarse que los riesgos estratégicos o externos pueden preverse, más no pueden eliminarse, y que los operacionales sí pueden evitarse. También es importante tener presente que algunas acciones nos pueden ayudar a disminuir la probabilidad en más de un factor.

La administración de riesgos implica además, el establecer procedimientos que den seguimiento a la implementación y que nos ayuden a conocer la efectividad de las acciones que se hayan tomado.

1.5.7 Normativa legal y técnica

a) Normativa Legal

Las Instituciones Estatales por su naturaleza están supeditadas a un ordenamiento jurídico, existen para el caso de la evaluación de riesgos en los procesos de compras gubernamentales distintas leyes aplicables como son: la ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), ley de la Corte de Cuentas de la República y Decreto N° 4 de la Presidencia de la Corte de Cuentas de fecha 14 de septiembre de 2004 entre otras.

i. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

Art. 39.- Las formas para proceder a la celebración de los contratos regulados por esta Ley, serán las siguientes:

- a) Licitación o concurso público;
- b) Licitación o concurso público por invitación;
- c) Libre Gestión;
- d) Contratación Directa; y,
- e) Mercado Bursátil.

Las formas anteriormente indicadas, podrán incluir contratistas nacionales o nacionales y extranjeros o sólo extranjeros, que se especificarán en cada caso oportunamente. El procedimiento de licitación se aplicará siempre que se trate de las contrataciones de bienes y construcción de obras y, el de concurso para las contrataciones de servicios de consultoría.

Se entenderá por contrataciones en el Mercado Bursátil, las que realicen las instituciones en operaciones de Bolsas legalmente establecidas, cuando así convenga a los intereses públicos. Las adquisiciones por este sistema estarán reguladas por leyes específicas.

ii. Ley de la Corte de Cuentas de la República

De conformidad al Art. 195 de la Constitución, La Corte de Cuentas de República ha sido creada como un organismo independiente del Órgano Ejecutivo, con la finalidad de fiscalizar a la Hacienda Pública en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional.

Art. 4.- Es competencia de la corte el control externo posterior de la gestión pública...

Art. 5.- La Corte, tendrá las atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

1) Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado;

2) Dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para:

a) La práctica del control interno;

b) La práctica de la auditoría gubernamental, interna o externa, financiera y operacional o de gestión;

c) La determinación de las responsabilidades de que se trata esta Ley;

3) Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública;

4) Examinar y evaluar los sistemas operativos, de administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, como responsabilidad gerencial de cada ente público;

5) Evaluar las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público;

6) Sin perjuicio de su responsabilidad y obligación de control, la Corte podrá: Calificar, seleccionar y contratar firmas privadas para sustentar sus auditorías en los casos que considere necesario;

7) Evaluar el trabajo de auditoría externa, efectuado por otras personas en las entidades y organismos del Estado;

8) Proporcionar asesoría técnica a las entidades y organismos del sector público, con respecto a la implantación del Sistema de Control y materias que le competen, de acuerdo con esta Ley;

9) Capacitar a los servidores de las entidades y organismos del sector público, en las materias de que es responsable; normar y coordinar la capacitación;

10) Requerir a funcionarios y empleados que hagan efectivo el cobro de las obligaciones a favor de las entidades y organismos del sector público, y que éstos cancelen las propias;

11) Declarar la responsabilidad administrativa o patrimonial, o ambas en su caso;

12) Exigir al responsable principal, por la vía administrativa el reintegro inmediato de cualquier recurso financiero indebidamente desembolsado;

13) Solicitar a la Fiscalía General de la República que proceda contra los funcionarios o empleados, y sus fiadores cuando los créditos a favor de entidades u organismos de que trata esta Ley, procedan de los faltantes de dinero, valores o bienes a cargo de dichos funcionarios o empleados;

14) Solicitar a quien corresponda la aplicación de sanciones o aplicarlas si fuera el caso y que se hagan efectivas las responsabilidades que le corresponde determinar y establecer;

15) Examinar la cuenta que sobre la gestión de la Hacienda Pública rinda el Órgano Ejecutivo a la Asamblea Legislativa e informar a ésta del resultado de su examen en un plazo no mayor de cuatro meses.

Para tal efecto la Corte practicará auditoría a los estados financieros del Órgano Ejecutivo, pronunciándose sobre la presentación y contenidos de los mismos, señalando las ilegalidades e irregularidades cometidas y toda situación que no permita a los diferentes Órganos del Estado apreciar con claridad los resultados de determinado ejercicio financiero;

16) Exigir de las entidades, organismos y servidores del sector público cualquier información o documentación que considere necesaria para el ejercicio de sus funciones; igual obligación tendrán los particulares, que por cualquier causa, tuvieren que suministrar datos o informes para aclarar situaciones.

Al servidor público o persona particular que incumpliere lo ordenado en el inciso anterior, se le impondrá una multa sin perjuicio de cualquier otra sanción a que se hiciere acreedor, de acuerdo con la Ley;

17) Dictar las disposiciones reglamentarias, las políticas, normas técnicas y procedimientos para el ejercicio de las funciones administrativas confiadas a la Corte, y vigilar su cumplimiento;

18) Dictar el Reglamento Orgánico-Funcional de la Corte que establecerá la estructura, las funciones, responsabilidades y atribuciones de sus dependencias;

19) Ejercer las demás facultades y atribuciones establecidas por las Leyes de la República.

iii. Decreto N° 4 de la Presidencia de la Corte de Cuentas

Las Normas Técnicas de Control Interno con Enfoque COSO fueron emitidas mediante Decreto N° 4 por parte de la presidencia de la Corte, el cual contiene las nuevas regulaciones vigentes.

Respecto al marco regulatorio de la evaluación de riesgos incluye artículos definidos, como son:

Art. 14.- Se deberán definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y la misión de la organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

Art. 15.- La valoración de los riesgos, como componente del sistema de control interno, debe estar sustentada en un sistema de planificación participativo y de divulgación de los planes, para lograr un compromiso para el cumplimiento de los mismos.

Art. 16.- La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales.

Art. 17.- Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.

Art. 18.- Analizadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se deben decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.

b) Normativa Técnica

La evaluación de riesgo es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada

Implica³:

i) Identificación del riesgo:

- Relacionado con los objetivos de la entidad;
- Comprensión
- Incluye riesgos debidos a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus actividades;

ii) Valoración del riesgo

- Estimación de la importancia del riesgo
- Valoración de la probabilidad de que el riesgo ocurra

iii) Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización:

- Cantidad de riesgos a la que una entidad está preparada a exponerse.

³ Guía para las normas de control interno del sector público INTOSAI

- Decisiones sobre las respuestas al riesgo.

iv) Desarrollo de respuestas:

- Cuatro tipos de respuesta al riesgo deben ser considerados: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. Entre ellos, el tratamiento del riesgo es el más relevante para esta guía porque un control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo.
- Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la evaluación de riesgo debe ser un proceso constante. Implica la identificación y análisis de condiciones modificadas y oportunidades y riesgos (ciclo de evaluación del riesgo) y la adaptación del control interno para dirigirlo hacia los riesgos cambiantes.

1.6 El rol de la administración en la evaluación de riesgos

Todo el personal de una entidad tiene una responsabilidad importante en la gestión de riesgos corporativos, participando activamente desde su implementación, autoevaluación, hasta el monitoreo o seguimiento en la ejecución del control interno.

1.6.1 Importancia, funciones y responsabilidades

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno-Estructura Integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la

atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras, o fraudes, durante los últimos años.

Al respecto, es importante resaltar el concepto de la "responsabilidad", como uno de los factores clave para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación al deber de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

En términos generales, conviene apuntar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

Cuando se habla del rol de la administración en los procesos de Autoevaluación de riesgos, se parte de la premisa que en las organizaciones ya existe determinada cultura, mediante la cual sus integrantes tienen claramente entendido lo que es el este proceso, la importancia y beneficio de un buen sistema

de control, así como de su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la actividad.

Igualmente implica que la administración debe haber adoptado un Modelo de Control, adecuado a las características de la organización, cuya implantación fue apoyada por una amplia difusión y un programa de capacitación para todos los involucrados, a fin de propiciar un cambio en la manera de pensar o actuar del personal, haciéndoles asumir el papel de "propietarios" del proceso, proporcionándoles apoyo y orientación en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Lo anterior adicionalmente requiere que la actividad administrativa haya logrado el suficiente grado de reconocimiento en la organización, que le permita impulsar y liderar los procesos de Autoevaluación de riesgos y de Control.

Dicho reconocimiento se puede alcanzar, cuando la participación de la administración aporta de manera tangible un valor agregado, mediante su la mejora de las operaciones y de los resultados, así como al fortalecimiento de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

Sin embargo, considerando, que el enfoque de autoevaluación no es hasta la fecha una práctica suficientemente difundida, ni aplicada en nuestro país, asimismo, el rol de la administración en el proceso es importante para la definición y adopción de un modelo de control, el involucramiento y capacitación del personal de la organización, la facilitación en el desarrollo de dicha actividad para la identificación,

análisis y acotamiento de los riesgos, y la determinación de acciones de mejora para el proceso de control.

1.6.2 Autoevaluación del control interno

Las personas responsables de una área, proceso, función o dirigir una evaluación de cada componente de su sistema de control interno, respecto de las actividades significativas, poseen la responsabilidad de realizar un proceso de autoevaluación.

El sistema debe ser actualizado de manera continua, normalmente por cuanto los procedimientos se tornan menos efectivos, con lo que llega a ser menos capaz de anticiparse a los riesgos que se originan por las nuevas situaciones.

La frecuencia de las autoevaluaciones que proporcione a la administración una seguridad razonable en relación con la efectividad de su sistema de control interno, es un asunto de juicio, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo los resultados del monitoreo "ongoing"; sin embargo se reconoce que al menos una vez al año es un plazo razonable.

Para llevar a cabo las autoevaluaciones existe variedad de metodologías y herramientas, tales como cuestionarios y los diagramas de flujo. Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. Por lo tanto, tendrá en cuenta si están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan, Así mismo se efectuará para cada actividad importante y deberá tener en

cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizados, sino también si se aplican de manera correcta.

1.6.3 Desventajas de implementación de la autoevaluación de controles

La autoevaluación de controles es la forma óptima de evaluar controles, sin embargo posee características que limitan el éxito de su aplicación, algunas de ellas son:

- a. Que la administración tenga una falta de conocimiento sobre el tema y en consecuencia tenga un limitado dominio de la materia para el desarrollo de la autoevaluación de controles (AEC).
- b. La gerencia o alta dirección no tenga real interés en que se efectúe la AEC.
- c. Que la administración de la empresa no asuma su responsabilidad en los proceso de autoevaluación.

Solo una vez cubiertas las desventajas antes descritas estarán dadas las condiciones para que la gerencia conduzca el proceso de autoevaluación de una manera razonable.

1.6.4 Efectividad de la información y comunicación de la autoevaluación

Cualquiera que sea el tipo de monitoreo que se realice, su real importancia solo puede valorarse cuando las deficiencias del sistema de control interno son reportados a quien corresponde, para que sean atendidas con la prontitud que el caso amerite.

La comunicación debe darse siempre "hacia arriba", considerando el tipo de deficiencia o irregularidad que se

haya encontrado, así como las posibilidades reales que tiene el funcionario, para poder implementar las acciones correctivas.

El proceso de monitoreo concluye cuando se corrigen las deficiencias reportadas o en su defecto, cuando se demuestra que los hallazgos y recomendaciones, no ameritan ninguna acción.

CAPITULO II - METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Objetivo

La investigación se realizó con el objeto de determinar si la administración de las Instituciones Oficiales Autónomas ubicadas en el Departamento de San Salvador, posee y aplica algún proceso de evaluación de riesgo con enfoque COSO, que le permita identificar, analizar y minimizar sus efectos en el macro proceso de compras.

2.2 Tipo de estudio

Para efectos de la investigación se aplico la técnica teórica descriptiva, por medio de la cual se logró identificar y comprender el rol de la Administración como ente responsable de evaluar los riesgos, así como también, los sucesos, situaciones y condiciones resultantes de los procesos de compra realizado por la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional de las dependencias autónomas del Estado.

La investigación se llevó a cabo a partir de un supuesto o problema, razón por la cual el estudio se realizó mediante el método hipotético deductivo. Este inicia generalmente planteándose algunas preguntas sobre el hecho que se estudia, generando cierta inquietud y perplejidad, lo que lleva a buscar posibles respuestas a través de conjeturas y suposiciones denominadas hipótesis.

2.3 Unidad de análisis

Las unidades de análisis están constituidas por la gerencia, dirección y/o unidad responsable del control interno y de evaluar los riesgos, ya que estos están obligados, de conformidad con normas técnicas de control interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, responsables de una unidad o proceso, quienes deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año. Además de lo anterior, se analizaron las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, por ser el área encargada de desarrollar los procesos de compra. Es importante mencionar que la relación de estudio también viene dada jerárquicamente, ya que esta última depende de la primera en la cadena de mando.

2.4 Universo y muestra

El universo de la investigación está conformado por 52 Instituciones Oficiales Autónomas ubicadas en el Departamento de San Salvador (Ver Anexo 1), según datos proporcionados por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda.

Determinación de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1) e^2}$$

DONDE:

n= Tamaño de muestra

N= Población (universo) = 52

z= Nivel de confianza 95% = 1.96

e= Margen de error = 5%

p= Probabilidad de éxito de que las instituciones oficiales autónomas no estén autoevaluando los procesos de compras. = 0.9

q= Probabilidad de fracaso de que las instituciones oficiales autónomas no estén autoevaluando los procesos de adquisiciones y contrataciones. = 0.1

SUSTITUYENDO:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.90) (0.10) (52)}{(1.96)^2 (0.90) (0.10) + (52-1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.90) (0.10) (52)}{(3.84) (0.90) (0.10) + (51) (0.0025)}$$

$$n = \frac{(17.98)}{(0.35) + (0.127)}$$

$$n = \frac{17.98}{0.477}$$

$$n = 37.69 \equiv 38 \text{ Instituciones autónomas}$$

La muestra resultante representa un 73.08% de las Instituciones Oficiales Autónomas.

2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Entre las técnicas que se utilizaron y permitieron conocer la parte teórica, así como la información de las unidades de estudio, se encuentran:

Bibliográfica: se consideró todo aquel material relacionado con el tema, contenido en libros, documentos, tesis, revistas e informes, así como aquella publicada en la internet.

Entrevistas: es una técnica personal que permitió la recolección de información a profundidad donde el informante expresó y compartió oralmente y por medio de una relación interpersonal con el investigador su saber (opiniones, creencias, criterios, actitudes) respecto del tema. Las entrevistas se ejecutaron mediante una guía de preguntas, que constituyó la herramienta al momento de indagar sobre el tema, y estuvo dirigida al Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales responsables de la evaluación de riesgos.

Encuesta: a través de esta técnica se logró recopilar información a aquellas personas o grupos, resultantes de la muestra elegida, involucrados con el tema de estudio y de esta manera acceder a datos en forma directa. El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fue el cuestionario, compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple, enfocadas a conocer el punto de vista de los jefes de las unidades de adquisiciones y contrataciones institucionales sujetas de estudio en relación a la evaluación de riesgos. (Ver anexo 2)

2.6 Tabulación y lectura de datos

El procesamiento de la información se desarrolló por medio del paquete utilitario Microsoft Office Excel, mediante la elaboración de una base de datos que permitió la tabulación de los resultados obtenidos, se digitalizaron las respuestas de cada encuesta, se totalizaron cada una de ellas. La forma en que se presenta la información fue mediante graficas y cuadros, las interpretaciones fueron mostradas en forma de frecuencia absoluta y relativa.

2.7 Diagnostico

Posteriormente a la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación y de haber obtenido los resultados de esta, a continuación se presenta el diagnóstico de la problemática relacionada con la falta de una evaluación de riesgos en los procesos de adquisiciones y contrataciones de las instituciones autónomas ubicadas en el departamento de San Salvador. Mismo que se ha enfocado en las siguientes áreas:

1. Responsabilidad y rol de la administración.
2. Competencia profesional del personal de la UACI.
3. Ausencia de una evaluación de riesgos con enfoque COSO.

1. Responsabilidad y rol de la administración.

En este apartado se evalúa el nivel del compromiso adquirido por parte de la administración, así como la delimitación de responsabilidad respecto de la evaluación de riesgos.

- De las instituciones oficiales autónomas sujetas de estudio, el 55% no está realizando un proceso de evaluación de riesgos, mientras que el 45% restante manifiesta estar llevando a cabo este proceso. Sin embargo es importante mencionar que parte de esta población considera el cumplimiento de lo establecido en la LACAP como evaluación de riesgo.
- De conformidad a los resultados obtenidos, el 84% de las UACI no posee un área responsable de realizar un proceso de evaluación de riesgo en las compras.

- La Corte de Cuentas de la República como promotor de evaluación de riesgos con enfoque COSO, no está exigiendo de manera formal el cumplimiento de esta disposición de ley, esto influye a que las UACI no se enfoque a realizar dicho proceso, sino que se limitan a dar cumplimiento a la LACAP. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1- Resultados sobre la evaluación de riesgos por parte de la administración, y exigencia de la misma por entes fiscalizadores.

DIAGNOSTICO		
Preguntas relacionadas	Criterio de evaluación	Frecuencia relativa
P.1	Realización de una autoevaluación de riesgos por parte de la administración. SI NO	45% 55%
P.3	Las UACI no tienen un área responsable de la realización de la evaluación de riesgos en los procesos de compras.	84%
P.14	La Corte de Cuentas no está solicitando formalmente resultados de evaluación de riesgos a las UACI.	92%
P.15	Las UACI no han sido sujetas de observación en los procesos de compra.	82%
P.16	Observaciones realizadas por entes fiscalizadores: Corte de Cuentas Auditoría Interna y Externa.	8% 10%

2. Competencia profesional de la administración respecto de la evaluación de riesgos.

En esta área se pretende analizar el nivel académico del personal idóneo para llevar a cabo un proceso de evaluación de riesgo.

- La falta de exigencia de evaluar riesgos por parte de la Corte de Cuentas de la República, genera que el 100% del personal de la UACI se capacite únicamente en LACAP y su reglamento, sin embargo, de este porcentaje existe un 21% que también se capacita en materia de evaluación de riesgos, y un 18% en control interno.

- Por lo anterior en las instituciones no se ha asignado una unidad que sea responsable de evaluar riesgos en las UACI, y las que sí lo han hecho, nombraron a la unidad de auditoría interna, lo cual contraviene el art. 35 de la Ley de la Corte de Cuentas en cuanto a la independencia del auditor al ejercer funciones en los procesos administrativos.

- El 16% de las instituciones que realizan evaluación de riesgos cuentan con un personal con nivel académico de egresados o graduados en contaduría pública. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2- Resultados sobre el conocimiento y nivel de estudio del personal que evalúa riesgos.

DIAGNOSTICO		
Preguntas relacionadas	Criterio de evaluación	Frecuencia relativa
P.2	Capacitación continua del personal de la UACI en LACAP y Reglamento.	100%
P.4	Ningún personal de la institución evalúa riesgos	84%
P.5	No existe una unidad responsable de la evaluación de riesgos	84%
P.6	Nivel académico del personal responsable de la evaluación de riesgos: Egresado o Graduado en Contaduría Pública y otras carreras.	16%

3. Ausencia de una evaluación de riesgos con enfoque COSO en los procesos de compras de las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones.

- La mayoría de las UACI tiene claramente definidos su misión, visión y objetivos, así como sus proyecciones de corto y largo plazo. Por otra parte, un 63% desarrolla una planeación estratégica y operativa, mientras que el 37% restante cuenta únicamente con esta última. Es importante destacar lo anterior, ya que esto constituye elementos básicos con los que deben de contar estas unidades para determinar los riesgos a los cuales pueden estar sujetas.
- La mayoría de los jefes de las UACI revelan que las instituciones autónomas no poseen una metodología autorizada para la evaluación de riesgos, evidenciando

que se acatan las disposiciones establecidas en la LACAP y su reglamento, pero no como se aborda el enfoque establecido en las normas técnicas de control interno específicas.

- Además de los resultados obtenidos, se comprobó que la totalidad de dichas instituciones coinciden con los componentes a considerar en los procesos de evaluación de riesgos. De igual manera la mayoría de los encuestados son de la opinión que esta actividad debería realizarse una vez al año.
- El principal proceso de contratación de bienes y servicios de las instituciones, se realiza mediante libre gestión representando un 89%, indicando un mayor nivel de riesgo. Mismo que podría ser minimizado con la creación de un comité de compras específicamente para estos procesos, el cual se encuentra existente en un 53% de las instituciones encuestadas, mientras que un 43% tienen definidos niveles de decisión.
- El 100% de los jefes de las UACI son de la opinión que existe una necesidad de contar con una herramienta que les permita realizar una adecuada evaluación de riesgos.
(Ver cuadro 3)

Cuadro 3- Resultados sobre la implementación de procesos de planeación, exigencia de una metodología para evaluar riesgos, procesos de adquisición y contratación, y necesidad de disponer de un documento para evaluar riesgos.

DIAGNOSTICO		
Preguntas relacionadas	Criterio de evaluación	Frecuencia relativa
P.7	Definición de misión, visión y objetivos de la UACI	92%
P.8	UACI que posee procesos de planeación estratégica y operativa.	63%
P.9	Falta de una metodología de evaluación de riesgos.	84%
P.10	Componentes a incluirse en el proceso de evaluación de riesgos: Diagnostico, identificación, análisis y gestión.	100%
P.11	Frecuencia de evaluación de riesgos: Cada 3 meses Cada 6 meses 1 vez al año No evalúa riesgos	13% 24% 29% 34%
P.12	Tipo de contratación más frecuente: Libre gestión Licitación o concurso público por invitación Licitación o concurso público Contratación directa	89% 3% 5% 3%
P.13	Implementación de comité de compras para procesos de libre gestión	53%
P.17	Importancia y necesidad de disponer de una herramienta para evaluar riesgos.	100%

En resumen, los resultados demuestran la necesidad e importancia que tienen las UACI en cuanto a disponer de una metodología para evaluar riesgos bajo Normas Técnicas de

Control Internas Especificas aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

2.8 Análisis de resultados

Mediante diferentes técnicas de recolección de datos, se realizo la comparación de los aspectos relacionados con el problema de investigación y de esta forma se obtuvieron los criterios para aclarar aquellas situaciones del área de estudio. Posteriormente se desarrollo la interpretación de los datos a través de frecuencias absolutas y relativas establecidas por cada pregunta, considerando los comentarios expresados por los encuestados.

Finalmente se hizo una valoración global de todos los resultados, para efecto de tener una mejor apreciación en el diagnostico de la problemática, que es parte fundamental de la propuesta. Todo lo anterior se registro en los respectivos anexos para una mejor comprensión. (Ver anexo 3)

CAPITULO III- PROPUESTA "EVALUACIÓN DE RIESGOS BASADO EN NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECIFICAS PARA SU APLICACIÓN EN EL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES AUTÓNOMAS"

En todos los ámbitos se está tomando conciencia de la necesidad de una buena gestión de riesgos y que la misma, aunque es una responsabilidad gerencial ineludible, en mayor o menor medida involucra a todos en la organización. El desarrollo de una adecuada administración de riesgos debe ser promovido por la alta gerencia para concienciar de su importancia a todo el personal y favorecer su participación (principalmente la de los mandos medios), propiciando un enfoque corporativo en el que todos los ejecutivos comparten responsabilidades en la definición de las respuestas de la empresa ante los riesgos que enfrenta.

La administración de riesgos puede verse como un proceso mediante el cual la dirección de una entidad identifica, evalúa, categoriza y procura mantener bajo control los riesgos a que la exponen sus actividades, que puede ser conceptualizado como la estrategia desarrollada para buscar mayor seguridad razonable, no absoluta respecto del logro de los objetivos organizacionales. De lo que se trata es de integrar la gestión de riesgos con la estrategia del negocio, procurando una gestión global del riesgo alineada con esa estrategia.

Cualquier mecanismo aplicado debe estar orientado hacia el futuro a efectos de poder prevenir, anticipar y efectuar los planes de acción correspondientes. A tal efecto se aplican sistemas de "alarma" que sirvan para advertir cualquier

cambio en el entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa. Obviamente la detección oportuna de los cambios aumenta la posibilidad de abordar los mismos en forma más eficientemente.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Al respecto cabe mencionar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia / impacto.

- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

El objeto de la propuesta que se plantea a continuación es contribuir con la administración de las instituciones autónomas a poder evaluar los riesgos en las compras para una

aplicación uniforme en las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI'S)

3.1 Proceso de Evaluación de Riesgos:

Este componente define el objetivo de la herramienta y las condiciones básicas a existir en toda institución con el propósito de ejecutar la presente actividad, para lo cual se debe contar con: a) Apoyo de la Alta y Media Dirección, b) Conformación de un Equipo de Trabajo y c) Capacitación del Equipo de Trabajo.

La evaluación de riesgos es un concepto orientado a la permanencia de la empresa y la imagen en el largo plazo. Permite fortalecer y generar confianza en el público en general, y especialmente en los inversionistas, además de propiciar una mejor competencia en los negocios, para asignar capital, para prevenir fraudes, y para mantener la reputación corporativa, es decir, todos los conceptos orientados al valor de la compañía.

3.1.1 Directrices generales

a) Apoyo de la alta y media dirección

Para el éxito en la implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, primeramente, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y en segunda instancia de definir las políticas. Para lograrlo es importante la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios. Así mismo, se debe designar a un directivo de primer nivel

que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente de Administración del Riesgo.

Sin una aprobación de la máxima autoridad, todo esfuerzo puede ser en vano, ya que puede no ser exitoso. Hay que emitir políticas y normas corporativas que den soporte a las actividades de gestión de riesgos corporativos.

El compromiso de la máxima autoridad también permitirá dimensionar el alcance a través de la aprobación presupuestaria. Obviamente, todo esto lleva una estructura y una aprobación y, sin aprobación, no hay proyecto. Es decir, la administración superior tiene que dar el visto bueno; de lo contrario, habrá que esperar.

b) Conformación de un equipo de trabajo:

Es importante conformar un equipo que se encargue de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con el designado de la dirección y las personas designadas para trabajar el tema en las diferentes dependencias. Dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes áreas que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos para que se facilite la administración del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos institucionales.

c) Capacitación del Equipo de Trabajo

Definido el Equipo de trabajo, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la Administración del Riesgo. Así mismo los gerentes en el proceso de actualización de sus asuntos institucionales deben integrar a partir de las

problemáticas de su entorno los factores de riesgo inherentes al desarrollo institucional y administrativo.

3.2 Planeación de la Administración de Riesgos

Como todo proceso institucional, la evaluación de riesgos debe planearse y programarse de manera tal que se haga parte de todo el que hacer de la entidad. El proceso planificador formula un estado futuro que resulta deseable, y define de manera general, medios y acciones idóneos para alcanzar lo previsto.

La evaluación de riesgos como componente del sistema de control interno, debe estar sustentada en un sistema de planificación participativo y de divulgación de los planes, para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Para el diseño de la herramienta, es fundamental y además condición previa para realizar dicha evaluación, que se tengan claramente definidos la misión, visión y objetivos tanto de la institución como de la unidad en estudio de tal forma que la evaluación de riesgo no se perciba como algo aislado sino mas bien que se haga parte de las actividades de la institución.

Como una propuesta para realizar la planeación de la administración de riesgo se presenta el siguiente formato en el cual se establecerán los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación, las metas y los indicadores de resultado, así como la periodicidad con se llevara a cabo, asignación de responsable, y finalmente el medio de verificación.

3.3 Fases de la Evaluación de Riesgos

De forma medular esta sección define el proceso propuesto a realizar para dar cumplimiento a uno de los cinco componentes definidos en las NTCIE para instituciones gubernamentales, clasificando esta actividad en seis fases: Situación Actual, Identificación, Análisis, Gestión, Seguimiento y Actualización de la Evaluación de Riesgos.

3.3.1 Situación Actual.

Inicialmente se ha de considerar una revisión de los objetivos institucionales y su relación y concordancia con los objetivos del área, además se incluirá una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios establecidos para orientar la gestión de riesgos en las compras, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de gestión de riesgos desarrollada en la Institución, así como una comprensión del riesgo que esta dispuesta a asumir.

El equipo de trabajo designado por la alta gerencia también identificará los procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos que conlleva la gestión de riesgos.

Se llevan a cabo reuniones para revisar los objetivos actuales de la Institución, para lo cual el equipo de trabajo analiza las políticas internas, objetivos, leyes relacionadas, factores externos e internos, su incidencia en la organización, y otras acciones, que le permita complementar su análisis y aplicación de la metodología de evaluación de riesgos con enfoque COSO.

Bajo este contexto se recomienda iniciar con el proceso de diagnóstico utilizando algunas de las siguientes técnicas que permitan al equipo de trabajo aportar conocimientos y criterios que posteriormente puedan traducirse en parte de la metodología de evaluación y gestión de riesgos.

Lluvia de ideas: Es una forma muy efectiva de generar múltiples ideas, las cuales determinarán el mejor camino para resolver un problema. Si se escoge la palabra problema no significa que es algo negativo, simplemente es la forma de conocer el objetivo final. Se creará un ambiente relajado y cordial. El tiempo límite es muy importante, depende de cuantas personas se involucrarán. Todos y cada uno de los participantes aportarán ideas, alguien estará dedicado a escribirlas. No se criticarán las ideas, cada una por descabellada que parezca puede llevar a una buena solución.⁴

Análisis causa efecto: consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. La primera parte de este Diagrama muestra todas aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de

⁴ <http://www.cursosenlinea.com/lluvia.html>

quienes participan o por investigaciones que sustenten el valor asignado.⁵

FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas): es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. Esta herramienta de trabajo es posible dividirla en dos partes; una interna y otra externa, La parte interna del FODA dice relación con las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y la parte externa está constituida por las oportunidades y las amenazas.⁶

Árbol de problemas: Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto. Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.⁷

3.3.2 Identificación del Riesgo.

El proceso de identificación de riesgo, en primer lugar debe estar integrado a la planificación estratégica y operativa y comenzar por los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, finalizando con aquellos

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

⁶ <http://www.respuestas.com/analisis-foda.html>

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rbol_de_problemas

factores que pueden entorpecer el buen funcionamiento de las actividades.

La identificación de riesgos inicia con un conocimiento de los factores que pueden incidir en la aparición de los mismos, los cuales pueden ser externos e internos y llegar a afectar la organización en cualquier momento.

Técnicas de identificación de eventos

Para esta fase se sugiere la aplicación de varias herramientas y técnicas como por ejemplo: inventarios de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis de flujo de proceso, etc.

La institución puede utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. A continuación se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación:

Inventarios de eventos: Las Instituciones utilizan listados de eventos posibles y 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. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la

organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

Talleres de trabajo: Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas fundones 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 negocios o de procesos de la empresa. Los resultados de esto talleres depende habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativo estratégicos.

Entrevistas: Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado 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 de flujo de procesos: El análisis de 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. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

TIPOLOGIA DE RIESGOS

Para el caso de la propuesta se plantean los siguientes factores de riesgos:

a) Personas:

Son aquellos que se vinculan con las personas o las empresas por ejemplo: Empleados, proveedores, accionistas, comunidad alrededor de la empresa, clientes, etc.

b) Regulatorios:

Son aquellos que se presentan al incumplir las leyes, reglamentos, disposiciones, decretos, edictos, normas, políticas, estándares, y otras regulaciones dictadas por organismos competentes, cuyo acatamiento es mandatorio.

c) Operacionales:

Son aquellos que se identifican con las actividades sustantivas de la institución; es decir, los relacionados con aquellas que corresponden al giro normal de la empresa y constituyen su razón de ser.

d) Económicos:

Están representados por los riesgos derivados del ejercicio de las prácticas presupuestarias, contables, financieras y se enmarca dentro del ambiente macroeconómico, tanto nacional como global.

e) Imagen:

Son aquellos que se relacionan con la percepción de integridad, imagen, reputación, prestigio o buen nombre de la organización para cualquiera de los componentes que integran el ambiente interno y externo de esta.

f) Tecnológicos:

Son los ocasionados por la adquisición, utilización, administración, resguardo y disposición de los recursos tecnológicos (generalmente de la información) de una organización, especialmente en aquellos con alta dependencia tecnológica.

g) Ambientales:

Son los ocasionados por la alteración, modificación, daño o destrucción de la naturaleza en los aspectos establecidos por la ley o por la propia decisión de la organización.

h) Direccionalidad:

Son los que se perciben como más delicados por los especialistas. Se relacionan con el mantenimiento, rumbo, dirección y gobernabilidad de la institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos que deben ser plenamente concordantes con su misión, visión y constitución.

Para cualquier objetivo de una actividad se pueden identificar números riesgos, cuyas causas recorren una escala que va de lo nítido y claro a lo más difuso y para nada obvio, y de lo insignificante a lo muy importante, por lo cual es necesario identificar los riesgos haciendo abstracción, en cierta medida a su probabilidad de ocurrencia aunque manteniendo un criterio de sentido común. Es esta etapa en la que cobra importancia la participación de todo el personal de la institución: quienes están en contacto con las actividades son los que mejor conocen sus riesgos asociados.

Considerando que las instituciones gubernamentales están supeditadas a un ordenamiento jurídico, la técnica propuesta a utilizar es la del cuestionario (Ver Anexo No.4), estos abordan una amplia gama de cuestiones que se tomaran en consideración para identificar los eventos, centrando la reflexión en los factores antes mencionados, que han dado o pueden dar lugar a riesgos en los procesos de adquisición y contratación de las UACI.

A continuación se plantea el modelo propuesto para la identificación de riesgos:

MODELO DE MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



EMPRESA XYZ MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCION

OBSERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- Tipo de riesgo:** clasificación del riesgo por tipo.
- ID:** Colocación de un código de identificación del riesgo utilizando las iniciales del tipo de riesgo asignándole una numeración.
- Riesgos:** situación que puede traducirse en daños económicos, social, administrativo, entre otros.
- Factores de riesgo:** corresponde a los efectos ocasionados por los cuales se ha originado el riesgo.
- Descripción:** se refiere a las características generales o las formas en se observa o manifiesta el riesgo identificado.

3.3.3 Análisis de los Riesgos Identificados

El análisis de riesgos busca establecer la probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. Este análisis dependerá de la información obtenida en la etapa de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, probabilidad e impacto. Por la primera se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado por ejemplo: N° de veces en un tiempo determinado, o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Por impacto se entiende las consecuencias que puede ocasionar respecto al costo de la pérdida derivada para la organización generada por la materialización del riesgo.

Categorías de Evaluación para la Construcción de la Matriz de Riesgos

La calificación del riesgo se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

La evaluación del riesgo permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

La calificación y la evaluación de los riesgos pueden ser desarrolladas por medio de análisis cualitativo o cuantitativo; el análisis cualitativo se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (Impacto) y la posibilidad de ocurrencia (Probabilidad). Tomando las siguientes categorías: insignificante, leve, moderada, grave y catastrófica en relación con el impacto y muy improbable, improbable, posible, probable y prácticamente seguro respecto a la probabilidad. Asimismo, el análisis cuantitativo contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos.

Para el presente caso, la evaluación de riesgos será desarrollada tomando como referencia el análisis cualitativo, estableciendo la escala de medida cualitativa de probabilidad e impacto y las categorías a utilizar, a las cuales se les asignara un valor de conformidad al nivel de riesgo definido, asimismo, se identificara por un color a fin de visualizarlo de forma grafica.

a) Niveles de Riesgos:

Nivel	Valor	Descripción
Critico	4	Riesgo que por su severidad, la institución no está dispuesta a aceptar en condiciones normales.
Alto	3	Es aquel que la institución considera, debe ser disminuido, pero con el que podría operar.
Moderado	2	Es aquel en el que la institución se siente cómoda y en capacidad de enfrentar.
Bajo	1	Es un riesgo menor o residual que la institución está dispuesta a asumir.

b) Categoría de Probabilidad

Categoría	Valor	Descripción
Prácticamente Seguro	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir es casi cierto que el evento ocurra dentro de 1 y 6 meses.
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, es probable que el evento ocurra en la mayoría de los casos dentro de 7 y 12 meses.
Posible	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, es posible que el evento ocurra en algún momento dentro de 13 y 24 meses.

Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, es poco probable que el evento ocurra en algún momento dentro de 25 y 48 meses.
Muy Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, que el evento únicamente ocurriría en circunstancias especiales dentro de 49 y 120 meses.

c) Categorías de Impacto

Categoría	Valor	Descripción
Catastrofico	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos de la empresa impidiendo finalmente que este se desarrolle, cuyo impacto pudiera ser superior a los US\$100,000.00
Grave	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos de la empresa impidiendo que este se desarrolle en forma normal, cuyo impacto pudiera ubicarse en el rango de US\$50,000.01 a US\$100,000.00

Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría un impacto moderado en el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos de la empresa impidiendo finalmente que se desarrolle, cuyo impacto pudiera ubicarse en el rango de US\$15,000.01 a US\$50,000.00
Leve	2	Riesgo que causaría un daño menor en el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos de la empresa afectando levemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, cuyo impacto pudiera ubicarse en el rango de US\$5,000.01 a US\$15,000.00
Insignificante	1	Riesgo que puede tener un insignificante o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cuyo impacto pudiera ubicarse en el rango de US\$0.01 a US\$5,000.00

Priorización de los Riesgos

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuáles requieren de un tratamiento inmediato.

Matriz de Priorización de Riesgos

	F R E C U E N C I A	ALTA	A	B
		BAJA	C	D
			IMPACTO	
			BAJO	ALTO

Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define cuáles de ellos requieren acciones inmediatas, que en este caso son los del cuadrante B, es decir los de alto impacto y alta probabilidad. Los que no requieren acciones inmediatas (pero desde luego requieren que se formulen) son los ubicados en el cuadrante C bajo impacto y baja probabilidad. Respecto a los ubicados en las casillas A y D, es la entidad la que debe seleccionar de acuerdo a la naturaleza del riesgo cuáles va a trabajar primero, los de alto impacto pero baja probabilidad o los de alta probabilidad y bajo impacto, ya que estos pueden ser peligrosos para el logro de los objetivos institucionales, por las consecuencias que presentan en el caso de los ubicados en la casilla D, o por lo constante de su presencia en el caso de la casilla A.

Determinación del Nivel de Riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se

deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

PROBABILIDAD POR IMPACTO = NIVEL DE RIESGO

Critico (Evitar): Riesgo que por su severidad, la institución no está dispuesta a aceptar en condiciones normales, se presenta cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta versus los controles).

Alto (Reducir): Es aquel que la institución considera, debe ser disminuido, pero con el que podría operar, se da cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad levemente crítica. (Impacto alto o bajo con probabilidad alta o baja versus los controles)

Moderado (Compartir): Es aquel en el que la institución se siente cómoda y en capacidad de enfrentar. (Impacto medio con probabilidad media versus los controles)

Bajo (Aceptar): Es un riesgo menor o residual que la institución está dispuesta a asumir. (Impacto y probabilidad alta o baja versus los controles)

A continuación se presenta el resultado de la combinación entre categorías del nivel de probabilidad de ocurrencia y el impacto, lo cual permite determinar el nivel del riesgo.

NIVELES DE RIESGO							
NIVEL DE PROBABILIDAD (P)			NIVEL DE IMPACTO (I)			NIVEL DE RIESGO R = (P x I)	
Muy Improbable	1	Entre 49 a 120 Meses	Insignificante	1	Hasta US\$5,000.00	Bajo	1
Muy Improbable	1	Entre 49 a 120 Meses	Leve	2	Desde US\$5,000.01 hasta US\$15,000.00	Bajo	2
Muy Improbable	1	Entre 49 a 120 Meses	Moderado	3	Desde US\$15,000.01 hasta US\$50,000.00	Bajo	3
Muy Improbable	1	Entre 49 a 120 Meses	Grave	4	Desde US\$50,000.01 hasta US\$100,000.00	Moderado	4
Muy Improbable	1	Entre 49 a 120 Meses	Catastrófico	5	Mayor de US\$100,000.00	Alto	5
Improbable	2	Entre 25 y 48 Meses	Insignificante	1	Hasta US\$5,000.00	Bajo	2
Improbable	2	Entre 25 y 48 Meses	Leve	2	Desde US\$5,000.01 hasta US\$15,000.00	Bajo	4
Improbable	2	Entre 25 y 48 Meses	Moderado	3	Desde US\$15,000.01 hasta US\$50,000.00	Moderado	6
Improbable	2	Entre 25 y 48 Meses	Grave	4	Desde US\$50,000.01 hasta US\$100,000.00	Alto	8
Improbable	2	Entre 25 y 48 Meses	Catastrófico	5	Mayor de US\$100,000.00	Alto	10
Posible	3	Entre 13 y 24 Meses	Insignificante	1	Hasta US\$5,000.00	Moderado	3
Posible	3	Entre 13 y 24 Meses	Leve	2	Desde US\$5,000.01 hasta US\$15,000.00	Moderado	6
Posible	3	Entre 13 y 24 Meses	Moderado	3	Desde US\$15,000.01 hasta US\$50,000.00	Alto	9
Posible	3	Entre 13 y 24 Meses	Grave	4	Desde US\$50,000.01 hasta US\$100,000.00	Alto	12
Posible	3	Entre 13 y 24 Meses	Catastrófico	5	Mayor de US\$100,000.00	Critico	15
Probable	4	Entre 7 y 12 Meses	Insignificante	1	Hasta US\$5,000.00	Moderado	4
Probable	4	Entre 7 y 12 Meses	Leve	2	Desde US\$5,000.01 hasta US\$15,000.00	Moderado	8
Probable	4	Entre 7 y 12 Meses	Moderado	3	Desde US\$15,000.01 hasta US\$50,000.00	Critico	12
Probable	4	Entre 7 y 12 Meses	Grave	4	Desde US\$50,000.01 hasta US\$100,000.00	Critico	16
Probable	4	Entre 7 y 12 Meses	Catastrófico	5	Mayor de US\$100,000.00	Critico	20
Prácticamente Seguro	5	Entre 1 y 6 Meses	Insignificante	1	Hasta US\$5,000.00	Moderado	5
Prácticamente Seguro	5	Entre 1 y 6 Meses	Leve	2	Desde US\$5,000.01 hasta US\$15,000.00	Critico	10
Prácticamente Seguro	5	Entre 1 y 6 Meses	Moderado	3	Desde US\$15,000.01 hasta US\$50,000.00	Critico	15
Prácticamente Seguro	5	Entre 1 y 6 Meses	Grave	4	Desde US\$50,000.01 hasta US\$100,000.00	Critico	20
Prácticamente Seguro	5	Entre 1 y 6 Meses	Catastrófico	5	Mayor de US\$100,000.00	Critico	25

Los resultados planteados anteriormente permiten apreciar que las categorías de impacto tienen una mayor incidencia en el nivel de riesgo asignado, puesto que aunque la probabilidad de ocurrencia sea menor, al tratarse de riesgos con impactos altos, cualquier materialización del riesgo tendrá una consecuencia significativa en el cumplimiento de los objetivos del proceso o área examinada.

MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS



EMPRESA XYZ
MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGO

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROL EXISTENTE	NIVEL DE RIESGO

OBSERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Tipo de riesgo:	clasificación del riesgo por tipo.
ID:	Colocación de un código de identificación del riesgo utilizando las iniciales del tipo de riesgo asignándole una numeración.
Riesgos:	situación que puede traducirse en daños económicos, social, administrativo, entre otros.
Probabilidad:	Nivel de ocurrencia en que se puede presentar el riesgo.
Impacto:	pérdida monetaria que puede ocasionar el riesgo.
Nivel de riesgo:	Resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia teniendo en cuenta los controles existentes.

Elaboración del mapa de riesgos

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, se construye identificando para cada actividad el producto de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto, y sobre esta base se coloca en cada uno de los cuadrantes cada actividad, identificando por medio de su color la evaluación del mismo, tal como se muestra a continuación:

IMPACTO	Catastrofico	5					
	Grave	4					
	Moderado	3					
	Leve	2					
	Insignificante	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Improbable	Improbable	Posible	Probable	Seguro
			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				

3.3.4 Gestión de Riesgos

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la evaluación del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos, por lo que deberá considerar una respuesta. Al hacerlo, la dirección evalúa su

efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, seleccionando aquella que se sitúe en el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determinara como responder a ellos con las posibles respuestas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Evitar: Consiste en tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización, siempre es la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir: Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles, se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir: Se logra por medio del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar

en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Aceptar: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones que se emprenderán las cuales tienen que ser factibles y efectivas, tales como: implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos, procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

- a) La valoración del riesgo.
- b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Con la realización de esta etapa se busca encauzar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente de los

recursos, la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a la comunidad. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo, las acciones de manejo de riesgo y el compromiso de la Dirección y de los servidores de la entidad.

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

A continuación se presenta un modelo sugerido para la gestión de riesgos:

MODELO DE MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS



EMPRESA XYZ
 MATRIZ DE GESTION DE RIESGO

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CONTROL EXISTENTE	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES

OBSERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

Tipo de riesgo:	clasificación del riesgo por tipo.
ID:	Colocación de un código de identificación del riesgo utilizando las iniciales del tipo de riesgo asignándole una numeración.
Riesgos:	situación que puede traducirse en daños económicos, social, administrativo, entre otros.
Nivel de riesgo:	Resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia teniendo en cuenta los controles existentes.
Acción:	aplicación concreta de las opciones del manejo que entraran a prevenir o reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.
Responsables:	son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
Cronograma:	fechas establecidas para implementar las acciones de los responsables.
Indicadores:	instrumento por el cual se medirá el cumplimiento de las acciones de riesgos.

3.3.5 Seguimiento de la Evaluación de Riesgos

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la Institución.

El seguimiento es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que se pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El seguimiento debe estar a cargo de la Oficina de Control Interno y de los responsables de las diferentes áreas y su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La unidad responsable del Control Interno dentro de su función asesorar comunicará y presentará luego del monitoreo, sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

A continuación se presentan los aspectos fundamentales que han de considerarse en la etapa de monitoreo o seguimiento.

SEGUIMIENTO

1. Elaboración del plan de seguimiento.
 - a. Definir los riesgos a los cuales se va a hacer seguimiento.
 - b. Elaborar cronograma de seguimiento.

c. Definición de responsables del seguimiento.

2. Ejecución del seguimiento

a. Revisión de los compromisos adquiridos para mitigar los riesgos seleccionados.

b. Verificación de la implementación de las actividades.

3. Presentación de resultados y propuestas

a. Consolidación de la información.

b. Presentación de sugerencias y recomendaciones.

c. Elaboración de informe.

A continuación se presenta un modelo sugerido para el seguimiento de la evaluación de riesgo:

MODELO DE MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES



EMPRESA XYZ
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

No. DE OBJETIVOS	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES P/ MINIMIZAR RIESGO	RESULTADO ESPERADO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			MEDIDAS P/ MEJORAR ESTADO DE CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACION S/ ESTADO DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
				CUMPLIO	EN PROCESO	NO CUMPLIO			

SERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES

- No. De objetivos:** es el número que se le asigna a cada uno de los objetivos de la dirección, departamento, proceso según se analice.
- Acciones para minimizar el riesgo:** acciones que se harán según la matriz de evaluación de riesgo.
- Resultado esperado:** lo que se espera de las acciones propuestas para minimizar el riesgo.
- Cumplió:** Marcar con X si la medida se ha cumplido en un 100% de conformidad con lo programado.
- No cumplió:** Marcar con X cuando del todo no se ha cumplido con la medida de control.
- En proceso:** Marcar con X cuando se ha cumplido en algunos casos y su porcentaje.
- Medidas para mejorar:** Dependiendo del estado de cumplimiento se debe sugerir acciones para acercarlo a la medida de cumplimiento total.
- Justificación de estado de cumplimiento:** Razones por las cuales se ha llegado al cumplimiento, incumplimiento o en proceso.

3.3.6 Actualización de la Evaluación de Riesgos

Después de haber realizado la identificación, análisis y gestión de los riesgos detectados, y de efectuar el adecuado seguimiento y difusión de los hallazgos y sus respectivas sugerencias y recomendaciones, el equipo de trabajo deberá mantener un sistema de evaluación de riesgos que permita valorar y analizar permanentemente los procesos y actividades del área, apoyándose en los resultados de evaluaciones anteriores, para lo cual mantendrá un histórico de las matrices de riesgos, a fin de comparar el comportamiento de los niveles de riesgo Institucional a través del tiempo, y que le permitan obtener una base sólida a partir de la cual iniciar un nuevo ciclo de evaluación y gestión.

3.4 Caso Práctico:

Institución Oficial Autónoma "Buen Gobierno" como parte de la modernización del sistema de control interno y como una iniciativa de la Administración Superior de la implementación de las nuevas técnicas de control interno específicas con enfoque caso, se encuentra implementando el proceso de evaluación de riesgos en la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, utilizando la técnica del cuestionario.

La información general de la institución es la siguiente:

MISION: Brindar un servicio con alto grado de responsabilidad social y humanitario.

VISION: Ser una institución de beneficio social en la prestación de servicios médicos a nivel nacional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Establecer una red de unidades de medicas en función de las necesidades de la población.
- Proporcionar servicios médicos de manera oportuna, objetiva y directa que satisfaga las necesidades de la sociedad.

OBJETIVOS OPERACIONALES:

- Ampliar la cobertura de la prestación de los servicios médicos.
- Proporcionar los insumos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.
- Proveer servicios médicos profesionales que ofrezcan un alto grado de atención.
- Abastecernos de los medicamentos que la población demande para suplir la necesidad de forma directa.

1. SITUACIÓN ACTUAL

Producto del desarrollo del diagnóstico basado en la revisión y análisis de los objetivos institucionales y su relación y concordancia con los objetivos del área, así como la evaluación de la aplicación de las políticas y principios, procesos, leyes relacionadas y factores externos e internos. Sobre la base de las técnicas propuestas se logran identificar las áreas de estudio dentro de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales las cuales deben abordarse a detalle en la etapa de identificación de riesgos.

2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Tomando en consideración que las instituciones gubernamentales están supeditadas a un ordenamiento jurídico, esta fase se ha desarrollado utilizando la técnica del cuestionario dicho instrumento fue elaborado a partir de las áreas sujetas a estudio identificadas en el diagnóstico, obteniendo un listado de factores de riesgos los cuales posteriormente fueron agrupados en la matriz de identificación de riesgos. (Ver matriz 1 y 2)

3. ANALISIS DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

En relación a los resultados obtenidos en la identificación de riesgos, se procedió a desarrollar un análisis respecto de la probabilidad de ocurrencia e impacto de estos, para lo cual se tomó como referencia la frecuencia en la cual se desarrollan estas operaciones, finalmente se hizo uso de la

tabla de combinaciones, la cual permitió determinar los niveles de riesgos, luego se procedió a vaciar la información en la matriz de evaluación de riesgo y posteriormente a graficar los niveles en el mapa. (Ver matriz 3 y grafico 1)

4. GESTION DE RIESGOS

A partir del mapa de riesgos se debe de determinar el manejo y control de los mismos por medio de la evaluación del efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios de las acciones a implementar, para el presente caso las acciones propuestas se definen en la matriz de gestión de riesgos (Ver matriz 4)

5. SEGUIMIENTO DE EVALUACION DE RIESGOS

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, se requiere monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la empresa, el monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas.

6. ACTUALIZACION

Mantener el sistema de riesgo, valorando y analizando permanentemente los riesgos involucrados en los objetivos establecidos en el Plan de Acción.

Se deberá mantener un histórico de los mapas de riesgos anuales a fin de comparar el comportamiento del nivel de riesgo institucional y emitir informes que colaboren detallando dicha situación.

Matriz 1

INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO"
RESUMEN DE EVENTOS IDENTIFICADOS

GERENCIA: _____ RESPONSABLE: _____
 UNIDAD: _____ FECHA: _____

CORRELATIVO	DESCRIPCIÓN
1	Falta de un programa de incentivos para el personal orientado a generar ahorro en los procesos de compras
2	Falta de plan de capacitaciones
3	Incumplimiento de regimen sancionatorio por infraccion a funciones y responsabilidades
4	Planificacion inadecuada de las contrataciones.
5	Incompatibilidad en la formulacion entre el programa anual de contrataciones, plan operativo y presupuesto institucional
6	Inexistencia de los cambios en el plan de compras en funcion de las modificaciones presupuestarias
7	Contrataciones fuera del programa anual de compras
8	Falta de relacion integrada e interrelacionada entre la UACI y la UFI
9	Inexistencia de control por parte de la UACI en compras via fondo circulante
10	Incumplimiento de la publicacion en el tiempo establecido del programa anual de compras
11	Falta de control en compras via libre gestion
12	Inexistencia de un comité de compras para el proceso de libre gestion
13	Falta de declaracion de conflicto de intereses por parte de los miembros de la comision evaluadora de ofertas
14	Falta de verificacion de impedidos para ofertar
15	Falta de definicion de subcriterios de evaluacion de licitaciones
16	Falta de evaluacion de precios en las licitaciones
17	Falta de revision de propietarios de empresas ofertantes
18	Contratacion de bienes y servicios con precios superiores a los de mercado
19	Compra de bienes y servicios en cantidad, no en calidad
20	Falta de prohibicion de negociacion de precios con los proveedores
21	Falta de verificacion de condiciones para la contratacion directa
22	Recepcion de bienes y servicios que no cumplan con especificaciones tecnicas
23	Realiazacion de cierre contractual quedando tareas pendientes de ejecutar u obligaciones de parte del proveedor.

Matriz 2



INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO" MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCION
PERSONAS	RP1	Entorpecimiento en los procesos de compras	Falta de un programa de incentivos para el personal orientado a generar ahorro en los procesos de compras Falta de plan de capacitaciones	La institucion no cuenta con programas de capacitacion e insentivos orientados a la administracion del capital humano.
	RP2	Indiciplina laboral	Incumplimiento de regimen sancionatorio por infraccion a funciones y responsabilidades	Falta de aplicacion de reglamento interno de trabajo de la institucion.
REGULATORIO	RR1	Incumplimiento de la LACAP y su reglamento	No poner a disposicion al publico en el tiempo establecido el programa anual de compras Falta de verificacion de condiciones para la contratacion directa Falta de relacion integrada e interrelacionada entre la UACI y la UFI	Inobservancia al cumplimiento de la ley y su reglamento.
OPERACIONAL	RO1	Ineficiente administracion en los procesos de compras	Planificacion inadecuada de las contrataciones. Incompatibilidad en la formulacion entre el programa anual de contrataciones, plan operativo y presupuesto institucional Inexistencia de los cambios en el plan de compras en funcion de las modificaciones presupuestarias Contrataciones fuera del programa anual de compras Inexistencia de control por parte de la UACI en compras via fondo circulante Falta de prohibicion de negociacion de precios con los proveedores	Se ha detectado deficiencias en los procesos de compras que se originan desde una inadecuada planificacion, ejecucion, seguimiento y evaluacion de las compras.
	RO2	Adjudicaciones indebidas en los procesos de licitaciones	Falta de declaracion de conflicto de intereses por parte de los miembros de la comision evaluadora de ofertas Falta de verificacion de impedidos para ofertar Falta de definicion de subcriterios de evaluacion de licitaciones Falta de evaluacion de precios en las licitaciones Falta de revision de propietarios de empresas ofertantes Contratacion de bienes y servicios con precios superiores a los de mercado	Se detectaron deficiencias en los procesos de evaluacion de ofertas de licitaciones que dan lugar a la adjudicacion no fundamentada de licitaciones.



INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO"
MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCION
OPERACIONAL	RO3	Compra de productos de mala calidad	Contratacion de bienes y servicios en funcion de precio y cantidad.	Adquisicion de productos que no satisfacen las necesidades institucionales, lo que se traduce en un incremento de costos
	RO4	Incumplimiento en condiciones contractuales	Recepcion de bienes y servicios que no cumplan con especificaciones tecnicas	Corresponde a la aceptacion de bienes y servicios diferentes a los pactados entre la administracion y los proveedores.
ECONOMICO	RE1	Perdida de recursos por fraccionamiento en las compras	Falta de control en compras via libre gestion	Se identificaron contrataciones anuales mayores a 80 salarios minimos via libre gestion, asi como la existencia de niveles de autorizacion asignados al jefe de la UACI que permiten la realizacion de compras sin necesidad de contar con autorizacion de un nivel superior.
			Inexistencia de un comité de compras para el proceso de libre gestion	

OBSERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____ APROBADO POR: _____

_____ CARGO: _____

Matriz 3



INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO"
MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGO

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	
					PxI=R	NR
PERSONAS	RP1	Entorpecimiento en los procesos de compras	5	1	5	ALTO
	RP2	Indiciplina laboral	2	1	2	BAJO
REGULATORIOS	RR1	Incumplimiento de la LACAP y su reglamento	3	3	9	ALTO
OPERATIVOS	RO1	Ineficiente administracion en los procesos de compras	5	3	15	CRÍTICO
	RO2	Adjudicaciones indebidas en los procesos de licitaciones	4	4	16	CRÍTICO
	RO3	Compra de productos de mala calidad	5	4	20	CRÍTICO
	RO4	Incumplimiento en condiciones contractuales	3	3	9	ALTO
ECONOMICOS	RE1	Perdida de recursos por fraccionamiento en las compras	4	5	20	CRÍTICO

OBSERVACIONES: _____

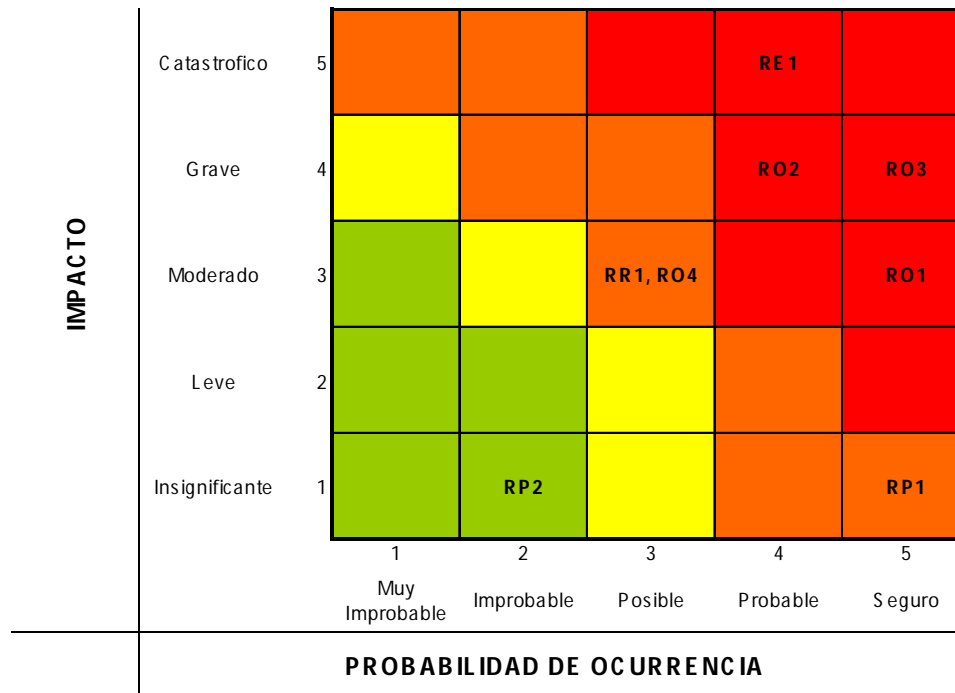
EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____

Grafico 1

MAPA DE RIESGOS



COLOR	NIVEL DE RIESGO
	CRÍTICO
	ALTO
	MODERADO
	BAJO

EVALUACIÓN

NIVEL	PROBABILIDAD (Cualitativa)	IMPACTO (Cuantitativo)
1	Entre 49 a 120 meses	Hasta \$5.000.00
2	Entre 25 y 48 meses	Desde \$5,000.01 Hasta \$15,000.00
3	Entre 13 y 24 meses	Desde \$15,000.01 Hasta \$50,000.00
4	Entre 7 y 12 meses	Desde \$50,000.01 Hasta \$100,000.00
5	Entre 1 y 6 meses	Mayor de \$100,000.01

Matriz 4



INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO" MATRIZ DE GESTION DE RIESGO

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	FACTORES	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
PERSONAS	RP1	Entorpecimiento en los procesos de compras	Falta de un programa de incentivos	ALTO	Desarrollar un estudio de evaluacion orientado a la implementacion de un programa de incentivos al personal para el cumplimiento de metas.	Recursos Humanos y Jefe UACI		Documento aprobado
			Falta de plan de capacitaciones		Desarrollo de un programa anual de necesidades de capacitacion			
	RP2	Indiciplina laboral	Incumplimiento de regimen sancionatorio	BAJO	Girar instrucciones respecto a dar estricto cumplimiento al reglamento interno de trabajo	Recursos Humanos y Jefe UACI		Distribucion de plan anual de compras
REGULATORIO	RR1	Incumplimiento de la LACAP y su reglamento	No poner a disposicion al publico en el tiempo establecido el programa anual de compras	ALTO	Poner a disposicion a traves de la pagina web institucional y otras herramientas disponibles	UACI, Informatica y Comunicaciones		Publicacion de plan anual de compras
			Falta de verificacion de condiciones para la contratacion directa		Desarrollo de un proceso de revision previo a la contratacion directa a fin de evaluar el cumplimiento de las condiciones requeridas en la ley.	Jefe UACI		Actualizacion de manual de procedimientos
			Falta de relacion integrada e interrelacionada entre la UACI y la UFI		Elaboracion de normas y politicas de coordinacion y comunicacion entre las dos unidades.	UACI - UFI		Documento aprobado
OPERACIONAL	RO1	Ineficiente administracion en los procesos de compras	Planificacion inadecuada de las contrataciones.	CRÍTICO	Posteriormente a la elaboracion del plan anual de compras definir a traves de que formas de contratacion se ejecutara el plan anual de compras	Jefe UACI		Plan aprobado respecto a la ejecucion del programa anual de compras.
			Incompatibilidad en la formulacion entre el programa anual de contrataciones, plan operativo y presupuesto institucional		Desarrollar un proceso coordinado de formulacion entre el plan de trabajo, compras y presupuesto entre las areas responsables.	Jefe UACI, UFI y unidad solicitante		Reuniones de trabajo
			Inexistencia de los cambios en el plan de compras en funcion de las modificaciones presupuestarias		Ajustar los planes operativos y de contrataciones segun las modificaciones al presupuesto.	Jefe UACI y UFI		Elaboracion de documento conteniendo las modificaciones
			Contrataciones fuera del programa anual de compras		Desarrollar una planificacion adecuada que eviten estas situaciones en el desarrollo del ejercicio.	Jefe UACI y unidad solicitante		Plan de trabajo
			Inexistencia de control por parte de la UACI en compras via fondo circulante		Establecer controles que permitan una coordinacion entre la UACI y el encargo de fondo circulante.	Jefe UACI y encargado de fondo circulante		Implementacion de controles
			Falta de aplicacion a la prohibicion de negociacion de precios con los proveedores		Implementacion de un documento mediante el cual cada miembro de la comision evaluadora se comprometa a no realizar ningun tipo de negociacion con los ofertantes y declararse libre de conflicto de intereses con los mismos.	Jefe UACI		Documento aprobado
	RO2	Adjudicaciones indebidamente en los procesos de licitaciones	Falta de declaracion de conflicto de intereses por parte de los miembros de la comision evaluadora de ofertas	CRÍTICO		Jefe UACI		Documento aprobado



INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO"
MATRIZ DE GESTION DE RIESGO

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	FACTORES	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
OPERACIONAL	RO2	Adjudicaciones indebidas en los procesos de licitaciones	Falta de verificación de impedidos para ofertar	CRÍTICO	Desarrollar una investigación que garantice de manera razonable la legalidad de los ofertantes	Jefe UACI		Implementación de controles de verificación
			Falta de definición de subcriterios de evaluación de licitaciones		Establecer lineamientos específicos para la evaluación de ofertas.			Elaboración y aprobación de un instructivo
			Falta de evaluación de precios en las licitaciones		Comisión evaluadora de ofertas			Implementación de controles de verificación
			Falta de revisión de propietarios de empresas ofertantes		Realizar un estudio de precios de mercado que sirva como punto de referencia en relación a las ofertas recibidas.	Jefe UACI		Sondeo de precios
			Contratación de bienes y servicios con precios superiores a los de mercado					
OPERACIONAL	RO3	Compra de productos de mala calidad	Contratación de bienes y servicios en función de precio y cantidad.	CRÍTICO	Verificar que las contrataciones adjudicadas cumplan con los requerimientos de calidad de acuerdo a las características de bienes y servicios adquiridos.	Jefe UACI y Comisión evaluadora de ofertas		Implementación de controles de verificación
	RO4	Incumplimiento en condiciones contractuales	Recepción de bienes y servicios que no cumplan con especificaciones técnicas	ALTO	Supervisión por parte del área jurídica, respecto al fiel cumplimiento del contrato de acuerdo a las especificaciones técnicas de la licitación.	Jefe UACI y unidad jurídica		Informe de resultados
Realización de cierre contractual quedando tareas pendientes de ejecutar u obligaciones de parte del proveedor.			Firmar contrato cuando se haya recibido íntegramente el bien o servicio pactado.		Jefe UACI y unidad solicitante		Implementación de controles de verificación	
ECONOMICOS	RE1	Pérdida de recursos por fraccionamiento en las compras	Falta de control en compras vía libre gestión	CRÍTICO	Realizar una planificación adecuada de todas aquellas compras que en el año sobrepasen los 80 salarios mínimos a fin de que su contratación se efectúe mediante licitación.	Jefe UACI		Plan de trabajo
			Inexistencia de un comité de compras para el proceso de libre gestión		Conformar un comité de compras que autorice las adquisiciones por libre gestión.	La administración		Punto de acta

OBSERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____



INSTITUCIÓN OFICIAL AUTÓNOMA "BUEN GOBIERNO"
MATRIZ DE GESTION DE RIESGO

GERENCIA: _____

RESPONSABLE: _____

UNIDAD: _____

FECHA: _____

TIPO DE RIESGO	ID	RIESGO	FACTORES	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
OPERACIONAL	RO2	Adjudicaciones indebidas en los procesos de licitaciones	Falta de verificacion de impedidos para ofertar	CRÍTICO	Desarrollar una investigacion que garantice de manera razonable la legalidad de los ofertantes	Jefe UACI		Implementacion de controles de verificacion
			Falta de definicion de subcriterios de evaluacion de licitaciones		Establecer lineamientos especificos para la evaluacion de ofertas.			Elaboracion y aprobacion de un instructivo
			Falta de evaluacion de precios en las licitaciones		Verificar que las empresas ofertantes no tengan en comun los mismos propietarios.	Comision evaluadora de ofertas	Implementacion de controles de verificacion	
			Falta de revision de propietarios de empresas ofertantes		Realizar un estudio de precios de mercado que sirva como punto de referencia en relacion a las ofertas recibidas.	Jefe UACI	Sondeo de precios	
	RO3	Compra de productos de mala calidad	Contratacion de bienes y servicios en funcion de precio y cantidad.	CRÍTICO	Verificar que las contrataciones adjudicadas cumplan con los requerimientos de calidad de acuerdo a las características de bienes y servicios adquiridos.	Jefe UACI y Comision evaluadore de ofertas		Implementacion de controles de verificacion
	RO4	Incumplimiento en condiciones contractuales	Recepcion de bienes y servicios que no cumplan con especificaciones tecnicas	ALTO	Supervision por parte del area juridica, respecto al fiel cumplimiento del contrato de acuerdo a las especificaciones tecnicas de la licitacion.	Jefe UACI y unidad juridica		Informe de resultados
Realiazacion de cierre contractual quedando tareas pendientes de ejecutar u obligaciones de parte del proveedor.			Firmar contrato cuando se haya recibido integramente el bien o servicio pactado.		Jefe UACI y unidad solicitante			Implementacion de controles de verificacion
ECONOMICOS	RE1	Perdida de recursos por fraccionamiento en las compras	Falta de control en compras via libre gestion	CRÍTICO	Realizar una planificacion adecuada de todas aquellas compras que en el año sobrepasen los 80 salarios minimos a fin de que su contratacion se efectue mediante licitacion.	Jefe UACI		Plan de trabajo
			Inexistencia de un comité de compras para el proceso de libre gestion		Conformar un comite de compras que autorice las adquisiciones por libre gestion.			La administracion

OBSERVACIONES: _____

EXPERTOS: _____

APROBADO POR: _____

CARGO: _____

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Como resultado de la investigación de campo efectuada en las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI's) de las instituciones oficiales autónomas ubicadas en el Departamento de San Salvador, sobre la evaluación de riesgos basado en normas técnicas de control interno especificas con enfoque coso aplicado al macro proceso de compras se han determinado las siguientes conclusiones:

- Las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucional no disponen de una metodología que les permita evaluar riesgos en los procesos de compras.
- El personal de las UACI reciben capacitación con respecto a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y su Reglamento, sin embargo en materia de control interno y evaluación de riesgos en los procesos de compras son mínimas e inexistentes.
- La Corte de Cuentas como ente promotor de la evaluación de riesgos con enfoque COSO, no está

exigiendo de manera formal los resultados de dicha disposición de ley.

- La mayoría de Unidades de Adquisiciones y Contrataciones erróneamente consideran que con el cumplimiento de la LACAP están previniendo los riesgos en los procesos de compras.
- La metodología necesaria para evaluar los riesgos debe incluir por lo menos las fases de diagnóstico, identificación, análisis y gestión.

4.2 Recomendaciones

- Implementar una metodología de evaluación de riesgo que ayude a la administración de las instituciones oficiales autónomas a realizar dicho proceso.
- Desarrollar y ejecutar un plan de capacitaciones dirigido al personal de las UACI's en materia de evaluación de riesgos.
- Designar una unidad responsable de evaluar riesgos en los procesos de compras, conformado por personal ampliamente capacitado para desarrollar y documentar debidamente dicha actividad.

- A los encargados de las UACI's que evalúen cambios necesarios en cuanto a la realización de sus actividades, para que se autoevalúen utilizando la técnica del cuestionario propuesto como parte de la metodología de evaluación de riesgos, el cual les ayudara a identificarlos en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.
- Se sugiere a las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucional consultar el presente documento, el cual les servirá de orientación para evaluar riesgos implementando cada fase: diagnostico, identificación, análisis y gestión en los procesos de compras.

BIBLIOGRAFÍA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO: Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado, "Técnicas de Aplicación", (2004).

Contreras Martínez, Carlos Alberto y otros, "Guía básica para evaluar el control interno bajo un enfoque integral fundamentada en el informe del Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas (COSO)", Trabajo de Investigación de Graduación, (2003).

Decreto N° 4, Presidencia de la Corte de Cuentas de la República de fecha 14 de septiembre de 2005.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, segunda edición.

JOVEL JOVEL, ROBERTO CARLOS, GUÍA BÁSICA PARA ELABORAR TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Reglamento y sus Anexos, Secretaria Técnica de la Presidencia, (2006).

Ley de Ética Gubernamental, Tribunal de Ética Gubernamental, (2007).

Mantilla B, Samuel Alberto (Traductor), Control Interno Informe COSO, Colombia, ECOE Ediciones, Cuarta Edición abril de 2005, 342 páginas.

Marco Integrado de Control Interno, COSO (1992).

Recopilación de Leyes Relacionadas con la Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Públicas, Secretaria técnica de la Presidencia, (2005).

ROJAS SORIANO, RAÚL, EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, México: Editorial Trillas, Primera edición.

UNAC, Guía Administrativa para las Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública, (2005),

UNAC, Manual de Gestión de Adquisiciones y Contrataciones Aplicable al gobierno Central, Instituciones Oficiales autónomas y Municipalidades, (2003).

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXO NO.1 - INSTITUCIONES OFICIALES AUTÓNOMAS

ANEXO NO.2 - MODELO DE LA ENCUESTA

ANEXO NO.3 - TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
DE LA INVESTIGACIÓN

ANEXO NO.4 - CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

ANEXO No.1 - Instituciones Oficiales Autónomas



REPÚBLICA DE EL SALVADOR MINISTERIO DE HACIENDA

DETALLE DE INSTITUCIONES AUTÓNOMAS A DICIEMBRE DE 2007

- 1 ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA (ANSP)
- 2 * ADMINISTRACIÓN NAC. DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA)
- 3 * AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL
- 4 * AUTORIDAD MARÍTIMA PORTUARIA
- 5 * CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN
- 6 * CAJA MUTUAL DEL ABOGADO DE EL SALVADOR (CAMUDASAL)
- 7 * CENTRO FARMACÉUTICO DE LA FUERZA ARMADA (CEFAFA)
CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES DE E.S.
- 8 * (CIFCES)
- 9 CENTRO NAC. DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL (CENTA)
- 10 * CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR)
- 11 * CJO. ADMÓN. FDO. ESP. RECURSOS PROV. PRIVATIZACIÓN DE ANTEL
- 12 * COMISIÓN EJECUTIVA HIDROELÉCTRICA DEL RIO LEMPA (CEL)
- 13 * COMISIÓN EJECUTIVA PORTUARIA AUTÓNOMA (CEPA)
- 14 * COMISIÓN NAC DE PROMOCIÓN DE EXPORT E INVERSIONES (CONADEI)
- 15 * COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)
CONSEJO DE VIGILANCIA LA PROF. CONTAD. PÚBLICA Y AUD.
- 16 * (CVPCPA).
- 17 * CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)
- 18 * CONSEJO SALV. DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA (CONSAA)
- 19 * CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ
- 20 * CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE EL SALVADOR (COMURES)
- 21 * CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE INVERSIONES (CORSAIN)
- 22 * CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)
- 23 * DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR
- 24 ESCUELA NACIONAL DE AGRICULTURA (ENA)
- 25 FDO DE FINANC. Y GARANT P LA PEQ EMP (FIGAPE EN LIQUIDACIÓN)
FDO. DE PROTEC. LISIADOS Y DISCAP. A CONSEC. DEL CONFLICTO
- 26 * ARMADO
- 27 * FDO. DE EMERGENCIA PARA EL CAFÉ
- 28 FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FUTBOL (FESFUT)
- 29 * FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR (FONAES).
- 30 * FONDO DE CONSERVACIÓN VIAL (FOVIAL)
- 31 FONDO DE GARANTÍA PARA EL CRÉDITO EDUCATIVO (EDUCREDITO)

- 32 * FONDO DE INVERSIÓN NAC. EN ELECTRICIDAD Y TELEFONÍA (FINET).
FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE E.S. (
- 33 * FISDL)
- 34 * FONDO DEL MILENIO
- 35 * FONDO NACIONAL DE VIVIENDA POPULAR (FONAVIPO)
- 36 * FONDO SALVADOREÑO PARA ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN (FOSEP)
- 37 * FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA (FSV)
- 38 * FONDO SOLIDARIO P LA FAMILIA MICROEMPRESARIA (FOSOFAMILIA)
- 39 * INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)
- 40 * INSTITUTO NAC.DE PENSIONES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS (INPEP)
- 41 * INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR (INDES)
- 42 * INSTITUTO SALV. DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)
INSTITUTO SALV. P. EL DESARROLLO INTEG. DE LA NIÑEZ Y
- 43 * ADOLESCENCIA (ISNA)
- 44 * INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)
- 45 * INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)
- 46 * INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA (ISTA)
- 47 * INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO (ISTU)
- 48 * INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)
- 49 * INSTITUTO SALVADOREÑO P EL DESARROLLO DE LA MUJER (ISDEMU)
- 50 * LOTERIA NACIONAL DE BENEFICENCIA (LNB)
OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE S.S.
- 51 * (OPAMSS)
- 52 * REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS NATURALES (RNPN)
- 53 SERVICIO NACIONAL DE ESTUDIOS TERRITORIALES (ESNET)
- 54 * SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA
- 55 * SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES
- 56 * SUPERINTENDENCIA DE VALORES
SUPERINTENDENCIA GRAL. DE ELECTRICIDAD Y TELECOMUNICACIONES
- 57 * (SIGET)
- 58 * UNIDAD TECNICA EJECUTIVA DEL SECTOR JUSTICIA (UTE)
- 59 * UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)

*Instituciones Autónomas Ubicadas en el Departamento de San Salvador (52)

Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Contabilidad Gubernamental, Departamento de Consolidación

ANEXO No.2 - Modelo de la Encuesta



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

ENCUESTA SOBRE EVALUACION DE RIESGOS INSTITUCIONES OFICIALES AUTONOMAS

OBJETIVO: Recopilar información sobre la evaluación de riesgos en el proceso de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, por parte de la administración de las instituciones oficiales autónomas.

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta de su conveniencia.

1. Realiza la administración un proceso de autoevaluación de riesgos basado en el sistema de control interno enfoque COSO.

Si: ____ No: ____

2. Seleccione cuales de las siguientes actividades son implementadas en su institución, con el propósito de mantener una capacitación continua en el personal de la UACI

a) Materia de control interno COSO : ____

b) Evaluación de riesgos en los procesos de compras : ____

c) Aplicación de LACAP y su reglamento : ____

d) Otras : ____

e) Especifique : _____

3. Existe en su Institución un área responsable de la realización de la evaluación de riesgos en los procesos de compras.

Si: ____ No: ____

4. Indique que tipo de personal desarrolla la evaluación de riesgos:

a) Interno de la Institución: ____

b) Externo (Consultarías) : ____

c) Ambos : ____

d) Ninguno : ____

5. Si su respuesta en el numeral anterior fue personal interno defina bajo que Unidad Organizativa se encuentra a cargo la responsabilidad de la evaluación de riesgos:
- a) Unidad de Auditoría Interna: _____
 - b) Gerencia Administrativa : _____
 - c) Unidad de Planificación : _____
 - d) Otras : _____
 - e) Especifique : _____
 - f) Ninguno: : _____
6. Mencione el nivel académico del personal responsable de ejecutar el proceso de evaluación de riesgos:
- a) Estudiante Universitario : _____
 - b) Egresado en Contaduría Pública : _____
 - c) Egresado en otras carreras : _____
 - d) Graduado en Contaduría Pública : _____
 - e) Graduado en otras carreras : _____
 - f) Ninguno : _____
7. Posee la UACI claramente definidos su misión, visión y objetivos.
- Si: _____ No: _____
8. Con que tipo de procesos de planeación cuenta la administración:
- a) Estratégica : _____
 - b) Operativa : _____
 - c) Ambas : _____
 - d) Ninguna : _____

9. Posee la institución una metodología que les permita realizar la evaluación de riesgos, en los procesos de compras.

Si: _____ No: _____

10. De los siguientes componentes, cuales considera Ud. que deberían incluirse en el proceso de evaluación de riesgos de las adquisiciones y contrataciones de su institución.

e) Diagnostico : _____

f) Identificación : _____

g) Análisis : _____

h) Gestión de riesgos : _____

i) Todos los anteriores: _____

j) Ninguno : _____

11. Indique la periodicidad de la evaluación de riesgos que realiza la administración:

a) Cada 3 meses : _____

b) Cada 6 meses : _____

c) 1 vez al año : _____

d) No evalúa riesgos : _____

12. Mencione la cantidad de procesos de contratación según mecanismo de compra al año.

a) Libre Gestión : _____

b) Licitacion Pública o Concurso Público por Invitación: _____

c) Licitacion o Concurso Público : _____

d) Contratación Directa : _____

13. Posee la administración un comité de compras para los procesos de libre gestión:

Si: ____ No: ____

14. Le ha solicitado formalmente la Corte de Cuentas de la República los resultados de la evaluación de riesgos en los procesos de compras.

Si: ____ No: ____

15. Existen o han existido observaciones relacionadas con los procesos de compras por parte de entes fiscalizadores:

Si: ____ No: ____

16. Indique por parte de que ente fiscalizador ha sido objeto de observaciones relacionadas con los procesos de compras.

a) Auditoría interna : ____

b) Auditoría externa : ____

c) Corte de Cuentas de la República : ____

d) Ninguna : ____

17. Considera importante una herramienta que defina la evaluación de riesgos por parte de la administración en el proceso de adquisiciones y contrataciones.

Si: ____ No: ____

ANEXO No.3 - Tabulación e interpretación de los resultados de la investigación.

Pregunta 1: ¿Realiza la administración un proceso de autoevaluación de riesgos basado en el sistema de control interno enfoque COSO?

Objetivo: Conocer el nivel de cumplimiento de la administración en la evaluación de riesgos, de conformidad con las normas técnicas de control interno específicas.

Resultado:

Evalúa riesgos	Distribución	
	Abs.	%
SI	17	45%
NO	21	55%
Total	38	100%



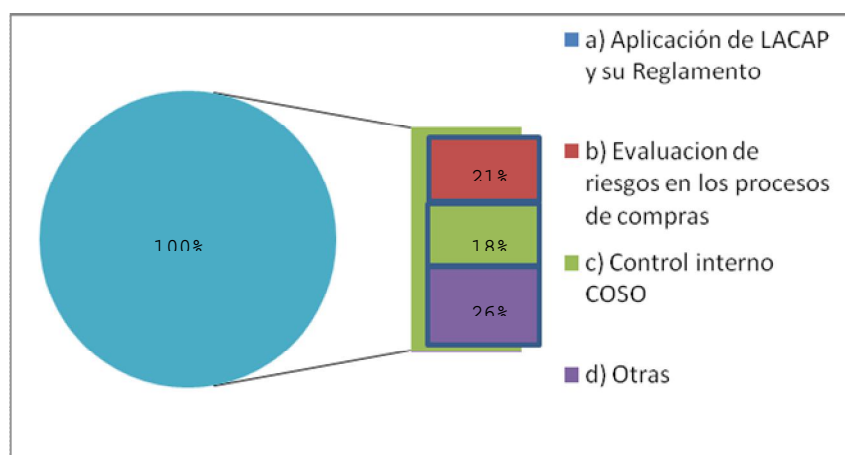
Interpretación: El 45% de las Instituciones Oficiales Autónomas están realizando una autoevaluación de riesgos de acuerdo a las normas técnicas de control interno específicas, mientras que un 55% aun no están implementando dicha evaluación.

Pregunta 2: Seleccione cuales de las siguientes actividades son implementadas en su institución, con el propósito de mantener una capacitación continua en el personal de la UACI

Objetivo: Determinar el nivel de preparación técnica del personal involucrado en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Resultados:

Capacitación en UACI	Distribución	
	Abs.	%
a) Control interno COSO	7	18%
b) Evaluación de riesgos en los procesos de compras	8	21%
c) Aplicación de LACAP y su reglamento	38	100%
d) Otras	10	26%



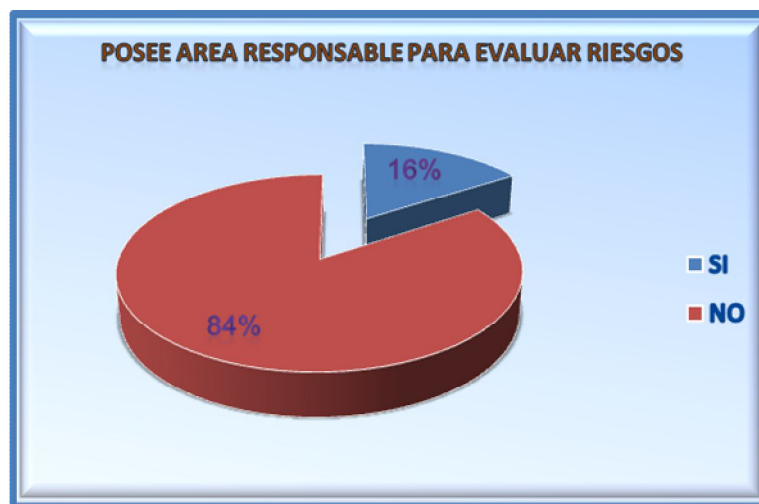
Interpretación: El 100% de las UACI reciben capacitación continua en cuanto a Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y su reglamento, pero además de ese 100% existe un 21% que han sido capacitados en evaluación de riesgos en los procesos de compra, 18% en materia de control interno COSO, y un 26% en otras materias.

Pregunta 3: Existe en su Institución un área responsable de la realización de la evaluación de riesgos en los procesos de compras.

Objetivo: Conocer si existe una delimitación de responsabilidad en cuanto a la evaluación de riesgos.

Resultados:

Área responsable de evaluar riesgos en UACI	Distribución	
	Abs.	%
SI	6	16%
NO	32	84%
Total	38	100%



Interpretación: La mayor parte de las instituciones encuestadas no cuentan con un área que sea responsable de evaluar riesgos en las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones.

Pregunta 4: Indique que tipo de personal desarrolla la evaluación de riesgos:

Objetivo: Conocer si la administración requiere personal interno para la evaluación de riesgos, o si a falta de herramientas y recursos optan por la contratación de consultorías.

Resultados:

Tipo de personal que evalúa riesgos	Distribución	
	Abs.	%
a) Interno de la institución	3	8%
b) Externo (consultorías)	0	0%
c) Ambos	3	8%
d) Ninguno	32	84%
Total	38	100%



Interpretación: Como consecuencia del resultado de la pregunta 3, el 84% de las UACI encuestadas no tienen personal que realice una evaluación de riesgos en los procesos de compras, sin embargo el 16% que contestó que si existe personal encargado de realizar dicho proceso, respondieron que la responsabilidad está entre el personal interno y externo de la institución reflejando que a falta de metodologías de evaluación les es necesario acudir al apoyo de consultorías.

Pregunta 5: Si su respuesta en el numeral anterior fue personal interno defina bajo que Unidad Organizativa se encuentra a cargo la responsabilidad de la evaluación de riesgos:

Objetivo: Identificar si la unidad responsable es la adecuada para la realizar la evaluación de riesgos.

Resultados:

Unidad organizativa que evalúa riesgos	Distribución	
	Abs.	%
a) Unidad de auditoría interna	3	8%
b) Gerencia Administrativa	0	0%
c) Unidad de planificación	0	0%
d) Otras	3	8%
e) Ninguna	32	84%
Total	38	100%



Interpretación: En la pregunta 4 las UACI respondieron que existe personal interno que esta realizando la evaluación de riesgos que es el 16%, el 8% respondió que el personal encargo es auditoria interna y utro 8% repondio que la responsabilidad esta a cargo de otras unidades internas de la institucion.

Pregunta 6: Mencione el nivel académico del personal responsable de ejecutar el proceso de evaluación de riesgos:

Objetivo: Conocer si el personal es el idóneo para realizar el proceso de evaluación de riesgos.

Resultados:

Nivel académico de personal que evalúa riesgos.	Distribución	
	Abs.	%
a) Estudiante universitario	0	0%
b) Egresado en contaduría pública	0	0%
c) Egresado en otras carreras	1	3%
d) Graduado en contaduría pública	4	10%
e) Graduado en otras carreras	1	3%
f) Ninguna	32	84%
Total	38	100%



Interpretación: En cuanto al nivel académico de las personas que realizan evaluación de riesgos en los procesos de compras, existe un 10% de graduados en contaduría pública, 3% graduados en otras carreras, 3% de egresados en otras carreras, y consecuentemente a una falta de evaluación de riesgo existe un 84% que no tiene personal para realizar dicha evaluación.

Pregunta 7: Posee la UACI claramente definidos su misión, visión y objetivos.

Objetivo: Evaluar el punto de vista de la administración en cuanto a sus pretensiones a corto y largo plazo, relacionando sus objetivos y determinando los riesgos a los cuales pueda estar sujeta.

Resultados:

Conocimiento de visión, misión y objetivos	Distribución	
	Abs.	%
SI	35	92%
NO	3	8%
Total	38	100%



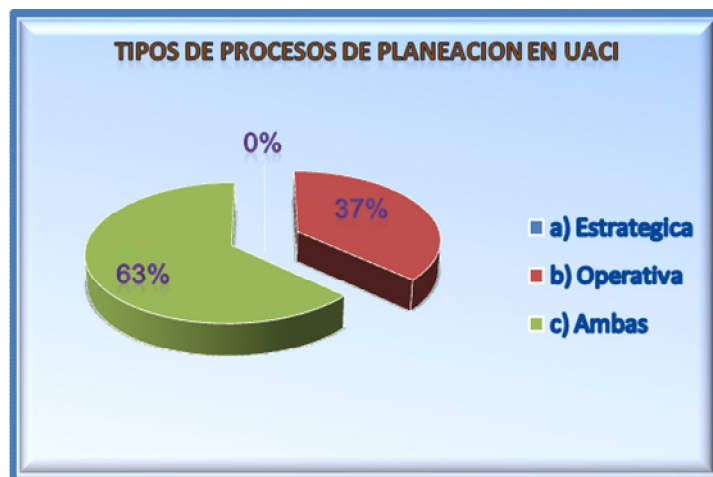
Resultados: Como punto de partida para realizar una evaluación de riesgos, se cumple el requisito definido en las normas técnicas de control interno; que las UACI conozcan la misión, visión y objetivos dando como resultado que el 92% de las UACI tiene ese conocimiento.

Pregunta 8: Con qué tipo de procesos de planeación cuenta la administración:

Objetivo: Conocer el tipo de planeación, que respalde y oriente el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Resultados:

Procesos de planeación de UACI	Distribución	
	Abs.	%
a) Estratégica	4	11%
b) Operativa	14	37%
c) Ambas	20	53%
d) Ninguna	0	0%
Total	38	100%



Interpretación: En cuanto al tipo de planeación con que cuentan las UACI, el 63% respondió que poseen planeación estratégica y operativa, mientras que un 37% respondió que solo cuentan con planeación operativa. Esto nos indica que las instituciones oficiales autónomas cumplen con tener definida una planeación para el logro de los objetivos.

Pregunta 9: Posee la institución una metodología que les permita realizar la evaluación de riesgos.

Objetivo: Saber si cuentan con un instrumento para la evaluación de riesgos, con el fin de confirmar si la herramienta propuesta será de utilidad para las instituciones autónomas.

Resultados:

Metodología para evaluar riesgos en UACI	Distribución	
	Abs.	%
SI	6	16%
NO	32	84%
Total	38	100%



Interpretación: Como resultado de que las UACI no están realizando una evaluación de riesgos en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios el 84% respondió que no cuentan con una metodología que les permita realizar ese proceso.

Pregunta 10: De los siguientes componentes, cuales considera Ud. que deberían incluirse en el proceso de evaluación de riesgos de las adquisiciones y contrataciones de su institución.

Objetivo: Determinar si la metodología con que cuenta la institución incluyen todos los componentes básicos que deben considerarse en una evaluación de riesgo.

Resultados:

Componentes a incluir en evaluación de riesgos.	Distribución	
	Abs.	%
a) Diagnostico	0	0%
b) Identificación	0	0%
c) Análisis	0	0%
d) Gestión de riesgos	0	0%
f) Todos los anteriores	38	100%
g) Ninguno	0	0%
Total	38	100%



Interpretación: A pesar que las UACI no están realizando una evaluación de riesgos, el 100% considera importante que en dicho componente exista: diagnóstico, identificación, análisis y gestión de riesgos.

Pregunta 11: Indique la periodicidad de la evaluación de riesgos que realiza la administración:

Objetivo: Determinar con qué frecuencia la administración está evaluando riesgos.

Resultados:

Periodicidad para evaluar riesgos	Distribución	
	Abs.	%
a) Cada 3 meses	5	13%
b) Cada 6 meses	9	24%
c) 1 vez al a; o	11	29%
d) No evalúa riesgos	13	34%
Total	38	100%



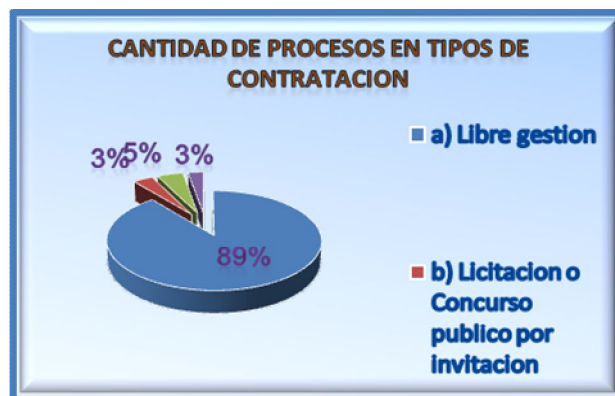
Interpretación: El 45% que respondió en la pregunta 1 que la administración de la institución está realizando una autoevaluación de riesgos, el 29% lo hace una vez al año dando cumplimiento a lo establecido en las normas, el 24% lo realiza cada 6 meses, el 13% cada 3 meses y un 34% no evalúa riesgos.

Pregunta 12: Mencione la cantidad de procesos de contratación según mecanismo de compra al año.

Objetivo: Identificar cual es el tipo de contratación con mayor participación en los procesos de compra, a efecto de darle un nivel más alto de atención al momento de diseñar la herramienta de evaluación de riesgos.

Resultados:

Procesos de contratación	Distribución	
	Media	%
a) Libre gestión	235	89%
b) Licitación o Concurso público por invitación	9	3%
c) Licitación o Concurso público	12	5%
d) Contratación directa	7	3%
Total	263	100%



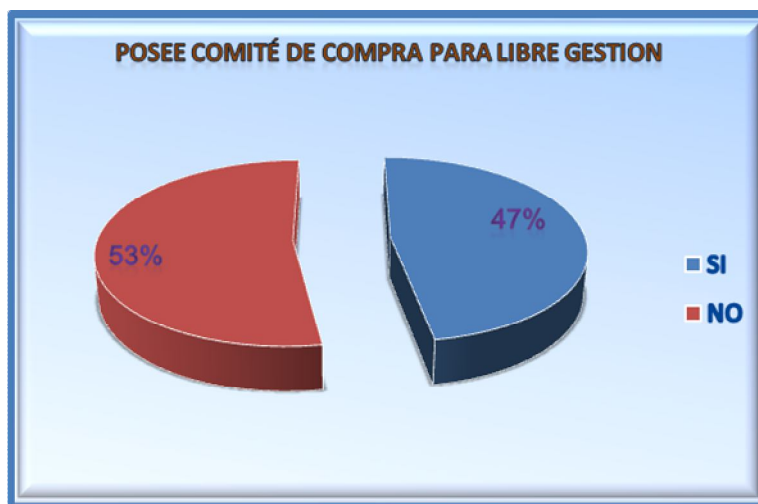
Interpretación: Las UACI indicaron la cantidad de procesos que realizan en cada mecanismo de compra que la ley ha establecido y para efectos de interpretación se determinó la media para cada institución, dando como resultado que se realizan en él año 235 compras por libre gestión, lo que representa 89%, y a su vez nos indica que debe realizarse un mayor énfasis en cuanto a evaluar riesgo en este tipo de adquisición por ser la de mayor representatividad.

Pregunta 13: Posee la administración un comité de compras para los procesos de libre gestión:

Objetivo: Conocer si se cuenta con un comité que realice una evaluación para adjudicar en los procesos de libre gestión, como parte de una propuesta para la evaluación de riesgos.

Resultados:

Comité de compra para libre gestión	Distribución	
	Abs.	%
SI	18	47%
NO	20	53%
Total	38	100%



Interpretación: El 53% de las UACI tienen un comité para los procesos de compra en libre gestión, pero un 47% no cuenta con un comité que contribuya con el buen desarrollo de las adquisiciones.

Pregunta 14: Le ha solicitado formalmente la Corte de Cuentas de la República los resultados de la evaluación de riesgos en los procesos de compras.

Objetivo: Identificar en qué medida la Corte de Cuentas está verificando el cumplimiento de la evaluación de riesgo en las instituciones autónomas.

Resultados:

Solicitud de evaluación de riesgos por la CCR	Distribución	
	Abs.	%
SI	3	8%
NO	35	92%
Total	38	100%



Interpretación: En cuanto a las solicitudes que la corte de cuentas está haciendo para verificar el cumplimiento de la evaluación de riesgos el 92% de las UACI respondieron que no se les ha pedido formalmente una evaluación de riesgos.

Pregunta 15: Existen o han existido observaciones relacionadas con los procesos de compras por parte de entes fiscalizadores:

Objetivo: Conocer con qué frecuencia los entes fiscalizadores ha realizado observaciones relacionadas con las compras, en las diferentes instituciones autónomas.

Resultados:

Observaciones en proceso de compras	Distribución	
	Abs.	%
SI	7	18%
NO	31	82%
Total	38	100%



Interpretación: Con respecto a las observación a las Unidades de adquisiciones de contrataciones por parte de entes fiscalizadores el 82% respondió que no han tenido observaciones que tengan importancia relativa, sin embargo un 18% respondió que sí han tenido observaciones por parte de los mismos.

Pregunta 16: Indique por parte de que ente fiscalizador ha sido objeto de observaciones relacionadas con los procesos de compras.

Objetivo: Determinar la oportunidad con que la auditoría interna identifica los hallazgos relacionados con las compras.

Resultados:

Metodología para evaluar riesgos	Distribución	
	Abs.	%
a) Auditoria interno	0	0%
b) Auditoría externa	0	0%
c) Corte de Cuentas de la República	3	8%
d) Todas las anteriores	4	11%
d) Ninguna	31	82%
Total	38	100%



Interpretacion: De el 18% resultante que han tenido observaciones en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, respondieron que un 8% han sido provenientes de la Corte de Cuentas un 10% han recibido observaciones por parte de auditoria interna y externa.

Pregunta 17: Considera importante una herramienta que defina la evaluación de riesgos por parte de la administración en el proceso de adquisiciones y contrataciones.

Objetivo: Evaluar la importancia y la necesidad que existe de una herramienta que ayude a la administración a realizar una autoevaluación de riesgos en los procesos de compras.

Resultados:

Metodología para evaluar riesgos	Distribución	
	Abs.	%
SI	0	0%
NO	38	100%
Total	38	100%



Interpretacion: Finalmente y como una prueba de la necesidad de nuestra investigación el 100% de las instituciones oficiales autonomas, especificamente las UACI consideran importante la creación de una metodología que les permita realizar un evaluación de riesgos.

ANEXO No.4 - CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

No.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL					
1.	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y valores Éticos de la Institución a través de un Código de Ética?				
2.	¿Se ha divulgado al personal de la UACI el Código de Ética de la Institución?				
3.	¿Ha sido notificado formalmente el Código de Ética a todos los empleados de la UACI y se ha verificado su comprensión?				
4.	¿Cuenta la institución con un programa de incentivos al personal orientado a generar ahorro en los procesos de adquisiciones y contrataciones?				
5.	¿Los reconocimientos y promociones al personal son exclusivamente por logros y desempeño?				
6.	¿Se han definido los puestos de trabajo necesarios en la UACI para llevar adelante los objetivos esperados?				
7.	¿La definición de los puestos, incluye todas las tareas que debe				

	desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?				
8.	¿Se han definido las competencias, capacidades necesarias y perfiles requeridos en cada puesto de trabajo?				
9.	¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal? (Esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades, capacidades y entrevistas).				
10.	¿Existe en la UACI un Plan donde se contemple cada uno de los puestos de trabajo previstos en la Institución?				
11.	¿Existe un Plan de Capacitación de la Institución que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos de la UACI?				
12.	¿Desarrolla la UACI programas de capacitación orientadas al fortalecimiento del control interno y evaluación de riesgos base COSO?				
13.	¿Desarrolla la UACI programas de capacitación sobre métodos de evaluación de ofertas técnica, económica y financiera?				

14.	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño del personal de la UACI que identifique las necesidades de la Unidad?				
15.	¿Desarrolla la institución un proceso de evaluación de desempeño jefe-subalterno, subalterno-jefe?				
16.	Se comunica a cada uno de los empleados los resultados de la evaluación respecto al desempeño de estos en la UACI?				
17.	¿Se fomenta en la UACI una actitud de confianza entre los empleados y el jefe de la misma?				
18.	¿Se manifiesta el interés de la Administración por el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a todo el personal de la UACI el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?				
19.	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves? (El término rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la Unidad)				
20.	¿Se utiliza el presupuesto de la Institución como herramienta de control en la UACI?				

21.	¿Se observa una actitud responsable del personal de la UACI ante la generación de información, tanto contable financiera como de gestión?				
22.	¿Cuenta la UACI con un Plan Anual estratégico y operativo?				
23.	¿Incluye el Plan Anual la Visión, Misión, Principios o Valores de la Unidad, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?				
24.	¿El Plan Anual está adecuadamente difundido a través de toda la UACI?				
25.	¿Cuenta la UACI con una estructura organizativa que: <ul style="list-style-type: none"> • Manifieste claramente las relaciones jerárquico funcionales de la Unidad. • Exponga las unidades ejecutoras de cada proceso. • Permita el flujo de información entre las áreas. 				
26.	¿La organización de la UACI esta orientada a los objetos de las distintas compras o contrataciones y no necesariamente a la forma de contratación (Área de contratación de bienes, servicios y obras)?				

27.	¿Está difundida la estructura organizativa a toda la Unidad?				
28.	¿La estructura prevista de la UACI es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?				
29.	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?				
30.	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la Unidad?				
31.	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia del personal dentro de la UACI?				
32.	¿Existen un régimen sancionatorio para el personal por incumplimiento de funciones y responsabilidades?				
33.	¿Son los cargos más altos de la Unidad cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
34.	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, sanción, y compensación e personal?				

35.	¿Estos procedimientos son adecuadamente conocidos por todo el personal de la UACI?				
36.	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?				
37.	¿Se verifican los antecedentes judiciales de los aspirantes previos a su ingreso?				
38.	¿Son conocidos por todo el personal de la UACI los criterios e promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?				
39.	¿Se realizan procesos de actualización y autorización de manuales de organización, procedimientos y puestos?				
40.	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para el jefe de la UACI?				
41.	¿Se observa mucho personal realizando actividades fuera del horario normal de trabajo?				
42.	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevo empleados y la actualización los demás?				
43.	¿Cuenta la Institución con una Unidad de Auditoria Interna, y en su caso depende del máximo nivel de autoridad				

	de la Municipalidad?				
44.	¿La Unidad de Auditoria Interna cuenta con un plan de auditoria y cronograma aprobados?				
45.	¿Se practican regularmente auditorias por parte de dicha Unidad a la UACI?				
46.	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones realizadas por la Unidad de Auditoria Interna?				
47.	¿Se expresan por escrito, a la Unidad de Auditoria Interna, aquellos casos en que el jefe de la UACI está en desacuerdo con los hallazgos establecidos o con la validez de las recomendaciones realizadas por esta unidad?				
48.	¿Se realiza un seguimiento de las recomendaciones de auditoria anteriores?				
VALORACION DE RIESGOS					
49.	¿La UACI ha establecido objetivos definiendo todos los mecanismos necesarios? (Esto es desde la misión de la misma hasta los objetivos operativos o actividades y la estrategia para alcanzarlos).				
50.	¿Las estrategias definidas se armonizan con los objetivos?				
51.	¿Están todas las actividades orientadas a la consecución de los				

	objetivos?				
52.	¿Los objetivos operativos definidos en la UACI están adecuadamente relacionados con los objetivos de la Institución?				
53.	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles de la UACI?				
54.	¿Los problemas o necesidades que la UACI tiende a resolver han sido claramente identificados?				
55.	¿Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?				
56.	¿Tiene la UACI un análisis de riesgo considerando los objetivos de la Institución y las fuentes de probables riesgos internos y externos?				
57.	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos?				
58.	<p>¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Futuros recortes de presupuesto. • Cambios en los procedimientos utilizados. • Problemas con el sistema de información. 				

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación. • Cambios en las responsabilidades de la alta gerencia. • Posibilidades de retiros masivos de personal clave. • Falta de financiamiento. 				
59.	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?				
60.	¿La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorias, tanto internas como externas?				
61.	¿Los riesgos identificados por el jefe y el personal de la UACI son considerados por la Institución para integrar los análisis de riesgos?				
62.	<p>¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos. • Necesidades o requerimientos de organismos externos. 				

	<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones en la legislación o normativa. • Cambios institucionales. 				
63.	¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la UACI?				
ACTIVIDADES DE CONTROL					
64.	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?				
65.	¿Los procedimientos son adecuadamente comprendidos, no sólo en cuanto a la actividad en si sino esencia, por todo el personal de la UACI?				
66.	¿Se poseen políticas sobre la administración de recursos institucionales, relacionadas con la compra de productos de calidad y no en cantidad?				
67.	¿Existen políticas relacionadas con el desarrollo de adquisiciones que vayan orientadas al logro de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos institucionales?				
68.	¿Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y comunicado adecuadamente a todo el				

	personal de la UACI?				
69.	¿Se evalúan periódicamente los procedimientos para asegurarse que aún están operando adecuadamente?				
70.	¿Se poseen controles orientados la apertura, custodia y contenido de los expediente de cada proceso de contratación?				
71.	¿Existe compatibilidad entre la programación anual de las compras, el plan de trabajo institucional, el presupuesto y la programación de la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal vigente y sus modificaciones?				
72.	¿Se desarrolla una planeación de procesos de compras con base a la programación anual de adquisiciones y contrataciones y los montos regulados en la LACAP para determinar el tipo de contratación?				
73.	¿Durante el año se han realizado contrataciones de obras, bienes o servicios superiores a los 80 salarios mínimos por libre gestión?				
74.	¿Durante el ejercicio se han desarrollado contrataciones de servicios de publicidad superior a los 80 salarios mínimos por libre gestión?				
75.	¿Se realiza por lo menos una vez al año la actualización del catalogo de productos y precios para el plan de compras?				
76.	¿Cuenta la UACI con un adecuado control de inventarios y un encargado de bodega?				

77.	¿Se evalúa el stock de inventario de productos versus los requerimientos de compras?				
78.	¿Existe una relación integrada e interrelacionada entre la UACI y la UFI en lo referente a la elaboración del plan de compras, crédito presupuestario y disponibilidad financiera?				
79.	¿Se desarrolla un proceso de modificación del plan de compras en función de los cambios relativos al plan de trabajo anual y las modificaciones presupuestarias?				
80.	¿La UACI pone a disposición del público el programa anual de adquisiciones y contrataciones durante los 30 días posteriores a la aprobación del presupuesto?				
81.	¿Antes de iniciar cualquier proceso de contratación, la UACI verifica la asignación presupuestaria solicitando a la UFI que le certifique la existencia del crédito necesario para cubrir el valor estimado de la contratación, detallado por la unidad solicitante, de conformidad a los Artículos 11 y 12, literal d) de la LACAP?				
82.	¿Existe control por parte del jefe UACI para regular las compras que se realizan vía fondo circulante?				
83.	¿Las compras por medio de fondo				

	circulante actualizan la ejecución del plan de compra a efecto de exista compatibilidad con la ejecución presupuestaria?				
84.	¿Se realiza un control de las adquisiciones y contrataciones ejecutadas contra las presupuestadas y con las efectuadas en ejercicios anteriores?				
85.	¿Se realiza tal comparación a nivel de cada una de las actividades de la UACI?				
86.	¿Se preparan los informes necesarios de tal control?				
87.	¿El jefe de la UACI tiene el control absoluto sobre las actividades de la Unidad?				
88.	¿Se poseen mecanismos de actualización de banco de proveedores?				
89.	¿Se tiene normada la prohibición de negociación de precios con proveedores?				
90.	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registro de las licitaciones o concursos están asignados adecuadamente a diferentes personas?				
91.	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure				

	sistemáticamente la verificación?				
92.	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la UACI?				
93.	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñe armónica y coordinadamente?				
94.	¿Existe documentación escrita que contenga la estructura del sistema de control y de todas las operaciones significativas de la UACI?				
95.	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?				
96.	¿La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones de la UACI y los objetivos relacionado a ellas y las actividades de control vinculadas? ¿Están las mismas consideradas en todos los manuales de procedimientos?				
97.	¿La documentación de las adquisiciones y contrataciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta la finalización de la misma?				

98.	¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, jefaturas u otras con tareas de evaluación?				
99.	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello, y que todas esas operaciones son realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?				
100.	¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma?				
101.	¿La delegación de facultades está dentro de los términos establecidos por la normativa aplicable?				
102.	¿Las operaciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas?				
103.	¿La clasificación apropiada de las adquisiciones y contrataciones incluye una adecuada organización y formato de la información original a partir de la cual se preparen los informes necesarios?				
104.	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al				

	personal especialmente autorizado?				
105.	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignada a ciertas personas específicamente?				
106.	¿Cada cuánto tiempo se revisan y cambian los accesos asignados a los sistemas informáticos?				
107.	¿Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros de los mismos?				
108.	¿Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la portabilidad y la fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones al acceso?				
109.	¿Se han identificado los activos claves para la Unidad y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?				
110.	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada tienen medidas de seguridad especiales?				
111.	¿Los formularios como órdenes de compra y otros relacionados a las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios están				

	preenumerados, guardados adecuadamente los vacíos, y entregados con cargo?				
112.	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de estos formularios?				
113.	¿Los sellos que identifican las firmas autorizadas son adecuadamente protegidos?				
114.	¿Existen seguros para los Activos más vulnerables de la UACI?				
115.	¿Existen alarmas contra incendio?				
116.	¿Se rota periódicamente al personal a cargo de las licitaciones?				
117.	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información? (Esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas utilizados sobre adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios?)				
118.	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados a los sistemas de información?				
119.	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros de las adquisiciones y contrataciones con la documentación				

	soporte u otro elemento válido?				
120.	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión de la UACI?				
121.	¿Se verifica periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?				
122.	¿Los indicadores son consistentes con las especificaciones de la misión y objetivos de la Institución en general?				
123.	¿Con qué periodicidad se analizan los resultados alcanzados contra lo planificado y se analizan los desvíos?				
124.	¿En los casos de desvío de resultados planificados con los alcanzados, se toman medidas correctivas oportunas?				
125.	¿Se relacionan y consideran varios indicadores con el objeto de tener un panorama permanente de la evolución de la gestión de la Unidad?				
126.	Existe para cada licitación una solicitud o requerimientos por parte de las áreas interesadas en adquirir un bien o servicio que incluya: Especificaciones, cuadro de precios, planos, disponibilidad				

	presupuestaria, programa de actividades del bien, obra o servicios a adquirir, presupuesto de costos y metodología de evaluación.				
127.	¿La UACI revisa y verifica que la solicitud contenga toda la información necesaria y correcta para continuar con el proceso de adquisición?				
128.	¿En el caso de existir observaciones se devuelven oportunamente para ser modificadas y posteriormente se someten nuevamente a revisión?				
129.	¿El consejo o junta directiva es quien autoriza la promoción y publicación de las licitaciones públicas?				
130.	¿Como parte del proceso de licitación la UACI elabora la siguiente documentación: instrucciones a los licitantes, condiciones generales, especiales, formularios de oferta técnica-económica y borrador de contrato?				
131.	¿Finalizada las bases de licitación y borrador de contrato preliminar son sometidos a revisión por los				

	funcionario involucrados?				
132.	¿La unidad solicitante y jurídica revisan las bases de licitación y borrador de contrato, anexando observaciones si las hubiere y la devuelven a la UACI?				
133.	¿La UACI considera las observaciones y las incorpora a las bases de licitación antes de proceder a la edición final?				
134.	¿La unidad solicitante y la UACI elaboran un calendario de actividades del proceso de promoción de la licitación desde su publicación hasta la firma de contrato?.				
135.	¿Solicita la UACI por escrito el local para efectuar el acto de apertura de ofertas?				
136.	¿Convoca la UACI la conformación y aprobación del comité evaluador de ofertas?				
137.	¿Los miembros de las comisiones evaluadoras de ofertas firman algún tipo de documento en el cual aseguren no tener relación financiera o de ninguna otra índole con los ofertantes relacionado con el conflicto de intereses en cumplimiento con el artículo 18 del reglamento de la LACAP?				

138.	¿Se le proporciona al comité evaluador de ofertas una copia de las bases de licitación?				
139.	¿Elabora la UACI cartel de licitaciones y lo envía a la unidad de comunicaciones para su publicación?				
140.	¿La unidad solicitante y la UACI reproducen las bases de licitación y planos para su venta (CP) y envía cartas de invitación a los licitantes (CPI)?				
141.	¿La unidad de comunicaciones publica los avisos de licitación en los periódicos de mayor circulación?				
142.	¿El departamento de tesorería emite recibo y cobra el monto en concepto de compra de las bases de licitación?				
143.	¿La UACI entrega las bases de licitación y registra las empresas que han comprado los documentos?				
144.	¿La UACI y la unidad solicitante proporcionan asistencia a las empresas que adquirieron las bases y elabora y distribuye adendas o notas aclaratorias a las bases de licitación?				
145.	¿Convoca la UACI a todas las unidades involucradas para la apertura de				

	ofertas?				
146.	¿Reproduce la UACI para el comité evaluador de ofertas, todas aquellas adendas o notas aclaratorias distribuidas a los ofertantes de acuerdo al art. 50 de la LACAP?				
147.	¿Se reciben las ofertas y entrega a oferente constancia recibo de documentos de oferta con la fecha y hora de su recepción?				
148.	¿Se elabora un acta de registro de firmas de los miembros participantes de la mesa de apertura de ofertas?				
149.	¿Se tiene implementada la elaboración de actas de apertura de ofertas y definición de subcriterios de evaluación con distribución absoluta y relativa para los procesos de evaluación de compras vía licitación?				
150.	¿Se poseen procedimientos definidos destinados a la definición de subcriterios de evaluación de ofertas en materia técnica y económico-financiero?				
151.	¿Se desarrollan procesos de revisión de ofertas orientados a verificar que los propietarios de las empresas no sean los mismos?				
152.	¿Distribuye juegos de copias de las				

	ofertas recibidas a los miembros del comité de evaluación?				
153.	¿El comité evaluador revisa y analiza las ofertas, considerando la base legal, técnica y financiera que ha de ser incluido en los respectivos cuadros e informes?				
154.	¿El comité evaluador determina de acuerdo a los criterios de evaluación previamente definidos en las bases, cual es la oferta mejor evaluada y elabora el cuadro de adjudicación?				
155.	¿Los procesos de compras incluyen algún proceso de verificación de impedimentos para ofertar de conformidad con el Art. 26 de la LACAP?				
156.	¿El comité evaluador revisan informe de evaluación, comentan, aprueban el informe final y lo firman?				
157.	¿Expone la UACI, a través de la autoridad correspondiente, los resultados de la licitación al Consejo o Junta Directiva?				
158.	¿Ratifica el Consejo o Junta Directiva, a través de Punto de Acta, la adjudicación de la Licitación?				
159.	¿Distribuye juegos de copias de las ofertas recibidas a los miembros del				

	comité de evaluación?				
160.	¿El comité evaluador revisa y analiza las ofertas, considerando la base legal, técnica y financiera que ha de ser incluido en los respectivos cuadros e informes?				
161.	¿El comité evaluador determina de acuerdo a los criterios de evaluación previamente definidos en las bases, cual es la oferta mejor evaluada y elabora el cuadro de adjudicación?				
162.	¿El comité evaluador revisan informe de evaluación, comentan, aprueban el informe final y lo firman?				
163.	¿Expone la UACI, a través de la autoridad correspondiente, los resultados de la licitación al Consejo o Junta Directiva?				
164.	¿Ratifica el Consejo o Junta Directiva, a través de Punto de Acta, la adjudicación de la Licitación?				
165.	¿Se notifica al oferente ganador la resolución de adjudicación del bien, obra o servicio?				
166.	¿Se elabora cartel de adjudicaron para que la unidad de comunicaciones lo publicado en los periódicos de mayor circulación?				
167.	¿El contratista revisa junto con la				

	unidad jurídica el documento final del contrato?				
168.	¿La unidad jurídica convoca al contratista para firma del contrato?				
169.	¿La UACI notifica a los oferentes no ganadores, de los resultados de la licitación y adjudicación?				
170.	¿Se verifica que el otorgamiento de anticipos no sea superior al 30% del valor total de la obra, bien o servicio a contratar?				
171.	¿Se exige para el otorgamiento de anticipos garantía de buena inversión de anticipo como respaldo y factura consumidor final o comprobante de crédito fiscal como documentación soporte y contable?				
172.	¿Previo al desarrollo de procesos de contratación directa se verifica el cumplimiento de las condiciones establecidas en el Art. 72 de la LACAP?				
173.	¿Previo al desarrollo de procesos de contratación directa se verifica el cumplimiento de las condiciones establecidas en el Art. 72 de la LACAP?				
174.	¿La información interna y externa generada por la UACI es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?				

175.	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
176.	¿La información y comunicación es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?				
177.	¿La información es accesible para quienes deben disponer de ellas?				
178.	¿El contenido de la información es el apropiado?				
179.	¿La información está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?				
180.	¿Es confiable y oportuna la información?				
181.	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de la Institución?				
182.	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?				
183.	¿El sistema de información implementado en la UACI, admite actualizaciones?				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
184.	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en				

	todos los sentidos?				
185.	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?				
186.	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente?				
187.	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente?				
188.	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?				
189.	¿El monitoreo en práctica enfatiza en la responsabilidad del jefe de la UACI y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?				
190.	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo planeado y se evalúan las causas de los desvíos?				
191.	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra la información proyectada?				

192.	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos para nuevas adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios?				
193.	¿Están definidas herramientas de autoevaluación? Sea por sistema de cuestionarios o cualquier otro.				
194.	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o errores en las adquisiciones y contrataciones?				
195.	¿Cuenta la UACI con procedimientos para comunicar a los niveles correspondientes las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación?				
196.	¿Se analizan y adoptan las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto internas como externas?				
197.	¿Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas, auditorías interna y externa y otros controles? (en función a los tiempos de respuestas)				
MONITOREO					
198.	¿De las entrevistas mantenidas con el personal, se infiere un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la UACI?				

199.	¿Existe un mensaje claro de parte de la Institución y el jefe de la UACI sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de esta Unidad? (En función a la conclusión de la auditoria realizada)				
------	--	--	--	--	--