



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO
ORIENTADO A LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO,
APLICADO A LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN
ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA
POPULAR Y SOLIDARIA, BAJO EL ENFOQUE COSO ERM**

AUTORES: CAROLINA ALEXANDRA CÓRDOVA ACURIO

ALEXIS SANTIAGO VELARDE NARANJO

DIRECTOR: ECON. JUAN PALACIOS

CODIRECTORA: ING. SANDRA GALARZA

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA - CPA

CERTIFICADO

Econ. Juan Palacios

Ing. Sandra Galarza

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de un Manual de Control Interno orientado a la gestión del riesgo operativo, aplicado a los procesos de la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular Y Solidaria, bajo el enfoque COSO ERM”, realizado por la Srta. Córdova Acurio Carolina Alexandra y el Sr. Velarde Naranjo Alexis Santiago, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

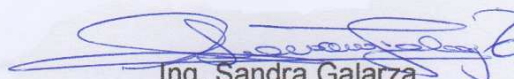
Debido a la veracidad de la información expuesta en el estudio, su aplicación se recomienda para su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Córdova Acurio Carolina Alexandra y Velarde Naranjo Alexis Santiago, que lo entreguen al Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 19 de Mayo de 2015



Econ. Juan Palacios
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Sandra Galarza
CODIRECTORA DE TESIS

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA - CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CÓRDOVA ACURIO CAROLINA ALEXANDRA

VELARDE NARANJO ALEXIS SANTIAGO

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un Manual de Control Interno orientado a la gestión del riesgo operativo, aplicado a los procesos de la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular Y Solidaria, bajo el enfoque COSO ERM”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

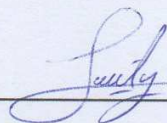
Consecuentemente este trabajo es nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 19 de Mayo de 2015



Córdova Acurio Carolina Alexandra



Velarde Naranjo Alexis Santiago

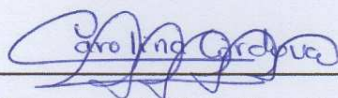
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA - CPA

AUTORIZACIÓN

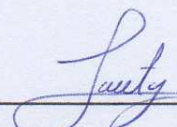
Nosotros, Córdova Acurio Carolina Alexandra y Velarde Naranjo Alexis Santiago

Autorizamos a la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un Manual de Control Interno orientado a la gestión del riesgo operativo, aplicado a los procesos de la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular Y Solidaria, bajo el enfoque COSO ERM”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 19 de Mayo de 2015



Córdova Acurio Carolina Alexandra



Velarde Naranjo Alexis Santiago

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, hermanos y familia que constituyeron nuestra inspiración y pilar fundamental en el transcurso de nuestra carrera y formación profesional que nos ayudaron a afrontar los retos y problemas que se nos presentaron.

Finalmente a todas las personas que nos brindaron su apoyo y confianza durante el desarrollo de la presente investigación.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a Dios, por darnos vida y salud para lograr alcanzar todas nuestras metas y objetivos planteados.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo y comprensión en todo momento y por ser una gran inspiración y ejemplo a seguir para nosotros.

A nuestro Director y Codirectora de tesis por su valiosa guía, ayuda, paciencia y tiempo durante todo el desarrollo de este trabajo de investigación.

Al Coordinador de la Dirección Administrativa del IEPS, por su valiosa ayuda que nos permitió obtener acceso a la información necesario para desarrollar esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
ABSTRACT	xix
CAPÍTULO 1	1
1 Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Situación Actual	3
1.2.2 Pronóstico	4
1.2.3 Control Pronóstico	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General:	6
1.3.2 Objetivos Específicos:	7
1.4 Justificación	7
1.5 Hipótesis	8
1.6 Objeto de Estudio	9
1.6.1 La Institución	9
1.6.2 Coordinación Administrativa	13
1.7 Metodología	50
1.7.1 Métodos de Investigación	51
1.7.2 Técnicas de Investigación	52
1.7.3 Fuentes de Recopilación de la Información	54
1.8 Metodología de la Investigación	55

CAPITULO 2.....	57
2 Marco Teórico.....	57
2.1 Base Legal	57
2.1.1 Constitución de la República del Ecuador	57
2.1.2 Plan Nacional del Buen Vivir	57
2.1.3 Ley de Economía Popular y Solidaria.....	58
2.1.4 Ley Orgánica del Servicio de Contratación Pública.	58
2.1.5 Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.	59
2.2 Teorías de Soporte.....	61
2.2.1 Control Interno	61
2.2.2 Gestión de Riesgos, COSO – ERM.	62
2.2.3 Clasificación de los Riesgos	67
2.2.4 Riesgo Operativo.-	69
2.2.5 Metodología del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).....	74
2.2.6 Gestión por Procesos.....	83
2.2.7 Manual de Control Interno.....	86
2.3 Marco Conceptual	87
2.3.1 Macro proceso.....	87
2.3.2 Proceso.	87
2.3.3 Subproceso.	87
2.3.4 Actividad.	87
2.3.5 Tarea.....	88
2.3.6 Diagramas de flujo	88
2.3.7 Administración.....	88
2.3.8 Riesgo.....	88
2.3.9 Riesgo operativo.....	88
2.3.10 Manual de Control Interno	89
CAPITULO 3	90
3 Análisis por Procesos.....	90
3.1 Cadena de Valor	90

3.2	Mapa de Procesos	90
3.3	Identificación de los Procesos de la Coordinación Administrativa.....	92
3.4	Determinación de Procesos Relevantes.....	93
3.5	Sistematización de los Procesos Relevantes Identificados.....	94
3.5.1	Procesos de la Unidad de Compras Públicas	94
3.5.2	Procesos de la Unidad de Activos Fijos	110
CAPITULO 4.....		124
4	Evaluación del Riesgo Operativo de los Procesos de la Coordinación Administrativa	124
4.1	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso de Elaboración del PAC.....	124
4.1.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	124
4.1.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	125
4.1.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	127
4.1.4	Diagrama de Causa-Efecto.....	129
4.1.5	Matriz de Riesgos.....	130
4.1.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	131
4.1.7	Mapa de Riesgos	133
4.1.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	135
4.1.9	Actividades de Control.....	136
4.2	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Adquisición de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía.	137
4.2.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	137
4.2.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	139
4.2.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	141
4.2.4	Diagrama Causa-Efecto	142
4.2.5	Matriz de Riesgos.....	144
4.2.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	145
4.2.7	Mapa de Riesgos	147
4.2.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	149

4.2.9	Actividades de Control.....	150
4.3	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Adquisición de Bienes y/o Servicios incluidos los de Consultoría.....	151
4.3.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	151
4.3.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	153
4.3.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	155
4.3.4	Diagrama Causa-Efecto.	156
4.3.5	Matriz de Riesgos.....	157
4.3.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	158
4.3.7	Mapa de Riesgos	159
4.3.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	160
4.3.9	Actividades de Control.....	161
4.4	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Ingreso de Bienes Adquiridos a Bodega	162
4.4.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	162
4.4.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	163
4.4.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	165
4.4.4	Diagrama Causa-Efecto	166
4.4.5	Matriz de Riesgos.....	167
4.4.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	168
4.4.7	Mapa de Riesgos	169
4.4.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	170
4.4.9	Actividades de control para el Proceso de Ingreso de Bienes adquiridos a Bodega	171
4.5	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Entrega de Activos Fijos a funcionarios del IEPS.	172
4.5.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	172
4.5.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	173
4.5.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	175
4.5.4	Diagrama Causa-Efecto	175
4.5.5	Matriz de Riesgos.....	176

4.5.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	177
4.5.7	Mapa de Riesgos	178
4.5.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	179
4.5.9	Actividades de Control.....	180
4.6	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Descargo de Activos Fijos a funcionarios del IEPS.....	181
4.6.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	181
4.6.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	182
4.6.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	184
4.6.4	Diagrama Causa-Efecto	185
4.6.5	Matriz de Riesgos.....	186
4.6.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	187
4.6.7	Mapa de Riesgos	188
4.6.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	189
4.6.9	Actividades de Control.....	190
4.7	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Pólizas de Seguros.....	191
4.7.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	191
4.7.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	191
4.7.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	192
4.7.4	Diagramar Causa-Efecto	192
4.7.5	Matriz de Riesgos.....	193
4.7.6	Identificar eventos priorizados en el Diagrama de Flujo del Proceso.....	194
4.7.7	Mapa de Riesgos	195
4.7.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	196
4.7.9	Actividades de Control.....	196
4.8	Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Reposición de Bienes por Pérdida o Robo.....	197
4.8.1	Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	197
4.8.2	Priorización de Eventos de Riesgo Operativo.....	198

4.8.3	Determinación y priorización de causas de los eventos.....	200
4.8.4	Diagrama Causa-Efecto	201
4.8.5	Matriz de Riesgos.....	202
4.8.6	Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso.....	203
4.8.7	Mapa de Riesgos	204
4.8.8	Respuesta a los Riesgos del Proceso.....	205
4.8.9	Actividades de Control.....	206
4.9	Mapa General de Riesgos de la Coordinación Administrativa	207
CAPITULO 5		208
5	Manual de Control Interno.....	208
5.1	Introducción.....	209
5.2	Objetivos del Manual de Control Interno.....	209
5.3	Políticas de la Unidad de Compras Públicas	210
5.3.1	Plan Anual de Contrataciones:	210
5.3.2	Contratación de Bienes, Obras y Servicios	210
5.3.3	Pliegos	212
5.3.4	Comisión técnica.....	212
5.3.5	Términos de Referencia	213
5.4	Descripción de los procesos de la Unidad de Compras Públicas	213
5.4.1	Elaboración del Plan Anual de Contrataciones – PAC	213
5.4.2	Adquisición de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía	221
5.4.3	Adquisición de Bienes, Obras y Servicios incluidos los de Consultoría .	230
5.5	Documentos de los Procesos de la Unidad de Compras Públicas	236
5.5.1	Solicitud de Compra de Bienes y Servicios	236
5.5.2	Formulario de Requerimiento	237
5.5.3	Cuadro Comparativo para selección del proveedor	238
5.5.4	Orden de Compra	239
5.6	Políticas de la Unidad de Activos Fijos.....	241
5.6.1	Almacenamiento y distribución	241
5.6.2	Responsabilidad	241

5.6.3	Supervisión.....	242
5.6.4	Entrega - recepción de bienes sujetos a control:	242
5.6.5	Ingreso de Bodega:.....	242
5.6.6	Codificación.-.....	242
5.6.7	Protección.....	243
5.6.8	Egreso de Bienes.-.....	243
5.6.9	Pérdida.-	243
5.6.10	Denuncia.-	244
5.6.11	Trasposos internos.....	244
5.6.12	Constatación Física.	244
5.7	Descripción de los procesos de la Unidad de Activos Fijos.....	245
5.7.1	Ingreso de Bienes adquiridos a Bodega	245
5.7.2	Entrega de Activos Fijos a Funcionarios del IEPS	250
5.7.3	Descargo de Activos Fijos a Funcionarios del IEPS.....	254
5.7.4	Pólizas de Seguros	258
5.7.5	Reposición de Bienes por Pérdida o Robo.....	262
CAPÍTULO 6.....		267
6	Conclusiones y Recomendaciones.....	267
6.1	Conclusiones	267
6.2	Recomendaciones.....	268
Bibliografía		270

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuestionario De Control Interno Unidad de Compras Públicas	15
Tabla 2 Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Compras Públicas	20
Tabla 3 Cuestionario de Control Interno Unidad de Activos Fijos.....	21
Tabla 4. Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Activos Fijos.....	27
Tabla 5. Cuestionario de Control Interno Unidad de Servicios Institucionales.....	28
Tabla 6. Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Servicios Institucionales	34
Tabla 7. Cuestionario de Control Interno Unidad de Transportes	35
Tabla 8. Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Transportes	40
Tabla 9. Objetivos Estratégicos IEPS alineados al PNBV.....	45
Tabla 10. Principales Proyectos del IEPS	47
Tabla 11. Análisis FODA.....	50
Tabla 12. Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo	75
Tabla 13. Matriz Metodología RAMEF para priorizar Eventos	75
Tabla 14. Escala de Probabilidad	76
Tabla 15. Escala de Impacto	76
Tabla 16. Escala de Detección	77
Tabla 17. Escala de Probabilidad.....	78
Tabla 18. Escala de Impacto	78
Tabla 19. Criterios Mapa de Riesgos	80
Tabla 20. Asignación de Recursos Económicos	93
Tabla 21. Identificación de Eventos del Proceso CAD-CP-01.PAC	124
Tabla 22. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-CP-01.PAC	125
Tabla 23. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-01.PAC	126
Tabla 24. Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-01.PAC.....	127
Tabla 25. Causas Raíces de Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-01.PAC	127
Tabla 26. Causas Únicas – Proceso CAD-CP-01.PAC.....	128
Tabla 27. Matriz de Riesgo - Proceso CAD-CP-01.PAC	130
Tabla 28. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-01.PAC	135
Tabla 29. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-CP-01.PAC	136
Tabla 30. Identificación de Eventos del Proceso CAD-CP-02.IC	137
Tabla 31. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-CP-02.IC..	139
Tabla 32. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-02.IC.....	139
Tabla 33. Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-02.IC.....	140
Tabla 34. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-02.IC	141
Tabla 35. Causas Únicas – Proceso CAD-CP-02.IC	141
Tabla 36. Matriz de Riesgo - Proceso CAD-CP-02.IC	144
Tabla 37. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-02.IC.....	149

Tabla 38. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-CP-02.IC	150
Tabla 39. Identificación de Eventos del Proceso CAD-CP-03.ABOS	151
Tabla 40. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-CP-03.ABOS.....	153
Tabla 41. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-03.ABOS	153
Tabla 42. Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-03.ABOS	154
Tabla 43. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-03.ABOS ...	155
Tabla 44. Causas Únicas – Proceso CAD-CP-03.ABOS	155
Tabla 45. Matriz de Riesgos - Proceso CAD-CP-03.ABOS	157
Tabla 46. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-03.ABOS	160
Tabla 47. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-CP-03.ABOS	161
Tabla 48. Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-01.IB	162
Tabla 49. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-01.IB	163
Tabla 50. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-01.IB.....	163
Tabla 51. Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-01.IB	164
Tabla 52. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-01.IB	165
Tabla 53. Causas Únicas – Proceso CAD-AF-01.IB	165
Tabla 54. Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-01.IB	167
Tabla 55. Matriz de Respuestas al Riesgo - Proceso CAD-AF-01.IB	170
Tabla 56. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-01.IB	171
Tabla 57. Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-02.EAF	172
Tabla 58. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-02.EAF	173
Tabla 59. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-02.EAF	173
Tabla 60. Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.EAF.....	174
Tabla 61. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-02.EAF	175
Tabla 62. Causas Únicas – Proceso CAD-AF-02.EAF.....	175
Tabla 63. Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-02.EAF	176
Tabla 64. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-AF-02.EAF.....	179
Tabla 65. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-02.EAF	180
Tabla 66. Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-03.DAF	181
Tabla 67. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-03. DAF	182
Tabla 68. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-03.DAF.....	182
Tabla 69. Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.DAF	183
Tabla 70. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.DAF.....	184
Tabla 71. Causas Únicas - Proceso CAD-AF-03.DAF.....	184
Tabla 72. Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-03.DAF	186
Tabla 73. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-AF-03.DAF.....	189
Tabla 74. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-03.DAF.....	190
Tabla 75. Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-04.PS.....	191
Tabla 76. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-04.PS	191

Tabla 77. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-04.PS	192
Tabla 78. Causa única - Proceso CAD-AF-04.PS.....	192
Tabla 79. Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-04.PS	193
Tabla 80. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-AF-04.PS	196
Tabla 81. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-04.PS	196
Tabla 82. Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-05.RPR	197
Tabla 83. Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-05.RPR	198
Tabla 84. Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-05.RPR	198
Tabla 85. Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-05.RPR.....	199
Tabla 86. Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-05.RPR	200
Tabla 87. Causas Únicas - Proceso CAD-AF-05.RPR	200
Tabla 88. Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-05.RPR.....	202
Tabla 89. Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-05.RPR	205
Tabla 90. Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-05.RPR	206

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución Plan Anual de Contrataciones 2015	5
Figura 2 Organigrama Estructural IEPS	12
Figura 3 Organigrama Estructural Coordinación Administrativa	14
Figura 4 Formato Diagrama Causa - Efecto	82
Figura 5 Símbolos del Diagrama de Flujo.....	85
Figura 6 Cadena de Valor IEPS.....	90
Figura 7 Mapa de Procesos del IEPS.....	91
Figura 8 Identificación de Procesos de la Coordinación Administrativa	92
Figura 9 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-01.PAC	126
Figura 10 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-CP-01.PAC	129
Figura 11 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-CP-01.PAC.....	133
Figura 12 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-02.IC	140
Figura 13 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-CP-02.IC.....	142
Figura 14 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-CP-02.IC	147
Figura 15 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-03.ABOS	154
Figura 16 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-CP-03.ABOS	156
Figura 17 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-CP-03.ABOS.....	159
Figura 18 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-01.IB	164
Figura 19 . Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-AF-01.IB.....	166
Figura 20 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-01.IB	169
Figura 21 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-02.EAF	174
Figura 22 Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.EAF.....	175
Figura 23 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-02.EAF	178
Figura 24 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-03.DAF.....	183
Figura 25 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAF-AF-03.DAF	185
Figura 26 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-03.DAF	188
Figura 27 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-04.PS.....	195
Figura 28 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-05.....	199
Figura 29 Diagrama de Causa Efecto - Proceso CAD-AF-05.RPR	201
Figura 30 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-05.RPR.....	204

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se ha realizado el diseño de un Manual de Control Interno de los procesos de la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, que es el área encargada de gestionar los procesos habilitantes de apoyo relacionados con la administración de los recursos económicos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución. El manual está orientado a la gestión del riesgo operativo y se ha utilizado el enfoque COSO ERM, con el propósito de mitigar aquellos riesgos relacionados con los factores de personas, procesos, tecnología y eventos externos. Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias han sido identificados a través del levantamiento y análisis de procesos, y utilizando la Metodología del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMEF), la cual permite trabajar sobre aquellos eventos prioritarios que afectan a la consecución de los objetivos, para determinar posteriormente las acciones de respuesta que permitan minimizar el efecto de los riesgos identificados. Finalmente los procesos, las políticas, la segregación de funciones y responsabilidades, las respuestas que permitan limitar y administrar los factores de riesgo operativo, y los indicadores de gestión han sido plasmados dentro de un manual, que proporcione una visión clara a la Coordinación de los diferentes tipos de riesgo operativo al que se encuentra expuesta, y que permitirá tomar decisiones oportunas encaminadas a minimizar y controlar el impacto o posible afectación en la consecución de sus objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVES:

- **RIESGO OPERATIVO**
- **COSO ERM**
- **METODOLOGÍA AMEF**
- **RESPUESTA A LOS RIESGOS**
- **MANUAL DE CONTROL INTERNO**

ABSTRACT

In the present investigation has designed an Internal Control Manual processes Administrative Coordination of the National Institute of Popular and Solidarity Economy, which is the area responsible for managing the enabling support processes related to resource management financial and material necessary for the proper functioning of the institution. The manual is aimed at operational risk management and has used the COSO ERM approach, in order to mitigate those risk factors related to people, processes, technology and external events. Operational risk events and faults or shortcomings have been identified through the survey and process analysis, and using the methodology of Modal Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), which allows work on those priority events affecting achievement objectives, and later determine the response actions that minimize the effect of identified risks. Finally the processes, policies, segregation of duties and responsibilities, responses of restricting and managing operational risk factors and management indicators have been embodied in a manual, which provides a clear view to the Coordination different types of operational risk to which it is exposed, and which will make timely decisions to minimize and control the impact or possible involvement in achieving its corporate goals.

KEYWORDS:

- **OPERATIONAL RISK**
- **COSO ERM**
- **FMEA METHODOLOGY**
- **RISK RESPONSE**
- **MANUAL OF INTERNAL CONTROL**

CAPÍTULO 1

1 Introducción

1.1 Antecedentes

En la última década estamos viviendo un proceso de transformación progresista, que ha sido evidenciado a través de la implementación de una serie de acciones destinadas a satisfacer las necesidades y aspiraciones de los sectores mayoritarios, básicamente mediante la recuperación de la función reguladora y proactiva del Estado.

Estas acciones se encuentran enmarcadas constitucionalmente y están orientadas hacia la construcción de una mejor sociedad, en términos del Buen Vivir; que aparece como una oportunidad para construir otra sociedad sustentada en la convivencia del ser humano en diversidad y armonía con la naturaleza, a partir del reconocimiento y la valoración de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida.

Para la construcción del Buen Vivir y la consecución de estos equilibrios, se reconoce dentro de la Constitución de la República del Ecuador que el Sistema Económico Ecuatoriano es Social y Solidario, por lo cual se reconoce al ser humano como sujeto y fin; y se propende tanto a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, así como una distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Además este sistema estará integrado por: las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Por lo cual la economía popular y solidaria, se convierte en un actor fundamental, el cual se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Es por esto que el 7 de abril de 2009, Mediante Decreto Ejecutivo No. 1668 “se creó al Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, como actor clave del sistema de la economía popular y solidaria, entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de estado a cargo de la inclusión económica y social, con jurisdicción nacional, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica, administrativa y financiera.”

Ésta entidad es la encargada de ejecutar la política pública, coordinar, organizar y aplicar de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

El IEPS para el desarrollo normal de sus actividades, presenta un enfoque basado en procesos los cuales fueron establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, bajo Registro Oficial No. 116 de 26 de enero del 2010. Dichos procesos son ordenados y clasificados en función de su grado de contribución al cumplimiento de la misión Institucional, teniendo así procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo y finalmente procesos desconcentrados.

Sin embargo, la Coordinación Administrativa, encargada de gestionar los procesos habilitantes de apoyo relacionados con la administración de los recursos económicos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución, presenta problemas en sus procesos internos, que determina la existencia de desfases presupuestarios, actividades programadas no ejecutadas, falta de segregación de funciones, entre otros aspectos, que afectan la eficiencia de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Situación Actual

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria en el año 2013 estableció la Reforma Integral al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos según registro oficial N°932, dentro del cual se señala que la Coordinación Administrativa desarrollará procesos habilitantes de apoyo, como parte de la Gestión Administrativa y Financiera.

Sin embargo, a pesar de que en este Estatuto Orgánico se mencionan los principales productos de la Coordinación Administrativa, los procesos que realizan sus unidades funcionales no se encuentran establecidos de forma detallada y segregada a través de un manual de procedimientos, es decir, no se encuentran formalmente estructurados.

Lo anterior determina que en el desarrollo de las actividades se generen falencias diarias tales como: falta de coordinación, comunicación y trabajo en equipo; reproceso de información; pérdida de tiempo e ineficiente asignación de recursos públicos.

Estas falencias se ven reflejadas económicamente en la ejecución del presupuesto asignado, ya que de acuerdo a la liquidación presupuestaria del año 2014, para el desarrollo de las actividades anuales la Coordinación Administrativa del IEPS manejó un presupuesto general de \$4'300.000,00 que se ejecutó solo en un 85% en este ejercicio fiscal.

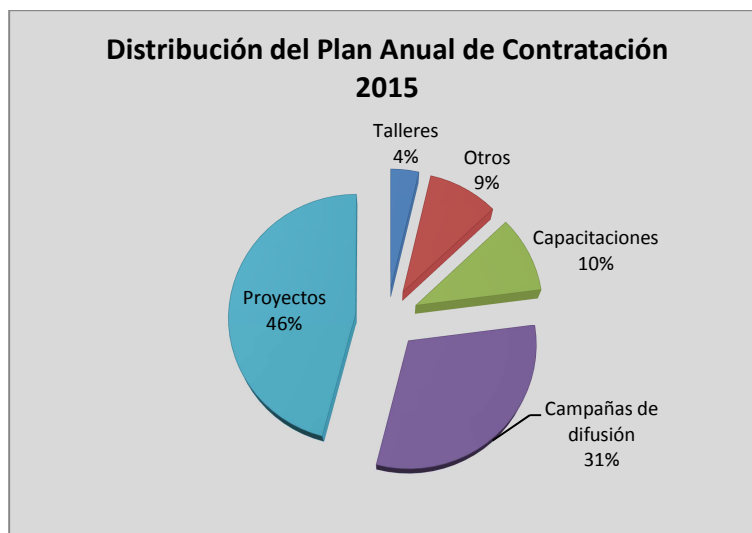
En consecuencia, el uso ineficiente de los recursos económicos ocasionó una reducción del presupuesto anual de la entidad, y dificultó el cumplimiento de los objetivos del área, ya que el 15% del presupuesto que no fue ejecutado, estaba destinado principalmente a la realización de exposiciones y ferias culturales para dar a conocer el crecimiento y desarrollo de los microempresarios a nivel nacional, y al mantenimiento y adecuaciones de maquinarias y equipos del IEPS.

Adicionalmente, la Coordinación Administrativa tiene a cargo la ejecución del Plan Anual de Contrataciones – PAC del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria a Nivel Nacional, el cual en el año 2014 ascendió a \$ 6,407,777.85. De estas contrataciones, el 26,20% fueron declaradas desiertas por falta de gestión administrativa, lo cual afectó de manera directa a la ejecución de nuevos proyectos y talleres destinados a impulsar la participación, formación, capacitación y organización de los diferentes actores de la Economía Popular y Solidaria, representados en asociaciones, comunidades, cooperativas y unidades económicas populares.

Por lo tanto, la inexistencia de procesos sistematizados en la Coordinación Administrativa del IEPS, no permite una adecuada gestión de los riesgos operativos, lo que dificulta la asignación óptima de recursos públicos destinados a la ejecución de proyectos que buscan el desarrollo e impulso de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios de los actores de la economía popular solidaria, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2.2 Pronóstico

Por lo expuesto anteriormente se puede estimar que la inexistencia de procesos sistematizados, que permitan detectar y gestionar los riesgos operativos oportunamente, dentro de la Coordinación Administrativa del IEPS, no solo generará retrasos en los tiempos estimados, y falta de delimitación de responsabilidades del personal de cada una de las unidades funcionales de la Coordinación, sino que además de ello se afectará en mayor medida a la asignación y uso eficiente de los recursos públicos, considerando que para el año 2015 la Coordinación Administrativa deberá manejar un presupuesto de \$ 3.655.000,00 y dar cumplimiento a un Plan Anual de Contrataciones que asciende a \$ 11,021,686.77, el cual está distribuido de la siguiente manera:

Figura 1 Distribución Plan Anual de Contrataciones 2015

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Razón por la cual el uso inadecuado de los recursos públicos afectará gravemente al desarrollo y fortalecimiento de la economía popular y solidaria en nuestro país, ya que el 46% del PAC está destinado principalmente a la ejecución de proyectos que buscan implementar circuitos económicos solidarios para los actores de la EPS, mediante la promoción de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios, fomentando con ello su asociatividad y el desarrollo de sus capacidades para acceder a mercados públicos y privados en condiciones equitativas y justas.

Además el 45% del PAC está destinado a talleres, programas de capacitación y campañas de difusión relacionados con actividades económicas y proyectos comunitarios que fortalecen la Economía Popular y Solidaria a nivel nacional.

Por lo que las falencias originadas por eventos de riesgo operativo dificultarán el cumplimiento de los objetivos del área, y a su vez comprometen el logro de los objetivos del Buen Vivir designados a esta institución, especialmente a la consolidación del sistema económico social y solidario, la igualdad, inclusión y equidad social de forma sostenible, debido a que los servicios de apoyo prestados por la Coordinación Administrativa son fundamentales para la consecución de los mismos.

Asimismo, el incumplimiento de los objetivos institucionales podría llevar a un eventual análisis de su calidad de ente autónomo, razón por la cual esta institución posiblemente tendría que ser absorbida por el MIES o a su vez eliminada por decreto presidencial.

1.2.3 Control Pronóstico

La propuesta de este trabajo está enfocada en el diseño de un Manual de Control Interno, bajo el enfoque COSO ERM, el cual permitirá a la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria contar con procesos establecidos formalmente, políticas, y segregación de funciones y responsabilidades; de tal forma que su aplicación proporcione una visión clara de los diferentes tipos de riesgo operativo al que se encuentra expuesta, con el propósito de poder medirlos, limitarlos y controlarlos oportunamente, a fin de alcanzar una eficiente asignación de recursos públicos, una mejora en la gestión operativa de la Coordinación y seguridad razonable del cumplimiento de objetivos institucionales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar un Manual de Control Interno bajo el enfoque COSO ERM, orientado a minimizar los riesgos operativos de los procesos relevantes de la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, cuya aplicación permita mejorar la asignación de recursos públicos orientados al desarrollo e impulso de emprendimientos de los actores de la economía popular solidaria, proporcionando seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Realizar un diagnóstico inicial de la Coordinación Administrativa del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS.
- b) Determinar los procesos relevantes de la Coordinación Administrativa del IEPS considerando el volumen de recursos públicos gestionados y el nivel de riesgo de control interno para proceder a su sistematización.
- c) Identificar y evaluar los factores de riesgo operativo en cada uno de los procesos relevantes sistematizados, mediante la Metodología del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).
- d) Determinar las acciones de respuesta que permitan minimizar el efecto de los riesgos identificados, proporcionando seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de la Coordinación Administrativa.
- e) Diseñar un manual de control interno bajo un enfoque de gestión del riesgo operativo, que permita gestionar los riesgos identificados, a fin de optimizar la eficacia y eficiencia en la gestión de recursos públicos por parte de la Coordinación Administrativa del IEPS.

1.4 Justificación

Hoy en día es imprescindible el estudio del riesgo operativo para todas las empresas públicas o privadas, sin importar su tamaño, ni su giro de negocio, ya que la ocurrencia de dicho riesgo, genera eventos negativos, que afectan de manera directa a las entidades en la consecución de sus objetivos; razón por la cual es necesario implementar herramientas que permitan la gestión adecuada del riesgo operativo, la cual comprende las fases de identificación, medición, control y monitoreo.

Lo que conlleva a que la toma de decisiones sea más acertada por parte de administración, es decir, ayuda a prevenir o asimilar el riesgo que podría darse por fallas o insuficiencias en cualquiera de los cuatro pilares que comprende el riesgo operativo.

Es por esto que el diseño de un manual de control interno que describa de qué manera deben desarrollarse las actividades de la Coordinación Administrativa y que además plasme las respuestas que permitan limitar y administrar los factores de riesgo inmersos en cada uno los procesos es de gran importancia y ayuda, ya que permitirá conocer cuál es el fin de cumplir con las políticas, estrategias, procedimientos y controles establecidos, y permitirá tomar decisiones oportunas encaminadas a minimizar y controlar el impacto o posible afectación en la consecución de sus objetivos institucionales.

Este estudio desde el punto de vista académico permitirá a los autores poner en práctica varios de los conocimientos aprendidos en las aulas de clase, tales como: Levantamiento y Sistematización de Procesos, Administración, Gestión de Riesgos, Evaluación y Diseño de Controles.

Además los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de dichos riesgos a través de una metodología formal, debidamente documentada, incorporando la utilización de herramientas que se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales están: autoevaluación, mapas de riesgos, diagrama de causa- efecto, diagrama de Pareto, indicadores, tablas de control, bases de datos, evaluación de ejecución presupuestaria, etc.

1.5 Hipótesis

Hi: La inexistencia de procesos sistematizados en la Coordinación Administrativa del IEPS, no permite una adecuada gestión de los riesgos operativos, lo que dificulta la asignación óptima de recursos públicos destinados a la ejecución de proyectos que buscan el desarrollo e impulso de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios de los actores de la economía popular solidaria, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ho: La inexistencia de procesos sistematizados en la Coordinación Administrativa del IEPS, no impide una adecuada gestión de los riesgos operativos, ni perjudica la asignación óptima de recursos públicos destinados a la ejecución de proyectos que buscan el desarrollo e impulso de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios de los actores de la economía popular solidaria, por lo que no se afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales. .

1.6 Objeto de Estudio

1.6.1 La Institución

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS “es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, con patrimonio propio, e independencia técnica, administrativa y financiera, la cual se encarga de brindar apoyo a los ciudadanos que desean emprender procesos de desarrollo productivo, bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria.” (IEPS, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2013) Esta Ley basa sus lineamientos, en el modelo económico Popular y Solidario, que consiste en una “forma de organización económica, que promueve la asociatividad, da prioridad a la persona por encima del capital, y además fomenta la igualdad y la eficiencia en base a la superación grupal y comunitaria.”

El IEPS busca la inclusión de todos los ciudadanos y ciudadanas, en los ámbitos: Económico mediante la generación de empleos; Financiero guiando en el acceso a créditos asociativos; Social, mediante capacitaciones; Cultural, preservando los saberes ancestrales; y Político, fomentando la toma de decisiones de manera democrática.

1.6.1.1 Misión

“Fomentar y promover a las personas y organizaciones sujetas a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en el contexto del sistema económico social y solidario previsto en la Constitución de la República y consistente con el Plan Nacional de

Desarrollo, con sujeción a las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional.” (IEPS, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2013)

1.6.1.2 Visión

“Construir el Sistema Económico Social y Solidario del Ecuador con el liderazgo de los actores de la Economía Popular y Solidaria, visibilizados e incluidos en políticas públicas transformadoras, desarrollando procesos productivos basados en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, que privilegien al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientados al buen vivir del país, en armonía con la naturaleza.” (IEPS, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2013)

1.6.1.3 Políticas Institucionales

De acuerdo a la misión y visión del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2013) se definen las siguientes políticas institucionales:

- a) “Fortalecimiento de las capacidades de las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, y de las entidades vinculadas a ella;
- b) Posicionamiento de los productos y servicios de la Economía Popular y Solidaria en los mercados;
- c) Incidencia en el acceso a los medios de producción y a la innovación tecnológica de la Economía Popular y Solidaria;
- d) Generación del conocimiento sobre la Economía Popular y Solidaria”.

1.6.1.4 Objetivos Estratégicos

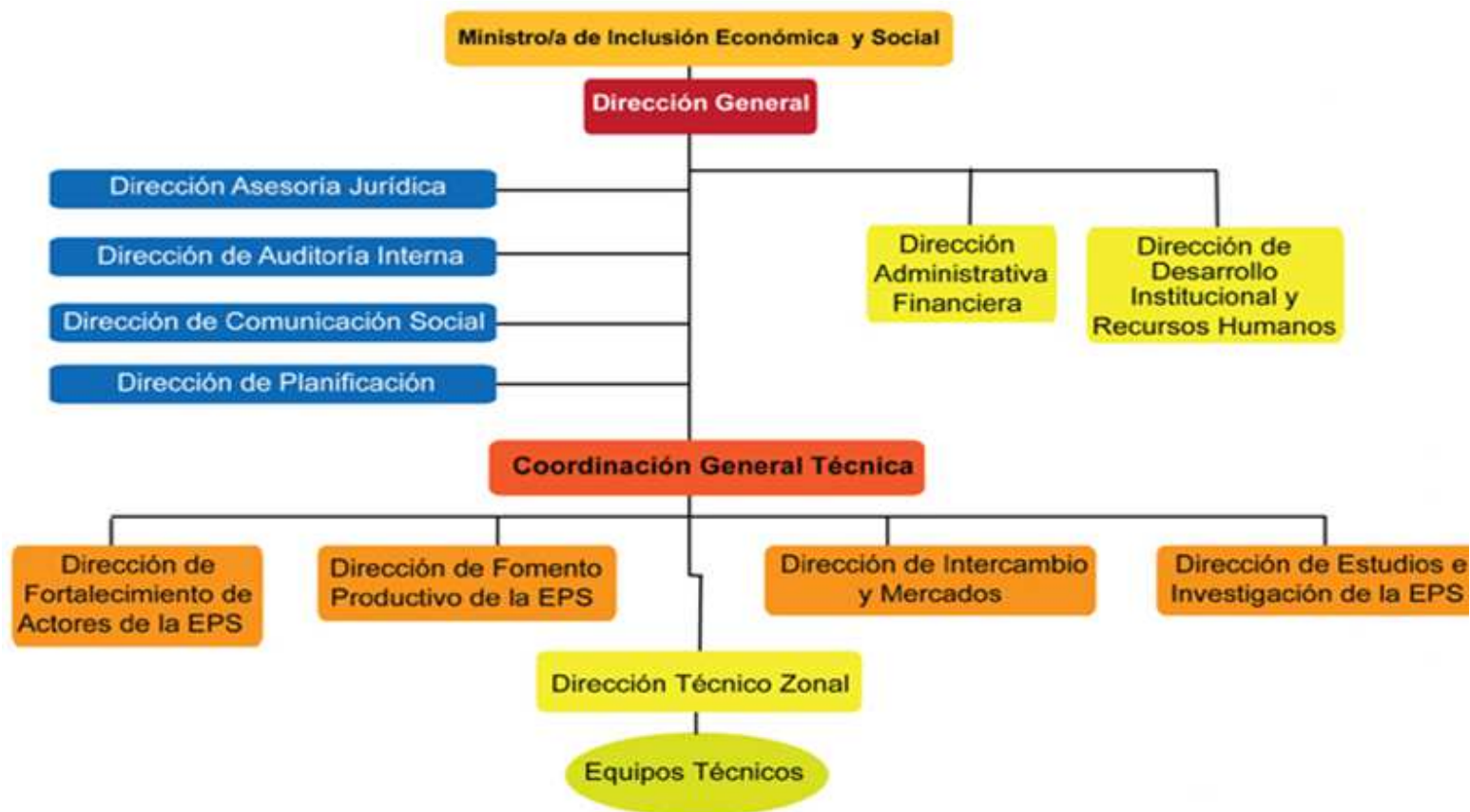
De acuerdo a la misión, visión y políticas institucionales del Instituto de Economía Popular y Solidaria (2013) se definen los siguientes objetivos estratégicos, los cuales están relacionados directamente con el Plan Nacional del Buen Vivir:

- a) “Optimizar la gestión socioeconómica y política de las unidades económicas productivas y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria

- b) Lograr una participación significativa de la oferta de la Economía Popular y Solidaria en el mercado nacional e incrementar la exportación de bienes y servicios de la Economía Popular y Solidaria.
- c) Cambiar la estructura de la matriz productiva de la Economía Popular y Solidaria;
- d) Contar con conocimiento de la Economía Popular y Solidaria para la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones”.

1.6.1.5 Organigrama Estructural de la Institución

Figura 2 Organigrama Estructural IEPS



Fuente: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

1.6.2 Coordinación Administrativa

1.6.2.1 Misión:

Dotar con eficiencia, eficacia y efectividad de los recursos materiales, suministros, bienes y servicios requeridos para la ejecución de los programas, proyectos y actividades institucionales. (IEPS, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos , 2013)

1.6.2.2 Productos:

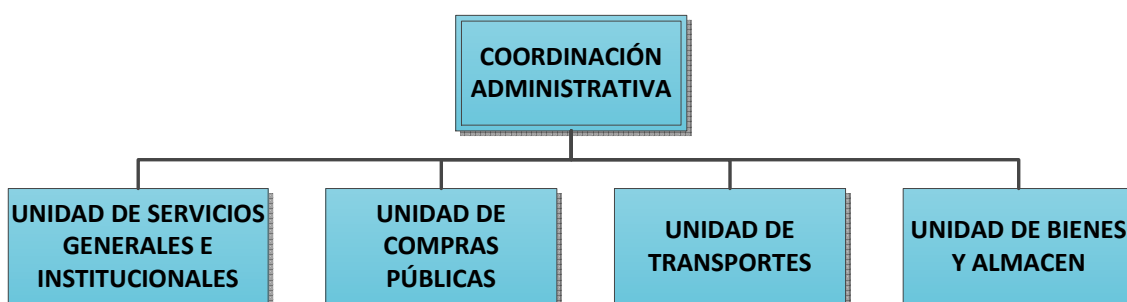
De acuerdo a (IEPS, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos , 2013) los productos que entrega la Coordinación son los siguientes:

- Plan de contrataciones consolidado a nivel nacional.
- Informe consolidado de cumplimiento de los servicios contratados por el instituto.
- Pliegos, procedimientos de contratación pública para la adquisición o arrendamiento de bienes y la prestación de servicios.
- Plan consolidado de administración, mantenimiento y seguridad de bienes muebles, inmuebles y parque automotor.
- Pólizas de seguros a nivel nacional.
- Reglamentos internos de administración de recursos materiales, bienes y servicios y vehículos.
- Presupuesto anual de bienes y servicios consolidado a nivel nacional.
- Informes de Ingreso, egreso y transferencias de bienes de existencia y de larga duración consolidados a nivel nacional.
- Inventarios de bienes muebles o inmuebles, de bienes de existencia y de larga duración consolidados a nivel nacional.
- Plan de remates y dadas de baja consolidado a nivel nacional.
- Informe de activos fijos para dar de baja y remate consolidado a nivel nacional.
- Informes estadísticos de consumo consolidado a nivel nacional.

- Informe de control del stock do bodega da consumo inmediato consolidado a nivel nacional.

1.6.2.3 Organigrama Estructural de la Coordinación Administrativa

Figura 3 Organigrama Estructural Coordinación Administrativa



Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

1.6.2.4 Procesos de la Coordinación Administrativa

Los procesos de la Coordinación Administrativa no se encuentran formalmente estructurados, por lo que el levantamiento de los mismos es uno de los principales objetivos de esta investigación, sin embargo, de acuerdo a su estatuto orgánico publicado bajo registro oficial No 932 del 12 de abril de 2013 se muestran los productos que la Coordinación debe entregar al IEPS, por lo que se agrupa los mismos dentro de cuatro categorías de procesos que son:

- Compras Públicas,
- Servicios Generales e Institucionales,
- Transportes,
- Activos Fijos

Dentro de estas cuatro categorías identificaremos los que tienen una mayor asignación de recursos y debilidades de control interno para el desarrollo de las actividades en el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.

1.6.2.5 Evaluación de la Situación Actual de los Controles de la Coordinación Administrativa del IEPS con los Componentes del COSO ERM.

Para la evaluación del sistema de control interno en la Coordinación Administrativa, se analizó los ocho componentes del COSO ERM, en cada una de sus unidades funcionales mediante la elaboración de un cuestionario con preguntas cerradas, lo que permitirá establecer el nivel de riesgo y confianza, deficiencias y formular recomendaciones para la toma de decisiones dentro de cada una de las categorías de los procesos que realiza.

Evaluación de Control Interno en la Unidad de Compras Públicas.

Tabla 1.
Cuestionario De Control Interno Unidad de Compras Públicas

<p align="center">“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA” PROCESOS DE LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>						
N o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
AMBIENTE INTERNO						
1	¿Existen políticas definidas para la ejecución de los procesos de la Unidad de Compras Públicas?	X		10	6	Existen políticas y Leyes pero no se encuentran establecidas dentro de un manual interno
2	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos para los procesos de la Unidad de Compras Públicas?		X	8	0	No cuenta con procesos establecidos formalmente.
3	¿Todos los servidores conocen claramente cuáles son sus responsabilidades dentro de los procesos de la	X		10	6	Conocen pero no se encuentran plasmadas en un documento interno.

Continúa →

	Unidad de Compras Públicas?					
4	¿Los servidores que trabajan actualmente dentro de la Unidad de Compras Públicas cumplen con el perfil adecuado para cada puesto de trabajo?	X		5	5	
5	¿Existe el número adecuado de personal para desarrollar las actividades de la Unidad de Compras Públicas?		X	8	8	
6	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos establecidos por la institución?	X		10	9	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
1	¿La Unidad de Compras Públicas ha establecido objetivos operativos que contribuyan al cumplimiento de la misión de la Coordinación Administrativa?	X		10	6	La planificación se realiza en forma tardía
2	¿Las normas, políticas y procedimientos se actualizan para el cumplimiento de los objetivos?		X	8	0	No se actualizan de forma oportuna por la falta de un documento escrito que permita una mejor visualización de las mismas.
3	¿Para establecer objetivos se analizan factores externos e internos?	X		8	5	No se consideran todos los factores externos por lo que la planificación varía en el año
4	¿La Unidad de Compras Públicas revisa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos?	X		10	9	A través de la Herramienta GPR se analiza la consecución de cada objetivo.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
1	¿Al identificar eventos se analiza factores externos e internos?	X		10	3	Se identifican solo ciertos factores internos
2	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos y determinado		X	10	0	No presentan un portafolio de eventos identificados

Continúa →

	el impacto en los objetivos?					
3	¿La Coordinación Administrativa analiza e identifica eventos potenciales que afecten a los procesos de la Unidad de Compras Públicas?		X	10	2	Se analizan eventos que puede afectar algún proceso pero durante su ejecución y no de manera anticipada.
4	¿Se identificaron los procesos que generan mayor problemas dentro de la Unidad de Compras Públicas?	X		8	8	El proceso más crítico es la Adquisición de Bienes y Servicios a través de Ínfima Cuantía
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1	¿La Unidad de Compras Públicas mide los riesgos en términos de probabilidad e impacto dentro de sus procesos?		X	10	0	No se mide los riesgos por probabilidad e impacto.
2	¿La Unidad de Compras Públicas realiza la elaboración y presentación del PAC sin retrasos?		X	10	0	Existen retrasos en la elaboración del PAC
3	¿La Unidad de Compras Públicas elabora el PAC utilizando información basada en la planificación aprobada a nivel institucional?		X	10	2	La información que se utiliza corresponde a la planificación preliminar a nivel institucional, por lo que está sujeta a constantes cambios
4	¿Se ha definido una metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No existe definida una metodología de evaluación ni cuantitativa ni cualitativa.
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
1	¿Se toman acciones de respuesta a los riesgos, considerando los niveles de probabilidad e impacto?		X	10	0	No se evalúan los riesgos con lo que no se establecen acciones de respuesta.
2	¿Se ha determinado el nivel de tolerancia a los riesgos por parte de la Unidad de Compras Públicas?		X	8	0	No se ha establecido un nivel de tolerancia al riesgo por proceso.
3	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencia, para afrontar los riesgos en la Coordinación		X	8	1	Existen algunas actividades contingentes mas no un plan total de contingencia.

Continúa →

	Administrativa?					
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro de los procesos de la Unidad de Compras Públicas?	X		10	5	Existe una adecuada segregación mas esta no se encuentra formalizada dentro de un manual interno.
2	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de la Unidad de Compras Públicas?	X		10	6	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual, pero los indicadores no son suficientes
3	¿El Director Administrativo supervisa que la información emitida en el PAC no contiene errores?		X	10	0	No se realiza la supervisión por parte del Director Administrativo
4	¿Se verifica las especificaciones técnicas de los bienes y servicios previo a su adquisición?	X		10	3	Se realiza la verificación pero solo de manera verbal ya que no existen las especificaciones técnicas plasmadas de forma escrita →
5	¿La Coordinación Administrativa posee controles efectivos para la correcta toma de decisiones?	X		10	2	Cuenta con controles mas no son suficientes para una adecuada toma de decisiones
6	¿Existen formatos estandarizados para la ejecución de los procesos dentro de la Unidad de Compras Públicas?		X	10	3	No existen formularios de requerimientos para las solicitudes que se realizan a través de ínfima cuantía
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1	¿Existe una adecuada difusión de las políticas y normativas que rigen los procesos de la Unidad de Compras Públicas?	X		8	5	Dentro del IEPS la difusión llega a los niveles jerarquicos.
2	¿Existe un medio para recoger las sugerencias o quejas dentro de la Unidad de Compras Públicas?		X	5	3	Se recoge sugerencias a través del Coordinador Administrativo.

Continúa →

3	¿Existe una comunicación fluida y oportuna de la información dentro de la Unidad de Compras Públicas?	X		10	10	
4	¿Existe una comunicación adecuada y oportuna con las unidades requerientes?		X	10	0	No se comunica en forma oportuna las modificaciones que se realiza a la planificación, lo que genera excesivas reformas al PAC
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
1	¿Se realizan evaluaciones continuas de control interno dentro de los procesos de la Unidad de Compras Públicas?	X		10	6	Se realizan anualmente a toda la Coordinación
2	¿Se cumple con las recomendaciones realizadas por los entes de control o unidades de supervisión (auditoría interna o externa)?	X		10	8	
3	¿Se monitorea continuamente la actualización de los requerimientos establecidos por los entes de control para cada proceso realizado por la Unidad de Compras Públicas?		X	8	5	Si se actualizan los requerimientos pero no existe un monitoreo continuo.
4	¿Se toman acciones correctivas en caso de existir desviaciones en el cumplimiento de objetivos?	X		10	6	Las correcciones se realizan al final del ejercicio fiscal Continua →
TOTAL				322	132	
ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde						
Entrevistado: Carlos Almeida (Coordinador Administrativo)						
Fecha: 04/04/2015						

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Tabla 2
Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Compras Públicas

“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA” PROCESOS DE LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL																											
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{132}{322} \times 100$ <p>NC= 40,99%</p> <p>NIVEL DE RIESGO</p> $NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 40,99\%$ <p>NR=59,01%</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>RIESGO</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>99,99%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #ADD8E6; text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>66,66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #DDA0DD; text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>11,11%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>La Unidad de Compras Públicas posee un riesgo del 46,89% (MODERADO- ALTO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.</p>		RIESGO	%	ALTO		ALTO	99,99%	MODERADO	88,88%	BAJO	77,77%	MODERADO		ALTO	66,66%	MODERADO	55,55%	BAJO	44,44%	BAJO		ALTO	33,33%	MODERADO	22,22%	BAJO	11,11%
RIESGO	%																										
ALTO																											
ALTO	99,99%																										
MODERADO	88,88%																										
BAJO	77,77%																										
MODERADO																											
ALTO	66,66%																										
MODERADO	55,55%																										
BAJO	44,44%																										
BAJO																											
ALTO	33,33%																										
MODERADO	22,22%																										
BAJO	11,11%																										
<p>ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde</p>																											
<p>Fecha: 04/04/2015</p>																											

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Evaluación de Control Interno en la Unidad de Activos Fijos.

Tabla 3
Cuestionario de Control Interno Unidad de Activos Fijos

<p style="text-align: center;">“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS DE LA UNIDAD DEACTIVOS FIJOS</p> <p style="text-align: center;">COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>						
N. °	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
AMBIENTE INTERNO						
1	¿Existen políticas definidas para la ejecución de los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	6	Existen políticas y Leyes pero no se encuentran establecidas dentro de un manual interno
2	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos para los procesos de la Unidad de Activos Fijos?		X	8	0	No cuenta con procesos establecidos formalmente.
3	¿Todos los servidores conocen claramente cuáles son sus responsabilidades dentro de los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	6	Conocen pero no se encuentran plasmadas en un documento interno.
4	¿Los servidores que trabajan actualmente dentro de la Unidad de Activos Fijos cumplen con el perfil adecuado para cada puesto de trabajo?	X		5	5	
5	¿Existe el número adecuado de personal para desarrollar las actividades de la Unidad de Activos Fijos?		X	8	0	Se esta preparando la contratación de un funcionario para completar el equipo de trabajo
6	¿Se instruye a los servidores públicos sobre sus	X		10	4	Se realiza solo una vez al año por lo que debido a la

Continúa →

	responsabilidades implícitas respecto de la custodia, uso y conservación de los bienes de larga duración entregados por la Unidad de Activos Fijos, para el desempeño de sus funciones?					rotación de personal alta, el personal no es capacitado en forma oportuna.
7	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos establecidos por la institución?	X		10	9	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
1	¿La Unidad de Activos Fijos ha establecido objetivos operativos que contribuyan al cumplimiento de la misión de la Coordinación Administrativa?	X		10	5	La planificación se realiza en forma tardía
2	¿Las normas, políticas y procedimientos se actualizan para el cumplimiento de los objetivos?		X	8	0	No se actualizan de forma oportuna por la falta de un documento escrito que permita una mejor visualización de las mismas.
3	¿Para establecer objetivos se analizan factores externos e internos?	X		8	4	No se consideran todos los factores externos por lo que la planificación varía en el año
4	¿La Unidad de Activos Fijos revisa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos?	X		10	8	A través de la Herramienta GPR se analiza la consecución de cada objetivo.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
1	¿Al identificar eventos se analiza factores externos e internos?	X		10	4	Se identifican solo ciertos factores internos
2	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos y determinado el impacto en los objetivos?		X	10	0	No presentan un portafolio de eventos identificados

Continúa →

3	¿La Coordinación Administrativa analiza e identifica eventos potenciales que afecten a los procesos de la Unidad de Activos Fijos?		X	10	2	Se analizan eventos que puede afectar algún proceso pero durante su ejecución y no de manera anticipada. → Continúa →
4	¿Se identificaron los procesos que generan mayor problemas dentro de la Unidad de Activos Fijos?	X		8	0	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1	¿La Unidad de Activos Fijos mide los riesgos en términos de probabilidad e impacto dentro de sus procesos?		X	10	0	No se mide los riesgos por probabilidad e impacto.
2	¿Se encuentra actualizado el sistema de Activos Fijos?		X	10	3	Existen bienes no registrados en el sistema y sin codificación
3	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	6	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual, pero los indicadores no son suficientes
4	¿Se realiza oportunamente la baja de los activos fijos dañados u obsoletos?		X	10	0	No se realiza de forma oportuna, por ello activos fijos obsoletos o dañados continúan almacenados dentro de las bodegas
5	¿Se ha definido una metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No existe definida una metodología de evaluación ni cuantitativa ni cualitativa.
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
1	¿Se toman acciones de respuesta a los riesgos, considerando los niveles de probabilidad e impacto?		X	10	0	No se evalúan los riesgos con lo que no se establecen acciones de respuesta.
2	¿Se ha determinado el nivel de tolerancia a los riesgos por parte de		X	8	0	No se ha establecido un nivel de tolerancia al riesgo por proceso.

Continúa →

	la Unidad de Activos Fijos?					
3	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencia, para afrontar los riesgos en la Unidad de Activos Fijos?		X	8	0	No existen medidas de contingencia o mitigación para afrontar los riesgos Continúa →
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro de los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	2	Debido a la falta de personal no existe una adecuada segregación de funciones en esta unidad
2	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	5	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual, pero los indicadores no son suficientes
3	¿El acceso a las Bodegas de Activos Fijos es restringido solo al personal que labora dentro de las mismas?		X	8	5	
4	¿La Unidad de Activos Fijos contrata pólizas de seguros para proteger los principales bienes de larga duración contra los posibles riesgos de pérdida?	X		10	4	No se realiza la inclusión dentro de la póliza de todos los activos fijos
5	¿Se identifica todos los bienes de bodega con una etiqueta de codificación?		X	10	2	Existen bienes no identificados y sin codificación dentro de la Bodega
6	¿Se encuentran adecuadamente almacenados todos los bienes dentro de las bodegas?		X	10	3	Debido a la falta de espacio no se encuentran almacenados de manera adecuada los activos dentro de la bodega
7	¿La Unidad de Activos Fijos posee controles efectivos para la correcta toma de decisiones?		X	10	4	Cuenta con controles mas no son suficientes para una adecuada toma de decisiones

Continúa →

8	¿Se constata la adecuada asignación de custodios a través de actas de entrega-recepción firmadas?	X		10	4	No todas las actas de entrega recepción poseen firmas de responsabilidad
9	¿Se realiza por lo menos una vez al año una toma física de los bienes entregados a los funcionarios del IEPS?		X	10	0	Continua → No se realiza la toma física de los bienes entregados
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1	¿Existe una adecuada difusión de las políticas y normativas que rigen los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		8	3	Dentro del IEPS la difusión llega a los niveles jerárquicos.
2	¿Existe un medio independiente para recoger las sugerencias o quejas dentro de la Unidad de Activos Fijos?		X	5	0	Se recoge sugerencias a través del Coordinador Administrativo.
3	¿Existe una comunicación fluida y oportuna de la información dentro de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	8	
4	¿Existe una comunicación adecuada y oportuna con las unidades requerentes?		X	10	3	No se comunica en forma oportuna los incidentes para la notificación a la Aseguradora
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
1	¿Se realizan evaluaciones continuas de control interno dentro de los procesos de la Unidad de Activos Fijos?	X		10	5	Se realizan anualmente a toda la Coordinación
2	¿Se cumple con las recomendaciones realizadas por los entes de control o unidades de supervisión (auditoría interna o externa)?	X		10	6	

Continua →

3	¿Se monitorea continuamente la actualización de los requerimientos establecidos por los entes de control para cada proceso realizado por la Unidad de Activos Fijos?		X	8	4	Si se actualizan los requerimientos pero no existe un monitoreo continuo.
4	¿Se toman acciones correctivas en caso de existir desviaciones en el cumplimiento de objetivos?	X		10	4	Las correcciones se realizan al final del ejercicio fiscal
	TOTAL			360	120	
ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde						
Entrevistado: Carlos Almeida (Coordinador Administrativo)						
Fecha: 04/04/2015						

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Tabla 4.
Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Activos Fijos

<p>“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”</p> <p>PROCESOS DE LA UNIDAD DE ACTIVOS FIJOS</p> <p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS</p> <p>EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL.</p>																																								
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{120}{360} \times 100$ <p>NC= 33%</p>																																								
<p>NIVEL DE RIESGO</p> $NR=100-NC$ $NR=100-33\%$ <p>NR= 67%</p>																																								
<p>The diagram illustrates the inverse relationship between Confidence (CONFIANZA) and Risk (RIESGO). An upward-pointing arrow labeled 'CONFIANZA' is on the left, and a downward-pointing arrow labeled 'RIESGO' is on the right. In the center, a table lists risk levels and their corresponding percentages. A horizontal arrow points from the 'CONFIANZA' arrow to the table, and another horizontal arrow points from the 'RIESGO' arrow to the table. The table is organized into three sections: ALTO (orange header), MODERADO (blue header), and BAJO (purple header). Each section contains a small table with three rows: ALTO, MODERADO, and BAJO, with their respective percentages.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f4a460;">RIESGO</th> <th style="background-color: #f4a460;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #4CAF50; color: white; text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td></td> <td>99,99%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td></td> <td>88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td></td> <td>77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #42A5F5; color: white; text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td></td> <td>66,66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td></td> <td>55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td></td> <td>44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #9575CD; color: white; text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td></td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td></td> <td>22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td></td> <td>11,11%</td> </tr> </tbody> </table>		RIESGO		%	ALTO			ALTO		99,99%	MODERADO		88,88%	BAJO		77,77%	MODERADO			ALTO		66,66%	MODERADO		55,55%	BAJO		44,44%	BAJO			ALTO		33,33%	MODERADO		22,22%	BAJO		11,11%
RIESGO		%																																						
ALTO																																								
ALTO		99,99%																																						
MODERADO		88,88%																																						
BAJO		77,77%																																						
MODERADO																																								
ALTO		66,66%																																						
MODERADO		55,55%																																						
BAJO		44,44%																																						
BAJO																																								
ALTO		33,33%																																						
MODERADO		22,22%																																						
BAJO		11,11%																																						
<p>La Unidad de Activos Fijos posee un riesgo del 67% (ALTO - BAJO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.</p>																																								
<p>ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde</p>																																								
<p>Fecha: 04/04/2015</p>																																								

Fuente: Coordinación Administrativa

Tabla 5.
Cuestionario de Control Interno Unidad de Servicios Institucionales

<p style="text-align: center;">“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”</p> <p style="text-align: center;">PROCESOS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS INTITUCIONALES</p> <p style="text-align: center;">COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
AMBIENTE INTERNO						
1	¿Existen políticas definidas para la ejecución de los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?	X		10	6	Existen políticas y Leyes pero no se encuentran establecidas dentro de un manual interno
2	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos para los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?		X	8	0	No cuenta con procesos establecidos formalmente.
3	¿Todos los servidores conocen claramente cuáles son sus responsabilidades dentro de los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?	X		10	7	Conocen pero no se encuentran plasmadas en un documento interno.
4	¿Los servidores que trabajan actualmente dentro de la Unidad de Servicios Institucionales cumplen con el perfil adecuado para cada puesto de trabajo?	X		5	5	
5	¿Existe el número adecuado de personal para desarrollar las actividades de la Unidad de Servicios Institucionales?		X	8	8	

Continúa →

6	¿Se instruye a los servidores públicos sobre sus responsabilidades implícitas respecto de la custodia, uso y conservación de los bienes de larga duración entregados por la Unidad de Servicios Institucionales, para el desempeño de sus funciones?	X		10	7	Se realiza solo una vez al año
7	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos establecidos por la institución?	X		10	9	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
1	¿La Unidad de Servicios Institucionales ha establecido objetivos operativos que contribuyan al cumplimiento de la misión de la Coordinación Administrativa?	X		10	6	La planificación se realiza en forma tardía
2	¿Las normas, políticas y procedimientos se actualizan para el cumplimiento de los objetivos?		X	8	0	No se actualizan de forma oportuna por la falta de un documento escrito que permita una mejor visualización de las mismas.
3	¿Para establecer objetivos se analizan factores externos e internos?		X	8	5	No se consideran todos los factores externos por lo que la planificación varía en el año
4	¿La Unidad de Servicios Institucionales revisa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos?	X		10	10	A través de la Herramienta GPR se analiza la consecución de cada objetivo.

Continúa →

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
1	¿Al identificar eventos se analiza factores externos e internos?	X		10	5	Se identifican solo ciertos factores internos
2	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos y determinado el impacto en los objetivos?		X	10	0	No presentan un portafolio de eventos identificados
3	¿La Coordinación Administrativa analiza e identifica eventos potenciales que afecten a los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?		X	10	3	Se analizan eventos que puede afectar algún proceso pero durante su ejecución y no de manera anticipada.
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1	¿La Unidad de Servicios Institucionales mide los riesgos en términos de probabilidad e impacto dentro de sus procesos?		X	10	0	No se mide los riesgos por probabilidad e impacto.
2	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?	X		10	8	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual, pero los indicadores no son suficientes
3	¿Se ha definido una metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No existe definida una metodología de evaluación ni cuantitativa ni cualitativa.
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
1	¿Se toman acciones de respuesta a los riesgos, considerando los niveles de probabilidad e impacto?		X	10	0	No se evalúan los riesgos con lo que no se establecen acciones de respuesta.
2	¿Se ha determinado el nivel de tolerancia		X	8	0	No se ha establecido un nivel de tolerancia al

Continúa →

	a los riesgos por parte de la Unidad de Servicios Institucionales?					riesgo por proceso.
3	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencia, para afrontar los riesgos en la Unidad de Servicios Institucionales?		X	8	0	No existen medidas de contingencia o mitigación para afrontar los riesgos
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro de los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?	X		10	9	Existe una adecuada segregación de funciones en esta unidad pero no se encuentra plasmada en un documento interno
2	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?	X		10	10	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual
3	¿Se realiza de forma oportuna el pago de los servicios básicos a nivel nacional?	X		8	8	
4	¿La Unidad de Servicios Institucionales mide constantemente la satisfacción en la entrega de los servicios contratados?	X		10	8	
5	¿La Unidad de Servicios Institucionales realiza de forma oportuna la adquisición de boletos aéreos solicitados por las unidades requerientes?	X		10	9	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1	¿Existe una adecuada difusión de las políticas y normativas que rigen	X		8	4	Dentro del IEPS la difusión llega a los niveles jerárquicos.

Continúa →


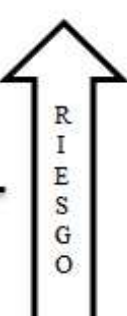
	los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?					
2	¿Existe un medio independiente para recoger las sugerencias o quejas dentro de la Unidad de Servicios Institucionales?		X	5	0	Se recoge sugerencias a través del Coordinador Administrativo.
3	¿Existe una comunicación fluida y oportuna de la información dentro de la Unidad de Servicios Institucionales?	X		10	9	
4	¿Existe una comunicación adecuada y oportuna con las unidades requerientes?	X		10	8	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
1	¿Se realizan evaluaciones continuas de control interno dentro de los procesos de la Unidad de Servicios Institucionales?		X	10	6	Se realizan anualmente a toda la Coordinación
2	¿Se cumple con las recomendaciones realizadas por los entes de control o unidades de supervisión (auditoría interna o externa)?	X		10	8	
3	¿Se monitorea continuamente la actualización de los requerimientos establecidos por los entes de control para cada proceso realizado por la Unidad de Servicios Institucionales?	X		8	6	Si se actualizan los requerimientos pero no existe un monitoreo continuo.
4	¿Se toman acciones correctivas en caso de existir desviaciones en el cumplimiento de	X		10	5	Las correcciones se realizan al final del ejercicio fiscal

Continúa →

	objetivos?					
	TOTAL			302	170	
ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde						
Entrevistado: Carlos Almeida (Coordinador Administrativo)						

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Tabla 6.
Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Servicios Institucionales

“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA” PROCESOS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS INTITUCIONALES COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL																											
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{170}{302} \times 100$ <p>NC= 56,29%</p> <p>NIVEL DE RIESGO</p> $NR=100-NC$ $NR=100-56,29\%$ <p>NR= 43,71%</p>																											
	<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #f4a460;">RIESGO</th> <th style="background-color: #f4a460;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>99,99%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #add8e6; text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>66,66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #9370db; text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>11,11%</td> </tr> </tbody> </table>	RIESGO	%	ALTO		ALTO	99,99%	MODERADO	88,88%	BAJO	77,77%	MODERADO		ALTO	66,66%	MODERADO	55,55%	BAJO	44,44%	BAJO		ALTO	33,33%	MODERADO	22,22%	BAJO	11,11%
RIESGO	%																										
ALTO																											
ALTO	99,99%																										
MODERADO	88,88%																										
BAJO	77,77%																										
MODERADO																											
ALTO	66,66%																										
MODERADO	55,55%																										
BAJO	44,44%																										
BAJO																											
ALTO	33,33%																										
MODERADO	22,22%																										
BAJO	11,11%																										
																											
<p>La Unidad de Servicios Institucionales posee un riesgo del 43,71% (MODERADO -BAJO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos.</p>																											
<p>ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde</p>																											
<p>Fecha: 04/04/2015</p>																											

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Tabla 7.
Cuestionario de Control Interno Unidad de Transportes

<p>“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”</p> <p>PROCESOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTES</p> <p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>						
N. o	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
AMBIENTE INTERNO						
1	¿Existen políticas definidas para la ejecución de los procesos de la Unidad de Transporte?	X		10	6	Existen políticas y Leyes pero no se encuentran establecidas dentro de un manual interno
2	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos para los procesos de la Unidad de Transporte?		X	8	0	No cuenta con procesos establecidos formalmente.
3	¿Todos los servidores conocen claramente cuáles son sus responsabilidades dentro de los procesos de la Unidad de Transporte?	X		10	7	Conocen pero no se encuentran plasmadas en un documento interno.
4	¿Los servidores que trabajan actualmente dentro de la Unidad de Transporte cumplen con el perfil adecuado para cada puesto de trabajo?	X		5	5	
5	¿Existe el número adecuado de personal para desarrollar las actividades de la Unidad de Transporte?		X	8	8	
6	¿Se instruye a los servidores públicos sobre sus responsabilidades implícitas respecto de	X		10	7	Se realiza solo una vez al año

Continúa →

	la custodia, uso y conservación de los bienes de larga duración entregados por la Unidad de Transporte, para el desempeño de sus funciones?					
7	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos establecidos por la institución?	X		10	9	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
1	¿La Unidad de Transporte ha establecido objetivos operativos que contribuyan al cumplimiento de la misión de la Coordinación Administrativa?	X		10	6	La planificación se realiza en forma tardía
2	¿Las normas, políticas y procedimientos se actualizan para el cumplimiento de los objetivos?		X	8	0	No se actualizan de forma oportuna por la falta de un documento escrito que permita una mejor visualización de las mismas.
3	¿Para establecer objetivos se analizan factores externos e internos?		X	8	5	No se consideran todos los factores externos por lo que la planificación varía en el año
4	¿La Unidad de Transporte revisa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos?	X		10	10	A través de la Herramienta GPR se analiza la consecución de cada objetivo.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
1	¿Al identificar eventos se analiza factores externos e internos?	X		10	5	Se identifican solo ciertos factores internos
2	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos y determinado el impacto en los objetivos?		X	10	0	No presentan un portafolio de eventos identificados

Continúa →

3	¿La Coordinación Administrativa analiza e identifica eventos potenciales que afecten a los procesos de la Unidad de Transporte?		X	10	3	Se analizan eventos que puede afectar algún proceso pero durante su ejecución y no de manera anticipada.
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1	¿La Unidad de Transporte mide los riesgos en términos de probabilidad e impacto dentro de sus procesos?		X	10	0	No se mide los riesgos por probabilidad e impacto.
2	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de la Unidad de Transporte?	X		10	8	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual, pero los indicadores no son suficientes
3	¿Se ha definido una metodología para la evaluación de los riesgos?		X	10	0	No existe definida una metodología de evaluación ni cuantitativa ni cualitativa.
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
1	¿Se toman acciones de respuesta a los riesgos, considerando los niveles de probabilidad e impacto?		X	10	0	No se evalúan los riesgos con lo que no se establecen acciones de respuesta.
2	¿Se ha determinado el nivel de tolerancia a los riesgos por parte de la Unidad de Transporte?		X	8	0	No se ha establecido un nivel de tolerancia al riesgo por proceso.
3	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencia, para afrontar los riesgos en la Unidad de Transporte?		X	8	0	No existen medidas de contingencia o mitigación para afrontar los riesgos
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones dentro de los procesos de la Unidad de	X		10	9	Existe una adecuada segregación de funciones en esta unidad pero no se encuentra plasmada en

Continúa →


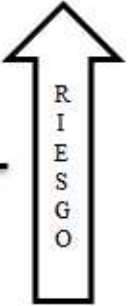
	Transporte?					un documento interno
2	¿Existen establecidos indicadores de gestión para medir los procesos de Unidad de Transporte?	X		10	10	A través de la Herramienta GPR, se mide la gestión mensual
3	¿Se realiza de forma oportuna la asignación de vehículos para cubrir las diligencias de la institución?	X		8	7	
4	¿La Unidad de Transporte verifica que todos los choferes asignados cumplan con el salvoconducto otorgado?	X		10	8	
5	¿La Unidad de Transporte verifica que los salvoconductos contengan todas las firmas de responsabilidad respectivas?	X		10	8	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1	¿Existe una adecuada difusión de las políticas y normativas que rigen los procesos de la Unidad de Transporte?	X		8	4	Dentro del IEPS la difusión llega a los niveles jerárquicos.
2	¿Existe un medio independiente para recoger las sugerencias o quejas dentro de la Unidad de Transporte?		X	5	0	Se recoge sugerencias a través del Coordinador Administrativo.
3	¿Existe una comunicación fluida y oportuna de la información dentro de la Unidad de Transporte?	X		10	9	
4	¿Existe una comunicación adecuada y oportuna con las unidades requerientes?	X		10	8	

Continúa →

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
1	¿Se realizan evaluaciones continuas de control interno dentro de los procesos de la Unidad de Transporte?		X	10	6	Se realizan anualmente a toda la Coordinación
2	¿Se cumple con las recomendaciones realizadas por los entes de control o unidades de supervisión (auditoría interna o externa)?	X		10	8	
3	¿Se monitorea continuamente la actualización de los requerimientos establecidos por los entes de control para cada proceso realizado por la Unidad de Transporte?	X		8	6	Si se actualizan los requerimientos pero no existe un monitoreo continuo.
4	¿Se toman acciones correctivas en caso de existir desviaciones en el cumplimiento de objetivos?	X		10	5	Las correcciones se realizan al final del ejercicio fiscal
TOTAL				302	168	
ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde						
Entrevistado: Carlos Almeida (Coordinador Administrativo)						

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Tabla 8.
Evaluación de Riesgo de Control Unidad de Transportes

<p>“INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”</p> <p>PROCESOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTES</p> <p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL IEPS</p> <p>EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL</p>																												
<p>NIVEL DE CONFIANZA</p> $NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{167}{302} \times 100$ <p>NC= 55,63%</p>																												
<p>NIVEL DE RIESGO</p> $NR=100-NC$ $NR=100-55,30\%$ <p>NR= 44,37%</p>																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RIESGO</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>99,99%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>88,88%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>77,77%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>66,66%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>55,55%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>44,44%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>33,33%</td> </tr> <tr> <td>MODERADO</td> <td>22,22%</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>11,11%</td> </tr> </tbody> </table>	RIESGO	%	ALTO		ALTO	99,99%	MODERADO	88,88%	BAJO	77,77%	MODERADO		ALTO	66,66%	MODERADO	55,55%	BAJO	44,44%	BAJO		ALTO	33,33%	MODERADO	22,22%	BAJO	11,11%	
RIESGO	%																											
ALTO																												
ALTO	99,99%																											
MODERADO	88,88%																											
BAJO	77,77%																											
MODERADO																												
ALTO	66,66%																											
MODERADO	55,55%																											
BAJO	44,44%																											
BAJO																												
ALTO	33,33%																											
MODERADO	22,22%																											
BAJO	11,11%																											
<p>La Unidad de Transportes posee un riesgo del 44,37% (MODERADO- BAJO) de tener representaciones erróneas o desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos</p>																												
<p>ELABORADO POR: Carolina Córdova Alexis Velarde</p>																												
<p>Fecha: 04/04/2015</p>																												

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Resultados de la Evaluación de Control Interno de la Coordinación Administrativa

Del análisis realizado a cada una de las categorías de procesos de la Coordinación Administrativa se detallan las siguientes observaciones:

Ambiente Interno:

- Existen normas y procedimientos pero no se cuenta con un documento escrito en el que se estipule los lineamientos a ser cumplidos por los empleados.
- La Coordinación Administrativa cuenta con procesos establecidos para la realización de las actividades diarias sin embargo no cuenta con un manual que proporcione soporte del cumplimiento de las funciones y responsabilidades en cada uno de los procesos.
- Los empleados reciben capacitación pero no la suficiente para el mejoramiento del desempeño en las actividades.
- Falta de personal para el desarrollo de las actividades del área.

Establecimiento de Objetivos:

- La planificación operativa anual no se elabora antes de comenzar el nuevo ejercicio fiscal, sino que se realiza de forma tardía a mediados del primer trimestre.
- Las normas, políticas y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos no se actualizan de forma oportuna ya que no se posee un documento escrito que permita una mejor visualización de las mismas.
- Para la planificación anual, no se consideran todos los factores externos, por lo que en el año la planificación tiene que modificarse varias veces.

Identificación de Eventos:

- Para identificar posibles eventos se analizan solo ciertos factores internos, que se presentaron en años anteriores más no los factores externos que pueden influir, por lo que solo se realiza un análisis parcial.

- No se realizan un portafolio de eventos ocurridos que ayude en la toma de decisiones.
- Se identifican eventos de riesgo durante la ejecución de los procesos, mas no de forma anticipada, lo que dificulta la toma de acciones correctivas oportunas.

Evaluación de Riesgos:

- Los riesgos que se identifican no se miden en términos de probabilidad e impacto, lo cual dificulta conocer el grado de afectación que tienen en relación al cumplimiento de los objetivos de los procesos
- No se ha definido ninguna metodología ni cualitativa, ni cuantitativa para medir el impacto de los riesgos identificados en cada uno de los procesos.

Respuesta a los Riesgos:

- No se evalúan los riesgos en términos de probabilidad e impacto por lo que no se establecen acciones de respuesta que ayuden a mitigar el riesgo.
- No se ha establecido un nivel de tolerancia a los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta la coordinación.
- No existe un plan de contingencia definido, más dentro de la Coordinación se presentan algunas actividades de contingencia para afrontar los riesgos que no se encuentran documentadas formalmente.

Actividades de Control:

- Existe una adecuada segregación de funciones dentro de la Coordinación Administrativa, sin embargo, no se encuentra definida dentro de un manual interno.
- Al no contar con procesos formalmente establecidos, los controles aplicados no están adecuadamente definidos por lo que dependen del criterio profesional, y son insuficientes para la adecuada toma de decisiones dentro de los procesos.

Información y Comunicación:

- No existe una adecuada difusión de las políticas y normativa que rigen los procesos de la Coordinación, ya que estas son comunicadas solo a los niveles jerárquicos, y al no contar con un manual interno dificulta la socialización de las mismas a nivel operativo.
- No existe un medio independiente para la recolección de sugerencias o quejas, ya que las mismas son receptadas por el Coordinador Administrativo.

Supervisión y Monitoreo:

- Las evaluaciones de control interno se realizan anualmente, lo que dificulta realizar correcciones para mejorar los procesos dentro del mismo ejercicio fiscal.
- No se realiza un monitoreo continuo para actualizar los requerimiento establecidos por los entes de control para cada proceso.

1.6.2.6 Análisis FODA

El análisis FODA según (Cuellar & Burgwal, 2000) es “una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas”.

Es como si se tomara una radiografía de una situación actual, las variables analizadas se resumen en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la Coordinación Administrativa, y que permiten trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

“Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia, y las oportunidades y amenazas surgen del

contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa”. (Cuellar & Burgwal, 2000)

Análisis Externo

“En el estudio del ambiente externo se deben analizar factores, que puedan afectar a la entidad, es decir amenazas, o a su vez oportunidades, en general en el ámbito que se desenvuelve”. (Cuellar & Burgwal, 2000)

Los factores externos a considerar son:

- **Factor Político.-** Por el ámbito de acción del IEPS, enfocado en el impulso de la economía popular y solidaria, se cuenta con el apoyo político necesario para lograr el cumplimiento de la misión institucional.

Esto debido a una política macroeconómica que tiene como finalidad el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible, cuyo régimen económico y estrategias de inversión, están enfocadas en la búsqueda de la equidad social.

Además de una política fiscal que constituye un instrumento para la consolidación de un modelo que garantice producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Generando una política orientada a promover una sostenibilidad macroeconómica y al fortalecimiento del sector público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regulación y control.

- **Factor Legal.-** Debido a que el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria es una institución pública que contribuye al desarrollo del bienestar

social, sus objetivos estratégicos se encuentran alineados con la consecución de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, como se muestra a continuación:

Tabla 9.
Objetivos Estratégicos IEPS alineados al PNBV

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IEPS	OBJETIVOS PNBV
1	Incrementar la gestión socioeconómica de los actores de la EPS	Obj. 8 Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible Obj.2 Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
2	Incrementar la gestión del conocimiento de la Economía Popular y Solidaria para la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones	Obj. 8 Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
3	Incrementar la participación de la Economía Popular y Solidaria en el mercado nacional e internacional	Obj. 8 Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
4	Incrementar la eficiencia operacional institucional del IEPS institucional del IEPS	Obj. 1 Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
5	Incrementar el desarrollo del talento humano	Obj. 1 Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
6	Incrementar el uso eficiente del presupuesto institucional del IEPS	Obj. 1 Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
7	Incrementar actores de la EPS enlazados al cambio de la estructura de la matriz productiva	Obj. 8 Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible Obj. 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva

Fuente: Coordinación Administrativa del IEPS

Además se rige bajo la Constitución de la República y la Ley de Economía Popular y Solidaria. Y al ser una institución estatal también debe seguir las Normas de Control Interno para poder promover la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

- **Factor Económico.-** “La Constitución de la República, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y las políticas públicas enfatizan la importancia de la inversión pública como variable instrumental para lograr los cambios estructurales necesarios para conseguir una sociedad más justa, equitativa y

solidaria ejerciendo plenamente el buen vivir”. (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2015)

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria es parte de uno de los ejes de la política económica del gobierno, por lo que cuenta con todo el apoyo para ejecutar sus funciones.

Sin embargo para este año se ha implementado una política de austeridad a nivel estatal, debido a la baja de petróleo. Es por esto que el gobierno central, según el Ministerio de Finanzas redujo el presupuesto del Estado alrededor de \$1.420 millones de dólares, lo que afectará principalmente a los gastos de inversión y los gastos corrientes de todas las entidades estatales.

- **Factor socio cultural.-** Según (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012) “se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

Las actividades que realiza la institución son de gran impacto en la sociedad, ya que impulsan el desarrollo de los principales actores de la Economía Popular y Solidaria, conformados por las organizaciones de los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares, a quienes el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria proporciona capacitación y difusión de aquellos proyectos

innovadores y sustentables que están destinados a mejorar sus capacidades, potencialidades y calidad de vida.

Los principales programas y proyectos de capacitación, desarrollo y difusión de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios de los actores de la economía popular solidaria a nivel nacional que desarrolla el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria son:

Tabla 10.
Principales Proyectos del IEPS

Nombre del Proyecto	Descripción
Socio Vulcanizador	Dirigido a mejorar las condiciones laborales y de vida, del sector vulcanizador del país, a través de un proyecto que permita la dignificación y el fortalecimiento de sus capacidades en la prestación de servicios
Hombro a Hombro	Dirigido a los receptores del Bono de Desarrollo Humano mediante el fomento productivo en las provincias de la Sierra Central bajo la modalidad de “Fondos de Inversiones” que permitan la dotación de infraestructura, maquinaria y equipamiento para la generación de procesos post-cosecha y valor agregado
Proyecto de Desarrollo Corredor Central (PDCC)	Impulsa una economía endógena para el Buen Vivir rural, a partir del fomento de las diferentes formas de producción de los miembros de la Economía Popular y Solidaria, y se ubican en los circuitos del Buen Alimento, Buen Turismo, Buena Manufactura y Buen Servicio.
Articulación de Circuitos Económicos Solidarios para el Fortalecimiento de los Actores de la EPS (ACES).	Implementa circuitos económicos solidarios para los actores de la EPS, mediante la promoción de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios; fomentando la asociatividad y el desarrollo de capacidades para acceder a mercados públicos y privados en condiciones equitativas y justas.

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

- **Factor Tecnológico.-** Los beneficiarios de los programas de capacitación y fomento son en general microempresarios que no cuentan con un nivel de tecnología necesario para automatizar sus procesos, ya que su producción por lo general se la realiza de forma artesanal.

Sin embargo de acuerdo al estudio de usabilidad y acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), realizado por el Ministerio de Telecomunicaciones se reveló que en nuestro país las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) utilizan la red de Internet en un 52,8%, como medio para vender sus productos o servicios, y para realizar contactos mediante el correo electrónico o redes sociales, lo que les permite obtener agilidad en la ejecución de sus actividades comerciales.

Análisis Interno

“En el estudio del ambiente interno se deben analizar las capacidades, es decir fortalezas, con las que cuenta la organización y que le ayudan a cumplir los objetivos planteados, y al mismo tiempo aquellas falencias, es decir debilidades, por cada área e individuo de la organización”. (Cuellar & Burgwal, 2000)

Los factores internos a considerar son:

- **Organización.-** Tanto el Instituto de Economía Popular y Solidaria, como cada una de sus Direcciones cuentan con una estructura organizacional vertical, en la cual se definen de manera clara las responsabilidades.

Además la institución cuenta con un patrimonio propio y autonomía técnica, administrativa y financiera, lo cual le permite ejecutar sus actividades con una estructura propia y dando cumplimiento a sus atribuciones institucionales.

Sin embargo no existe una comunicación interna oportuna que permita agilizar los trámites que deben realizarse, lo que genera retrasos e incumplimientos.

- **Procesos.-** El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria tiene una estructura organizacional por procesos, que se encuentra alineada con la misión,

atribuciones y responsabilidades determinadas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento.

Sin embargo dentro del Estatuto Orgánico solo se presentan cuáles son los productos que cada una de las Direcciones debe cumplir pero no se cuentan con procesos levantados, ni manuales de funciones y procedimientos.

Lo que genera falencias y debilidades de control interno que afectan al cumplimiento de los objetivos institucionales encaminados a la consecución del Buen Vivir.

- **Recursos humanos.-** El Recurso Humano del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria cumple con el perfil que se requiere para desempeñar las funciones inherentes a cada plaza de trabajo.

Sin embargo existen vacantes que no han sido cubiertas, lo que genera que exista demasiada carga laboral.

Además existe acceso a capacitaciones permanentes, proporcionadas por entidades externas tales como, la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

- **Tecnología Interna.-** La Institución no cuenta con fuentes de tecnología sofisticadas, por lo que no existen procesos automatizados para realizar una gestión eficaz, sin embargo cuenta con software y hardware actualizado que permite agilizar la gestión de la información.

El FODA de la Coordinación Administrativa del IEPS, se establece de la siguiente manera:

Tabla 11.
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
A1: Se tiene el apoyo de la Dirección Administrativa – Financiera	D1: El personal no cuenta con mucha experiencia para realizar sus actividades.
A2: Se cuenta con personal motivado y colaborador	D2: Existe alta rotación de personal, que genera fuga de conocimiento
A3: Se cuenta con equipos y software tecnológico actualizado que permiten procesar la información de manera adecuada	D3: Ausencia de manuales de procedimiento que estandaricen la ejecución de los procesos
A4: Existe buena comunicación dentro de la Coordinación.	D4: No se cuenta con el personal suficiente para ejecutar todas las actividades y responsabilidades asignadas a la Coordinación
	D5: No existe estandarización en el archivo de la documentación de la Coordinación
	D6: Existe una cultura organizacional débil.
	D7: No existe una adecuada planificación de las actividades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Facilidad de acceder a capacitaciones externas para el personal	A1: Estructura organizacional débil a nivel de toda la institución.
O2: Apoyo del Gobierno Central a la Institución para fomentar el crecimiento de la Economía Popular y Solidaria	A2: Recorte de presupuesto para el Gasto Corriente a nivel de todas la entidades públicas
O3: Capacidad de influenciar en la toma de decisiones de otras Coordinaciones, lo que permite acoplarlas a las necesidades de la Coordinación Administrativa	A3: Demasiada dependencia de otras unidades para el cumplimiento de objetivos, lo que genera retrasos en la ejecución de procesos

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Elaborado por: Los Autores

1.7 Metodología

La metodología “se refiere a la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.” (Significados, 2015).

La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: resolver problemas prácticos y producir conocimiento. La investigación es un “proceso de naturaleza intelectual y experimental que, a través de un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, persigue la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de aumentar, ampliar o desarrollar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico o tecnológico” (Significados, 2015). Por ello, al llevar a cabo un estudio o investigación, no podemos omitir etapas ni alterar su orden.

1.7.1 Métodos de Investigación

1.7.1.1 Método Descriptivo

Según (Gutierrez, 1997) “el método descriptivo se dirige a las condiciones dominantes o conexiones existentes que determinan el estado actual del objeto de estudio, el mismo que constituye el problema a investigarse; puede referirse a prácticas en que prevalecen, opiniones, actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que sienten o tendencias que se desarrollan”.

Se utilizó el método descriptivo para establecer la situación actual de los procesos y procedimientos llevados a cabo dentro de las unidades funcionales de la Coordinación Administrativa del IEPS, permitiendo con ello obtener un entendimiento general de la situación actual y los posibles eventos de riesgo operativo que se presentan en dichos procesos.

1.7.1.2 Método Deductivo.

“Consiste en derivar de una premisa, ley o axioma general, una conclusión, situación o aspecto particular por lo que se dice que este método va de lo universal a lo particular.” (Gutierrez, 1997)

Por lo que se partió de un principio general ya conocido para resolver de él consecuencias particulares.

Dentro de esta investigación se aplicó el método deductivo para establecer las actividades de cada uno de los procesos realizados por las unidades funcionales,

partiendo de los productos y servicios globales que ofrece la Coordinación Administrativa del IEPS, es decir, partimos de lo general a lo particular.

También se utilizó este método para la identificación de las causas de los eventos de riesgo operativo, partiendo de los problemas detectados en cada proceso levantado.

1.7.1.3 Método Analítico – Sintético

“El análisis y la síntesis son los procesos de desarticulación práctica o mental del todo en sus partes y de reunificación del todo a base de sus partes.” (Gutierrez, 1997)

El análisis nos permite separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente. “Consiste en dividir un todo en sus elementos para investigar su naturaleza y efectos, este análisis implica resolver el todo actual en las partes que lo integran.” (Gutierrez, 1997)

En esta investigación se aplicó este método para desagregar cada una de las actividades y procedimientos de los procesos que se efectúan dentro de la Coordinación Administrativa del IEPS, con el fin de investigar su naturaleza y someterlas a estudio independiente determinando los factores de riesgo operativo y las posibles oportunidades de mejora y respuesta para controlarlos y mitigarlos.

1.7.2 Técnicas de Investigación

1.7.2.1 Observación Documental.

“La Observación documental considera documentos o toda clase de escritos, pero también son considerados fuentes documentales toda clase de objetos culturales y técnicos producidos por el hombre.” (Gutierrez, 1997)

En esta investigación utilizamos la observación de toda la documentación correspondiente a la normativa legal que afecta a cada uno de los procesos así como los registros que se utilizan como evidencia de la gestión administrativa dentro de cada una de las unidades funcionales.

1.7.2.2 La entrevista.

Se define como “una conversación mediante la cual se obtiene información oral por parte del entrevistado recabado por el entrevistador en forma directa. Existen en ella convenio de dar y obtener información a través de un proceso de pregunta – respuesta hasta llegar a la obtención de un resultado.” (Gutierrez, 1997)

En esta investigación usamos la entrevista personal, la cual es la más utilizada y completa, permitiéndonos obtener mayores garantías de la información tanto como observación directa, así como también, respuestas más claras reduciendo las evasivas que se pueden dar.

Esta entrevista se realizó a cada funcionario responsable de cada unidad funcional al momento del levantamiento de los procesos, y determinación de los posibles eventos de riesgo operativo asociado.

1.7.2.3 Cuestionario

Es un instrumento que sirve para recoger los datos que nos proporcionan los encuestados a través de un conjunto de preguntas o cuestiones que constituyen el tema de la encuesta. (Gutierrez, 1997)

Se realizaron cuestionarios dentro de la investigación para facilitar la recopilación de la información dentro de las entrevistas a realizarse, permitiendo obtener información más clara y precisa que se relacione directamente los eventos internos y externos de riesgo operativo a estudiar dentro de los procesos de la Coordinación Administrativa.

1.7.2.4 Talleres de Trabajo

“Los talleres o grupos de trabajo reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar resultados que dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.” (COSO, 2004)

En este trabajo de investigación utilizamos los talleres de trabajo grupales para identificar los eventos de riesgo operativo reuniendo al personal de todos los niveles directamente involucrado en la ejecución de los procesos de las unidades funcionales de la Coordinación Administrativa con el propósito de aprovechar su conocimiento y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados que permita identificar todos los riesgos operativos que podrían afectar al logro de objetivos.

1.7.3 Fuentes de Recopilación de la Información

1.7.3.1 Fuentes Primarias

“Son todos los documentos que provienen de organismos o personas que han realizado las observaciones y que han recopilado los datos y las informaciones de primera mano.” (Gutierrez, 1997)

Esta fuente de información la obtuvimos a través de la documentación proporcionada por los funcionarios de las diferentes unidades funcionales que se relacionen directamente con la ejecución de los procesos de la Coordinación Administrativa del IEPS.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

“Son todos los documentos que contienen datos ya publicados, o sea, son estudios elaborados a partir de las fuentes primarias.” (Gutierrez, 1997)

Esta fuente de información se obtuvo a través de:

- Libros y textos relacionados con la gestión del Riesgo Operativo y la administración o gestión por procesos.
- Leyes, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones que afecten directamente o resulten en consecuencias negativas en el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos de las unidades funcionales.

1.8 Metodología de la Investigación

En la investigación de este proyecto, enfocado en el diseño de un manual de control interno, orientado a la gestión del riesgo operativo, se utilizó una metodología de investigación basada en sistematización de procesos e identificación de riesgos operativos.

En primer lugar se establecieron los procesos más significativos dentro de la Coordinación Administrativa del IEPS, en base al volumen de recursos públicos gestionados, los cuales serán sistematizados.

Con los procesos relevantes sistematizados se identificaron los factores de riesgo que están presentes en cada una de las actividades detalladas en los procesos, para esto la base será el riesgo operativo, es decir se categorizarán los riesgos de mayor incidencia originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos y tecnología.

El siguiente paso fue realizar un análisis causa – efecto de cada uno de los eventos identificados, para llegar al problema central. Esto se lo efectuó usando la herramienta del diagrama de Ishikawa, es decir analizando las diferentes causas que ocasionen el problema.

Establecidas las causas realizamos una priorización de las mismas, esto mediante el uso del Diagrama de Pareto que representa en forma decreciente el grado de importancia o peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso, operación o resultado.

Con las causas más significativas realizamos un mapa de riesgos que nos permita identificar las actividades, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores tanto internos como externos relacionados con estos riesgos.

Posteriormente se establecieron acciones de respuesta que permitan minimizar el efecto de los riesgos identificados los efectos de los mismos, proporcionando seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de la Coordinación Administrativa.

Finalmente se diseñó un manual de control interno bajo el enfoque COSO ERM, orientado a la gestión del riesgo operativo, que permita gestionar los riesgos identificados, a fin de alcanzar, una mejora en la eficiente asignación de recursos públicos en la Coordinación y seguridad razonable del cumplimiento de objetivos institucionales.

CAPITULO 2

2 Marco Teórico

2.1 Base Legal

2.1.1 Constitución de la República del Ecuador

Dentro de la (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008) se reconoce que “el sistema económico es social y solidario y propende una relación equilibrada entre el Estado, la Sociedad y el mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir y cumplir con los objetivos económicos establecidos en la Constitución.”

La (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008) dispone “dotar de una regulación propia y preferencial a la economía popular y solidaria, sus actores deben contar con condiciones preferenciales de crédito, tanto en el acceso como en la tasa de interés. La compra pública, debe contar con una normativa que garantice la priorización de los encadenamientos productivos locales, incluyendo la subcontratación. La regulación debe brindar herramientas a los esquemas asociativos populares y solidarios para garantizar una negociación justa en los diferentes encadenamientos productivos en que ejerce su actividad.”

2.1.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir, “es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El cual cuenta con 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelamos para el Buen Vivir.” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017)

De los cuales, aquellos que se enfocan directamente en el impulso y desarrollo del de los actores de la Economía Popular y Solidaria son:

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Impulsar la transformación de la matriz productiva.

2.1.3 Ley de Economía Popular y Solidaria.

Esta ley y su Reglamento promueven la inclusión económica y social de los ecuatorianos visualizando hoy en día todas las formas de organizaciones de economía popular y solidaria y por normativa bajo el artículo 153 se designa al IEPS como entidad de derecho público encargada de ejecutar la política pública, coordinar, organizar y aplicar de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de esta ley.

La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con esta ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

2.1.4 Ley Orgánica del Servicio de Contratación Pública.

Según el artículo 1 de la (Ley Organica de la Contraloría General del Estado), se establece que esta ley “determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen: ...Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.”

2.1.5 Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Las Normas de Control Interno sirven como base para que cualquier institución del Estado establezca y pongan en funcionamiento su propio control interno “orientado a obtener la eficiencia y eficacia en las gestión administrativa, financiera, operativa y ambiental orientadas a promover una adecuada administración, utilización y custodia de los recursos públicos.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009)

Estas Normas (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009), definen al Control Interno como: “un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.”

Además, se establecen como “componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009)

Las normas de control interno aplicables a los procesos de la Coordinación Administrativa son:

406-02 Planificación.- “Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009)

406-03 Contratación.- “Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009)

406-04 Almacenamiento y distribución.- “Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009).

406-05 Sistema de registro.- “El catálogo general de cuentas del sector público, contendrá los conceptos contables que permitan el control, identificación, destino y ubicación de las existencias y los bienes de larga duración.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009).

406-06 Identificación y protección.- para esta norma él (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009) dice que: “se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación. El responsable de la custodia de los bienes de larga duración, mantendrá registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de los mismos.”

406-07 Custodia.- “La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad, fortaleciendo los controles internos de esta área; también facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009).

406-08 Uso de los bienes de larga duración.- “En cada entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales, políticos, electorales, religiosos u otras actividades particulares.” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009).

Para que una entidad u organismo tenga un control adecuado debe tener claro los objetivos planteados, y las metas y planes estratégicos que los soportan.

“Para realizar la evaluación de los riesgos es importante identificar y analizar los riesgos internos y externos de los procesos y actividades más importantes, y de acuerdo a estos establecer mecanismos para anticipar y reaccionar ante los diferentes acontecimientos que impiden la consecución de objetivos” (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009)

2.2 Teorías de Soporte

2.2.1 Control Interno

La definición de control interno según el informe (COSO, 2004) se define como: “un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de las estrategias y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos de la entidad”

El control interno cumple tres objetivos principales que son: obtener eficacia y eficiencia en las operaciones, que la información financiera sea suficiente y confiable y que las leyes y regulaciones aplicables sean cumplidas.

Como la actividad humana se efectúa siempre dentro de un ambiente de incertidumbre, para mejorar el desarrollo del control interno el COSO ERM incorpora un objetivo adicional que es la gestión del riesgo para lograr una seguridad razonable un mejor cumplimiento de los objetivos planteados.

2.2.2 Gestión de Riesgos, COSO – ERM.

El E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo. Según (COSO, 2004) esos componentes son:

2.2.2.1 Ambiente interno.

“El ambiente interno comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.” (COSO, 2004)

2.2.2.2 Establecimiento de objetivos.

“Los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El E.R.M. asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.” (COSO, 2004)

2.2.2.3 Identificación de eventos.

“Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades.” (COSO, 2004)

A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos:

- **Inventarios de eventos**

Según el (COSO, 2004):

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

- **Talleres de trabajo**

(COSO, 2004) establece que:

“Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.”

- **Entrevistas**

“Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.” (COSO, 2004)

- **Cuestionarios**

“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 del mismo.” (COSO, 2004)

- **Análisis del flujo de procesos**

“El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.” (COSO, 2004)

2.2.2.4 Evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgos el (COSO, 2004) menciona que:

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

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente

aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.”

- **Técnicas cualitativas**

“Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.” (COSO, 2004)

- **Técnicas cuantitativas**

Las técnicas cuantitativas según el (COSO, 2004) “pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.”

- **Mapas de Riesgo**

El (COSO, 2004) define al mapa de riesgos como:

“Una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto. Los siguientes ejemplos de mapas de riesgo representan la evaluación de riesgos relativos al objetivo de conservar a empleados de alto rendimiento.”

2.2.2.5 Respuesta al riesgo.

“La administración selecciona las respuestas al riesgo -evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo- desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.” (COSO, 2004)

2.2.2.6 Actividades de control.

“Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.” (COSO, 2004)

2.2.2.7 Información y comunicación.

“Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también como un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.” (COSO, 2004).

2.2.2.8 Monitoreo.

“Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas o ambas.” (COSO, 2004)

“La administración de riesgo empresarial E.R.M. no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso

multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.” (COSO, 2004)

Para una adecuada gestión de riesgos es importante tener muy claro los tipos de riesgo existentes. Existen diferentes clasificaciones de los riesgos, en nuestro país especialmente existe una referencia normativa pública que define la clasificación de los riesgos financieros, emitida por la SBS.

2.2.3 Clasificación de los Riesgos

Las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en su Título X. de la Gestión y Administración de riesgos, establece la siguiente clasificación de los riesgos:

2.2.3.1 Riesgo de crédito

“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.” (Bancos, 2004)

2.2.3.2 Riesgo de mercado

“Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance.” (Bancos, 2004)

2.2.3.3 Riesgo de tasa de interés

“Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.” (Bancos, 2004)

2.2.3.4 Riesgo de tipo de cambio

“Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera.” (Bancos, 2004)

2.2.3.5 Riesgo de liquidez

“Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.” (Bancos, 2004)

2.2.3.6 Riesgo operativo

La Superintendencia de Bancos en sus Libro I Titulo X capítulo I de las normas generales define al riesgo operativo como:

“Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.”

2.2.3.7 Riesgo legal

La Superintendencia de Bancos en sus Libro I Titulo X capítulo I de las normas generales establece al riesgo legal como:

“Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.”

2.2.3.8 Riesgo de reputación

“Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.” (Bancos, 2004)

La presente investigación se enfoca en tratar los diferentes eventos de riesgo operativo al que están expuestos los procesos de la Coordinación Administrativa.

2.2.4 Riesgo Operativo.-

Como dice (Cajas Guijarro, 2011) el riesgo operativo es:

"Entendido como la posibilidad de ocurrencia de eventos adversos originados por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social".

Podemos decir que el riesgo operativo es la probabilidad de que ocurra algún evento negativo, que afecte a una entidad o cualquier tipo de negocio, independiente de cual sea su tamaño, naturaleza, etc., ya sea por fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, personas, o por causas que están fuera del alcance de la operatividad normal de una empresa.

Según el Título X de la gestión y administración de riesgos, Capítulo V de la gestión de riesgo operativo se establece que: “con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

- **Procesos.-** La determina que “con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las entidades deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, los cuales deben ser agrupados de la siguiente manera:

- Procesos Gobernantes o Estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos.
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.

- **Personas:** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Las instituciones no tomarán en cuenta solamente la experiencia profesional, formación académica, si no que evaluarán valores, actitudes y habilidades personales que ayudarán a la excelencia institucional.

En cuanto a talento humano, lo relacionado con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación los mismos deben ser analizados, evaluados, etc. por un

equipo multidisciplinario con el fin de garantizar la excelencia institucional y permitiendo una adecuada toma de decisiones por los niveles directivos.

- **Tecnología de Información:** Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de información soporte adecuadamente los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, las instituciones controladas deben presentar un plan funcional de TI alineado con el plan estratégico institucional; y un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos.

- **Eventos Externos:** En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.” (SBS, 2005)

2.2.4.1 Gestión de los Riesgos operativos

De acuerdo a (Basilea, 2002) una adecuada “gestión de riesgos implica: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/ Control”.

Como principio general, las entidades deben contar con una estrategia aprobada por el Directorio estableciendo principios para la identificación, medición, control, monitoreo y mitigación del riesgo operativo.

Dentro del Capítulo V, de la gestión de riesgo operativo de la codificación de resoluciones de la junta bancaria de la (SBS, 2005) se menciona que:

“Las entidades deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control”.

La Norma Gestión del Riesgo Operativo emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros emitida el 20 de octubre del 2005 según Resolución No. JB-2005-834 establece que:

- **“Identificación.-** La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

- **Evaluación.-** Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos.

Para evaluar el Riesgo Operativo generalmente se toma en cuenta dos variables:

- La frecuencia o probabilidad de suceso de un evento de riesgo, que consiste en el número de ocasiones en la que se detecta la presencia de eventos causales de riesgo.
- La severidad, o importancia del impacto de los eventos de riesgo sobre los resultados o el patrimonio de la empresa.

Las entidades deberían estimar el riesgo inherente en todas sus actividades, productos, áreas particulares o conjuntos de actividades, usando técnicas cualitativas basadas en análisis expertos, técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas a un nivel de confianza dado o una combinación de ambos.

- **Monitoreo.-** Un proceso efectivo de monitoreo es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo. Un monitoreo regular de las actividades puede ofrecer la ventaja de detectar rápidamente y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo.

- **Control.**- Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta, la entidad financiera debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. El control del riesgo operativo puede ser conducido como una parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas a la gerencia”.

Es importante que las organizaciones identifiquen los riesgos operativos por línea de negocio y agrupados por tipo de evento y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Existen varios tipos de eventos entre los que se deben usar tenemos:

- Fraude interno;
- Fraude externo;
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
- Daños a los activos físicos;
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros”. (SBS, 2005)

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología puede incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control, bases de datos u otras.

La metodología formal aplicada para la identificación y evaluación de eventos de riesgo operativo es la Metodología de Análisis modal de Fallos y Eventos (AMEF) la

cual es una herramienta clave para mejorar la confiabilidad de los procesos dentro de una organización, a través de entrevistas y talleres de trabajo.

2.2.5 Metodología del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)

La metodología del análisis de modo y efecto de las fallas (AMEF, FMEA, Failure Mode and Effects Analysis), proporciona una orientación y las directrices a seguirse necesarias para identificar y evaluar las fallas potenciales dentro de un proceso, junto con el efecto que provocan estas. A partir de lo anterior, el grupo establece prioridades y decide acciones para intentar eliminar o reducir la posibilidad de que ocurran las fallas potenciales que más vulneran la confiabilidad del proceso.

“Una técnica de gestión de riesgos multiplica probabilidad de que ocurra el riesgo con el impacto del riesgo esperado. Esto conduce a una evaluación para cada riesgo. El método de utilización de la probabilidad de riesgo multiplicado por el valor de impacto del riesgo se expande por multiplicar también una detección valor para cada riesgo.” (Carbone & Tippett, 2004)

Para (Carbone & Tippett, 2004) “el término de probabilidad se utiliza para este atributo del riesgo debido a una escala de probabilidad verdadera no es posible examinarla entre todos los riesgos, ya que no son todo dependientes. El segundo atributo se etiqueta el impacto. Finalmente, la multiplicación del valor de probabilidad y el valor de impacto para un riesgo determinado se define como la puntuación de riesgo.”

Dentro de esta metodología existe la propuesta Carbone y Tippett (RAMEF), en la cual se establecen ciertos pasos para realizar una correcta gestión de riesgos.

Paso 1. Identificar eventos de riesgo operativo.

“Para la identificación de los eventos utilizaremos el enfoque COSO ERM en el que expone que la metodología a usar para la identificación puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo las cuales deben basarse tanto en el pasado como en el futuro.” (Carbone & Tippett, 2004)

En el desarrollo de este paso se identificó eventos a través de análisis de flujo de procesos, talleres de trabajo, entrevistas y cuestionarios, realizados a los miembros de la Coordinación Administrativa.

Se realizó una matriz por cada proceso, identificando factores de riesgo asociados a cada actividad del diagrama de flujo de la siguiente manera:

Tabla 12.
Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

Paso 2. Priorizar eventos de riesgo operativo.

Luego de depurar todos aquellos eventos que se repetían a lo largo del proceso y unificar aquellos que mantienen algún tipo de similitud, se debe filtrar aquellos de naturaleza crítica y que son prioritarios para la Coordinación, debido a que pueden ocasionar problemas con consecuencias significativas que perjudican el desarrollo óptimo del objetivo del proceso.

Luego se procedió a calificar estos eventos en términos de Probabilidad, Impacto y Detección dentro de la siguiente matriz:

Tabla 13.
Matriz Metodología RAMEF para priorizar Eventos

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

Al multiplicar los valores de probabilidad e impacto obtuvimos el Puntaje de Riesgo, para lo cual utilizaremos las siguientes escalas de medición:

Tabla 14.
Escala de Probabilidad

PROBABILIDAD			
ESCALA	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	A	1 a 2
Improbable	El evento pudo ocurrir en algún momento.	B	3 a 4
Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.	C	5 a 6
Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	D	7 a 8
Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	E	9 a 10

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

Tabla 15.
Escala de Impacto

IMPACTO			
ESCALA	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	A	1 a 2
Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	B	3 a 4
Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	C	5 a 6
Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	D	7 a 8
Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.	E	9 a 10

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

A continuación, se calculó el Número de Prioridad de Riesgo, multiplicando el Puntaje de riesgo obtenido por el puntaje de detección asignado a cada evento.

La detección es "la capacidad de la técnica de detección o método(s) para detectar el evento de riesgo con el tiempo suficiente para planificar una contingencia y actuar sobre el riesgo". (Carbone & Tippett, 2004); La misma que puede tomar valores de 1 a 10 considerando si el riesgo puede ser detectado o no, de la siguiente manera:

Tabla 16.
Escala de Detección

DETECCIÓN			
ESCALA	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTAJE
Casi Segura	El método de detección es muy eficaz y es casi seguro que el riesgo se detecta con tiempo suficiente.	A	1 a 2
Probable	El método de detección tiene una eficacia moderadamente alta	B	3 a 4
Posible	El método de detección tiene una efectividad media	C	5 a 6
Improbable	Método de detección no fiable; o la eficacia del método es desconocido para detectar el evento a tiempo.	D	7 a 8
Inexistente	No existe un método de detección disponible o conocida que proporcionará una alerta con suficiente tiempo para planear para una contingencia.	E	9 a 10

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

Finalmente, se utilizó el Diagrama de Pareto, permitiendo enfocar el análisis en los eventos más críticos, es decir, los eventos que presentan un valor alto de RPN.

Paso 3. Determinar causas de los eventos priorizados.

Con los eventos priorizados obtenidos en el paso anterior, se elaboró una matriz que permita la identificación de las causas raíces para cada evento y su posible consecuencia. Para poder llegar a la causa raíz se debe realizar preguntas del ¿por qué? se dio origen a la causa-1, obteniendo de esta forma una causa-2 de un nivel más específico y así sucesivamente.

Paso 4. Diagramar causas únicas encontradas. (Diagrama causa-efecto).

Las causas únicas encontradas, y que representan factores negativos que contribuyen a un efecto, permiten elaborar el Diagrama Causa-Efecto.

Para identificar el problema central del subproceso, que permite elaborar el Diagrama Causa-Efecto, se realizó un análisis y síntesis de las consecuencias de cada evento de riesgo priorizado anteriormente.

Paso 5. Elaborar matriz de riesgos

La elaboración de esta matriz se la realizó con las causas priorizadas y de mayor relevancia para los eventos identificados, aquí se deben establecer los modos de falla potenciales, sus efectos y finalmente se califica el riesgo de cada causa, de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 17.
Escala de Probabilidad

Probabilidad		
NIVEL	RANGO	DESCRIPCION
5	Casi seguro	La expectativa de ocurrencia se da en todas las circunstancias.
4	Muy Probable	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de las circunstancias.
3	Posible	Puede ocurrir.
2	Improbable	Podría ocurrir algunas veces.
1	Raro	Ocurriría en circunstancias excepcionales.

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

Tabla 18.
Escala de Impacto

Impacto		
NIVEL	RANGO	DESCRIPCION
5	Catastrófico	Fallas muy grandes que compromete la continuidad de las operaciones.
4	Mayor	Fallas mayores, que compromete algunas operaciones.
3	Moderado	Fallas altas.
2	Menor	Fallas mínimas.
1	Insignificante	Falla inexistentes.

Fuente: Project Risk Management Using the Project Risk FMEA

Cabe señalar que se utilizó la calificación cualitativa, en vista de que en la Coordinación Administrativa, no existe una base de datos histórica de los eventos de riesgo que se han producido, siendo un método aplicable en estos casos.

El resultado de esta matriz permitió diseñar acciones sugeridas por el área de riesgos para mitigar los efectos de las causas críticas relacionadas con los eventos de riesgo identificados.

Paso 6. Identificar eventos priorizados en el Diagrama de flujo del subproceso.

Establecidos los eventos priorizados y calificados según su probabilidad e impacto, se identificó en que parte del proceso se generan, para conocer las actividades y procedimientos que deben ser sujetos de mayor control, respuesta al riesgo y mejoramiento.

Paso 7. Elaborar mapa de riesgos.

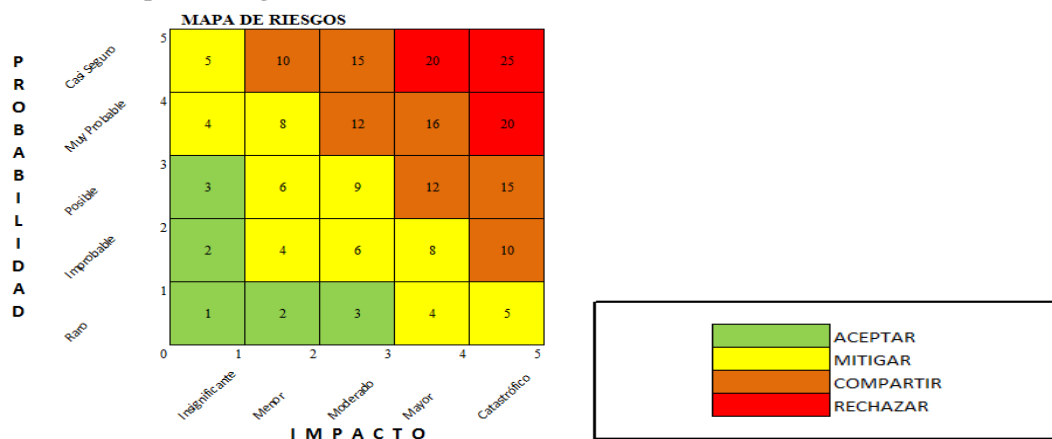
Para la metodología del ERM, (COSO, 2004): “Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto)”.

“El mapa de riesgos es una herramienta de control interno que presenta una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización y establece las bases para su correcto tratamiento.” (COSO, 2004)

“Para obtener una visión sintetizada y global, de los eventos de riesgo que afectan a la organización y su nivel de severidad, es recomendable la elaboración de un mapa de riesgos, constituyéndose en una herramienta adecuada para el manejo de los mismos.” (COSO, 2004)

El mapa de riesgos se elaborará de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 19.
Criterios Mapa de Riesgos



Fuente: COSO ERM

Paso 8. Respuesta a los Riesgos.

Luego de aplicada la metodología anteriormente descrita, se obtendrá una visión clara de los eventos de riesgo operativo que están afectando el desarrollo eficiente del proceso, pudiendo concluir cuales de estos son los más críticos y recomendar las estrategias de respuesta del riesgo más adecuadas.

Según la metodología del (COSO, 2004): “las respuestas al riesgo corresponden a las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Las respuestas evitar actúan para abandonar las actividades que generan riesgos. Las respuestas reducir reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos. Las respuestas compartir reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo. Las respuestas aceptar no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo”.

Para el presente estudio se le dio un enfoque de reducción de los riesgos de mayor importancia y de aceptación de aquellos de menor riesgo en los procesos Compras Públicas de la Dirección Administrativa del IEPS.

Es importante conocer que a los riesgos operativos identificados no se les puede dar una respuesta que contemple evitar ni compartir el riesgo, esto debido a la naturaleza de los mismos.

Evitar un riesgo comprende el prescindir de una actividad dentro de los procesos analizados, lo cual no es posible. Además debido a que los riesgos son propios de la institución, no se los puede transferir a aseguradoras u a otras entidades públicas

Paso 9. Actividades de Control a los Riesgos.

También se fijaran actividades de control que ayudarán a los funcionarios de la Coordinación a comprobar que las respuestas a los riesgos se cumplan y desarrollen su propósito de manera efectiva.

“Las actividades de control ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa y permiten asegurar que las respuestas a los riesgos establecidas se lleven a cabo de manera continua.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

Las actividades de control se clasifican en:

- Preventivas y Correctivas
- Manuales y Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o Directivos

2.2.5.1 Diagrama de Causa – Efecto.

El diagrama causa-efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas. Es así la representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno.

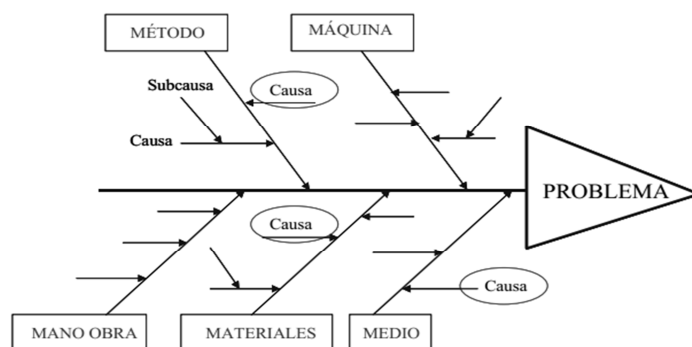
Generalmente, el diagrama asume la forma de espina de pez, de donde toma el nombre alternativo de diagrama de espina de pescado. “Una vez elaborado, el diagrama causa-efecto representa de forma ordenada y completa todas las causas que pueden determinar cierto problema y constituye una útil base de trabajo para poner en marcha la búsqueda de sus verdaderas causas, es decir, el auténtico análisis causa-efecto.” (Galgano, 1995)

Según la propuesta de Ishikawa habitualmente, los factores suelen estar predefinidos como las “4 emes” o “5 emes”, dependiendo del contexto:

- 1ª M: Máquinas
- 2ª M: Mano de obra
- 3ª M: Método
- 4ª M: Materiales
- 5ª M: Medio (entorno de trabajo)

Estableciendo el siguiente formato base:

Figura 4 Formato Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Escuela Técnica superior de Ingenieros Industriales, Universidad de Vigo.

2.2.5.2 Diagrama de Pareto

(Galgano, 1995) establece que:

“El análisis de Pareto es un método gráfico para definir los problemas más importantes de una determinada situación y, por consiguiente, las prioridades de intervención. El objetivo consiste en desarrollar una mentalidad adecuada para comprender cuáles son las pocas cosas más importantes y centrarse exclusivamente en ellas. Es preciso por ello aprender a captar esas prioridades, es decir, las cosas más importantes”.

Sin embargo, es preciso realizar ciertas consideraciones sobre lo que quiere decir importante. La importancia de un objeto o de un dato está en función de dos elementos:

- La situación en la que nos encontramos
- Los objetivos que nos hemos fijado.

Esta metodología se basa en el análisis de procesos para poder identificar los eventos de riesgo operativos; por lo que para una adecuada aplicación de la misma, es necesario sistematizar los procesos de la Coordinación Administrativa.

2.2.6 Gestión por Procesos

Las instituciones públicas, tradicionalmente, han desarrollado su gestión con base en la división y especialización del trabajo mediante el establecimiento de departamentos funcionales (organigramas) que al final dificultan la orientación de los bienes y/o servicios institucionales hacia el usuario. Este tipo de organización “permite definir las relaciones jerárquicas entre los distintos niveles organizacionales de una institución, pero no se refleja en ella el funcionamiento de la institución, las responsabilidades, las relaciones con los usuarios, los aspectos estratégicos, ni los flujos de información, comunicación y coordinación a lo interno de la institución.” (Vindas, 2009).

Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que hacemos y como lo hacemos. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un

bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

Para desarrollar cada proceso es necesario: a) requisitos que representan los condicionamientos que limitan la capacidad de acción de la institución (legales, estratégicas, viabilidad social y/o política, etc.); b) un grupo de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos materiales, financieros, humanos, entre otros); y, c) un conjunto de métodos o procedimientos que lo conforman, que indican el conocimiento sobre la forma de actuar, que como resultado brindan una salida que se representa mediante el bien y/o servicio que deberá de estar acorde con las necesidades y expectativas del usuario que recibe el mismo.

2.2.6.1 Etapas para el Levantamiento de los Procesos













(Vindas, 2009) establece que: "El diseño de los procesos se presenta cuando una institución ha sido creada recientemente y tiene que dilucidar la mejor forma de ejecutar las funciones que tiene asignadas, o en su defecto, cuando en una organización existente se crean unidades organizativas encargadas de funciones nunca antes desarrolladas por la institución. En ambos casos, se debe diseñar o establecer la forma en la que los funcionarios de la institución o unidad deben desarrollar las funciones asignadas, y dejar constancia de estos requerimientos haciendo uso de procedimientos debidamente formalizados, los cuales deben ser difundidos entre todos los funcionarios para asegurar la correcta ejecución de las labores."

A continuación se presenta una síntesis de los pasos y elementos que deben tomarse en consideración para efectuar una identificación de procesos institucionales:

- Etapa 1: Identificación de usuarios de los Procesos y sus Necesidades.
- Etapa 2: Identificación de los Procesos.
- Etapa 3: Descripción y Análisis de las Actividades de los Procesos.
- Etapa 4: Priorización y Aprobación de los Procesos.

Para la diagramación de los procesos identificados, utilizaremos una serie de símbolos predefinidos los cuales son los más conocidos dentro del levantamiento de procesos, estos se identifican en el siguiente Figura:

Figura 5 Símbolos del Diagrama de Flujo

SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO		
	Terminal	Indica dónde comienza y dónde termina el proceso
	Entrada/Salida	Indicada la entrada o salida de productos, servicios, datos o información
	Tarea	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Tarea subcontratada	Indica el desarrollo de una actividad subcontratada
	Decisión	Generalmente, en los procesos hay que tomar decisiones. Del símbolo salen dos flechas, SÍ/NO, Bueno/Malo,...
	Procedimiento documentado	Indica la existencia de un procedimiento documentado, para la realización de parte del proceso
	Documento	Indica la presencia de un documento en formato papel (o bien en otro soporte)
	Revisión	Generalmente, en los procesos, se realizan revisiones para comprobar el buen desarrollo del mismo
	Base de datos	Indica el registro o extracción de datos informáticos
	Espera	Indica que para el proceso continúe, ha de pasar un cierto período de tiempo
	Conector	Indica la dirección del flujo del proceso
	Continuidad	Indica que el proceso continúa (en otra página). Para su identificación se enumerarán ordinalmente

Fuente: Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de proceso.

Una vez que se han sistematizados los procesos, de la Coordinación Administrativa, y se han determinado los riesgos prioritarios, es necesario poder plasmarlos dentro de un Manual de Control Interno que se encuentre enfocado al Riesgo Operativo a fin de que se pueda contar con una directriz clara que permita la gestión eficaz de los mismos.

2.2.7 Manual de Control Interno.

El Manual de Control Interno constituye las directrices principales de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Las entidades dentro del proceso de diseñar el Manual de Control Interno, tienen que “elaborar sus procedimientos integrales, los cuales son la base primordial para poder desarrollar adecuadamente sus operaciones o actividades, establecer responsabilidades de los funcionarios, información, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento con la misión institucional.” (INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO)

Todos los funcionarios de la entidad deberán consultar este Manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

2.2.7.1 Objetivos del Manual

- Informar claramente las actividades que realiza la entidad y también las funciones y las responsabilidades de cada departamento.
- Asegurar la existencia de una área en la estructura de la empresa, que evalúe y controle. Esto ayuda a minimizar los posibles errores, fraudes y corrupción que pueda presentarse.

2.2.7.2 Contenido del Manual

El manual de control interno debe contener las siguientes características principales:

- a) Título _____ Código _____
- b) Introducción (Explicación)
- c) Organización. (Estructura Micro y Macro de la entidad)
- d) Descripción del Procedimiento:

- Objetivos de Procedimiento
 - Base Legal (Normas aplicables al procedimiento)
 - Requisitos, documentos y archivo.
 - Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes (pasos que se deben hacer, cómo y porqué)
 - Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento (Flujograma)
- e) Responsabilidad, autoridad o delegación de funciones del proceso las cuales entraran a formar parte de los " manuales de funciones " en los que se establecerá como parte de las labores asignadas la responsabilidad establecida individualmente en los diferentes procesos.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Macro proceso.

Conjunto de procesos que están interrelacionados.

2.3.2 Proceso.

“Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo” (Moreno, 2009).

2.3.3 Subproceso.

Partes definidas dentro de un proceso.

2.3.4 Actividad.

Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.

2.3.5 Tarea.

Trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado

2.3.6 Diagramas de flujo

“Es la representación gráfica de todos los pasos de que consta un proceso. Como tal, es la representación esquemática de la sucesión de operaciones que componen un sistema. En un diagrama de flujo, en este sentido, todas las acciones se encuentran interrelacionadas para conducir a un resultado específico.” (Significados, 2015)

2.3.7 Administración

“La administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.” (Significados, 2015)

2.3.8 Riesgo

Se entiende por riesgo “la posibilidad de sufrir un daño, o la vulnerabilidad que tienen de sufrir perjuicio las personas o procesos bajo ciertas circunstancias” (Ramos, 1999).

2.3.9 Riesgo operativo

“Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.” (SBS, 2005)

“Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir,

aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.” (SBS, 2005)

2.3.10 Manual de Control Interno

Se define como un registro escrito de información e instrucciones dirigidas a los empleados y pueden ser utilizados para enfocar los esfuerzos de cada empleado de la compañía a mejorar y tener un control de actividades.

CAPITULO 3

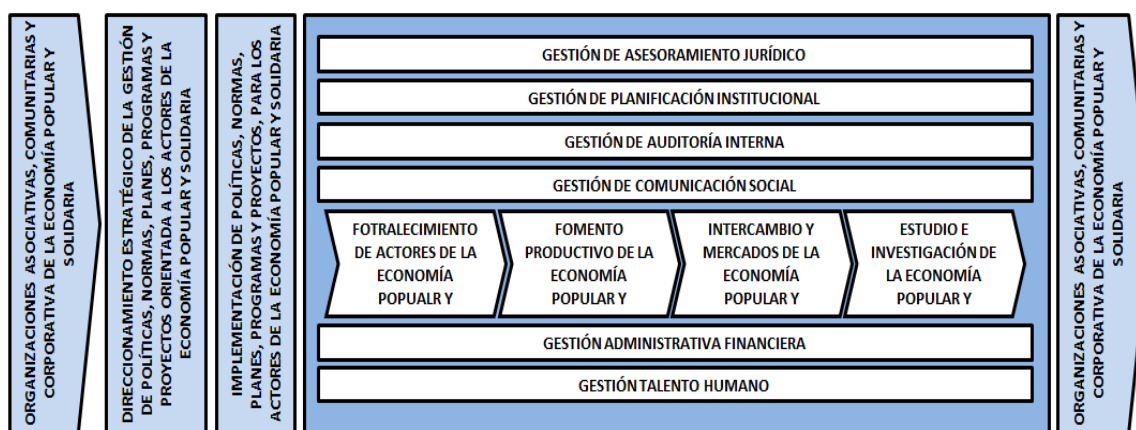
3 Análisis por Procesos

La Coordinación Administrativa es parte de la Gestión Administrativa Financiera, que a su vez es parte de los Procesos Habilitantes de Apoyo dentro del IEPS, razón por la cual dentro de este capítulo se realizó la sistematización de los procesos considerados como relevantes.

3.1 Cadena de Valor

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria maneja un conjunto de actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos y resultados con valor agregado y ventaja competitiva frente a otras instituciones del sector público. Estas actividades son graficadas en su cadena de valor:

Figura 6. Cadena de Valor IEPS



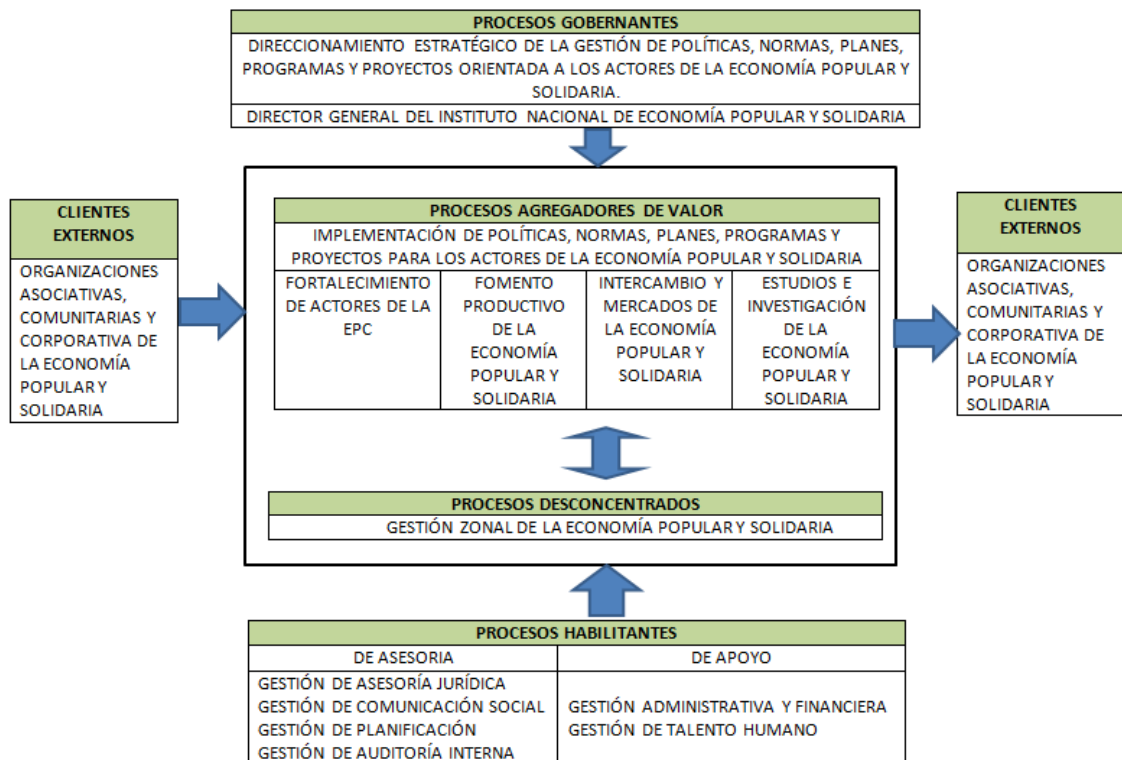
Fuente: Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

3.2 Mapa de Procesos

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria cuenta con varios procesos que están interrelacionados y que aportan valor añadido para los usuarios tanto internos como externos, esto con el objetivo de cubrir sus necesidades tanto a corto como a largo

plazo, siendo necesario comprender las interrelaciones entre los procesos y su rol para el cumplimiento de la misión de la organización, que permita obtener un mejor rendimiento y productividad de manera interna y al mismo tiempo otorgar un servicio de calidad a todos los actores de la Economía Popular y Solidaria.

Figura 7. Mapa de Procesos del IEPS

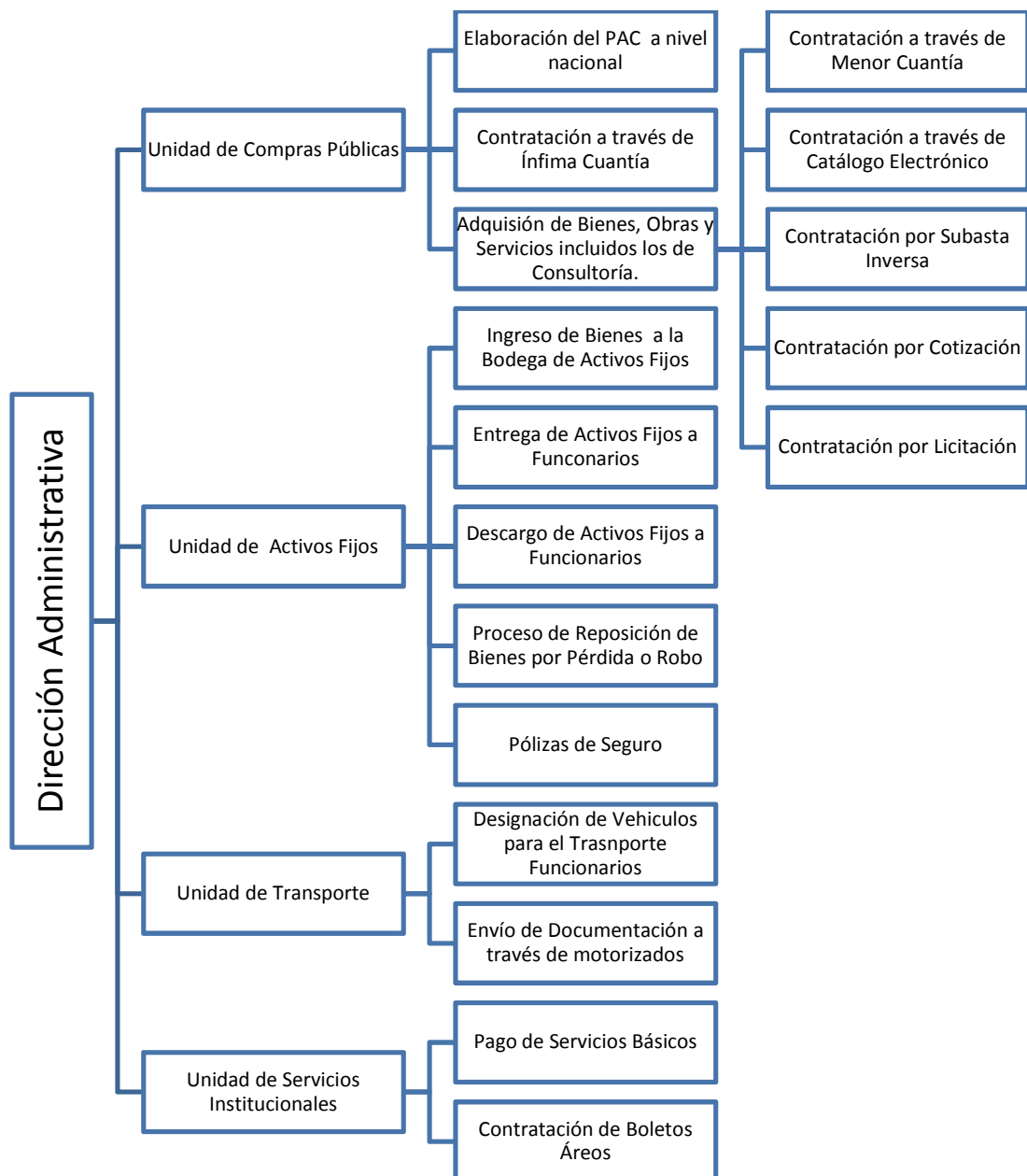


Fuente: Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

3.3 Identificación de los Procesos de la Coordinación Administrativa

Se identificaron los siguientes procesos internos por unidad funcional de la Coordinación Administrativa:

Figura 8. Identificación de Procesos de la Coordinación Administrativa



Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

3.4 Determinación de Procesos Relevantes

Al ser el IEPS una institución pública que maneja recursos del Estado, destinados a mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de los actores de la Economía Popular y Solidaria, se ha considerado el volumen de recursos públicos asignados durante el ejercicio fiscal a cada uno de los procesos de la Coordinación Administrativa como uno de los factores determinante para poder determinar cuáles son aquellos procesos relevantes, cuyas falencias afectan directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lo cual se ha considerado el Plan Anual de Política Pública aprobado en el año 2015, donde se señala que la Coordinación Administrativa del IEPS maneja un presupuesto interno de \$3'655,000.00 y adicionalmente debe dar cumplimiento al Plan Anual de Contrataciones – PAC que asciende a \$11'021,686.77.

Por lo que la asignación de recursos económicos por unidad funcional se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 20.
Asignación de Recursos Económicos

Unidad Funcional	Monto Asignado	Porcentaje
Compras Públicas	\$ 11'021,686.77	75.10%
Activos Fijos	\$ 2'558,500.00	17.43%
Transportes	\$ 657,900.00	4.48%
Servicios Institucionales	\$ 438,600.00	2.99%
TOTAL	\$ 14'676,686.77	100%

Fuente: Coordinación Administrativa IEPS

Se puede identificar que los procesos que tienen mayor asignación de recursos económicos son los de las Unidades de Compras Públicas, por lo cual son considerados “Relevantes” ya que representan el 75.10% del total de recursos públicos asignados para su ejecución.

Adicionalmente se ha considerado como “Relevantes” los procesos de la Unidad de Activos Fijos, debido a que de acuerdo a la Evaluación de Control Interno, presentan un riesgo del 46,89% (MODERADO- ALTO) de tener representaciones erróneas o

desviaciones como consecuencia de debilidades de control interno en sus principales procesos, lo cual afecta directamente a la consecución de los objetivos de la Coordinación Administrativa.

Razón por la cual se procederá a la sistematización de estas dos categorías de procesos para mejorar su eficiencia y eficacia, a fin de proporcionar seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de la Coordinación Administrativa, y a su vez el cumplimiento de la misión del IEPS.

3.5 Sistematización de los Procesos Relevantes Identificados

3.5.1 Procesos de la Unidad de Compras Públicas

3.5.1.1 Elaboración del Plan Anual de Contrataciones – PAC

Proceso N° 1 ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES	
CODIGO: CAD-CP-01.PAC	
OBJETIVO:	Formular el Plan Anual de Contrataciones reflejando la planificación institucional, objetivos y necesidades institucionales necesarias para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, de conformidad con la asignación presupuestaria correspondiente.
ALCANCE:	El PAC se elabora una vez al año a nivel nacional, abarca todas las adquisiciones de bienes y/o servicios que son necesarias para el logro de los objetivos.
DEFINICIONES:	PAC: Plan Anual de Contrataciones PAPP: Plan Anual de Política Pública, antes conocido como Plan Operativo Anual. Documento elaborado por cada institución

	<p>ejecutora en el que constan las previsiones de actividades, metas e indicadores de gestión necesarios para el cumplimiento de los planes de desarrollo, acorde con las directrices de la entidad de planificación nacional y los requerimientos presupuestarios de un periodo fiscal anual en el contexto de una programación cuatrianual.</p> <p>CPC: Catálogo de Productos por Código</p> <p>USHAY: Módulo Facilitador de la Contratación Pública</p> <p>SOCE: Sistema Oficial de Contratación del Estado.</p> <p>Cédula Presupuestaria: Identifica el Estado de Ejecución de las partidas de ingresos y gastos (inicial, codificado, comprometido, devengado y pagado, etc.)</p> <p>Partida Presupuestaria: Representa el valor que puede ser gastado durante el ejercicio fiscal en determinado objeto: sueldos, arriendos, transferencias, etc. La partida presupuestaria se conforma de un código, la denominación y el valor. Por ejemplo: 15800008181 Transferencias y Donaciones Corrientes USD 20.000.</p>
Detalle de Actividades	
<p>Una vez realizada la Planificación Anual de Política Pública, determinados objetivos y estrategias a ser cumplidos en el ejercicio fiscal, se procede a la elaboración del Plan Anual de Contrataciones, de acuerdo al siguiente detalle:</p> <p><i>Coordinador Administrativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir el PAPP (Plan Anual de Política Pública) consolidado del año 	

corriente a nivel nacional por parte de la Dirección de Planificación.

- Solicitar a la Coordinación Financiera las Cédulas Presupuestarias Iniciales de Gasto Corriente y de Proyectos, realizadas de acuerdo a la Planificación a nivel nacional.

Asistente de Compras

- Descargar dentro del Sistema USHAY las partidas presupuestarias automáticas enlazadas al SERCOP.

Responsable de Compras

- Verificar que los montos de las cédulas presupuestarias físicas coincidan con las partidas presupuestarias automáticas descargadas de USHAY.

Coordinador Administrativo:

- Pedir cambios respectivos de las partidas presupuestarias cuando estos no coincidan con las arrojadas por el sistema.

Responsable de Compras

- Definir el régimen de adquisición, tipo de presupuesto, monto y forma de compra, de acuerdo a lo establecido en el PAPP.

Asistente de Compras

- Detallar los bienes y/o servicios que se quieren adquirir en cada partida presupuestaria, de acuerdo a los Códigos (CPC) existentes dentro del sistema USHAY.

Responsable de Compras

- Descargar el borrador del PAC para solicitar la respectiva autorización al Director Administrativo –Financiero.

Director Administrativo – Financiero:

- Solicitar a la Dirección de Asesoría Jurídica la emisión de la resolución de

Aprobación del PAC.

Asistente de Compras:

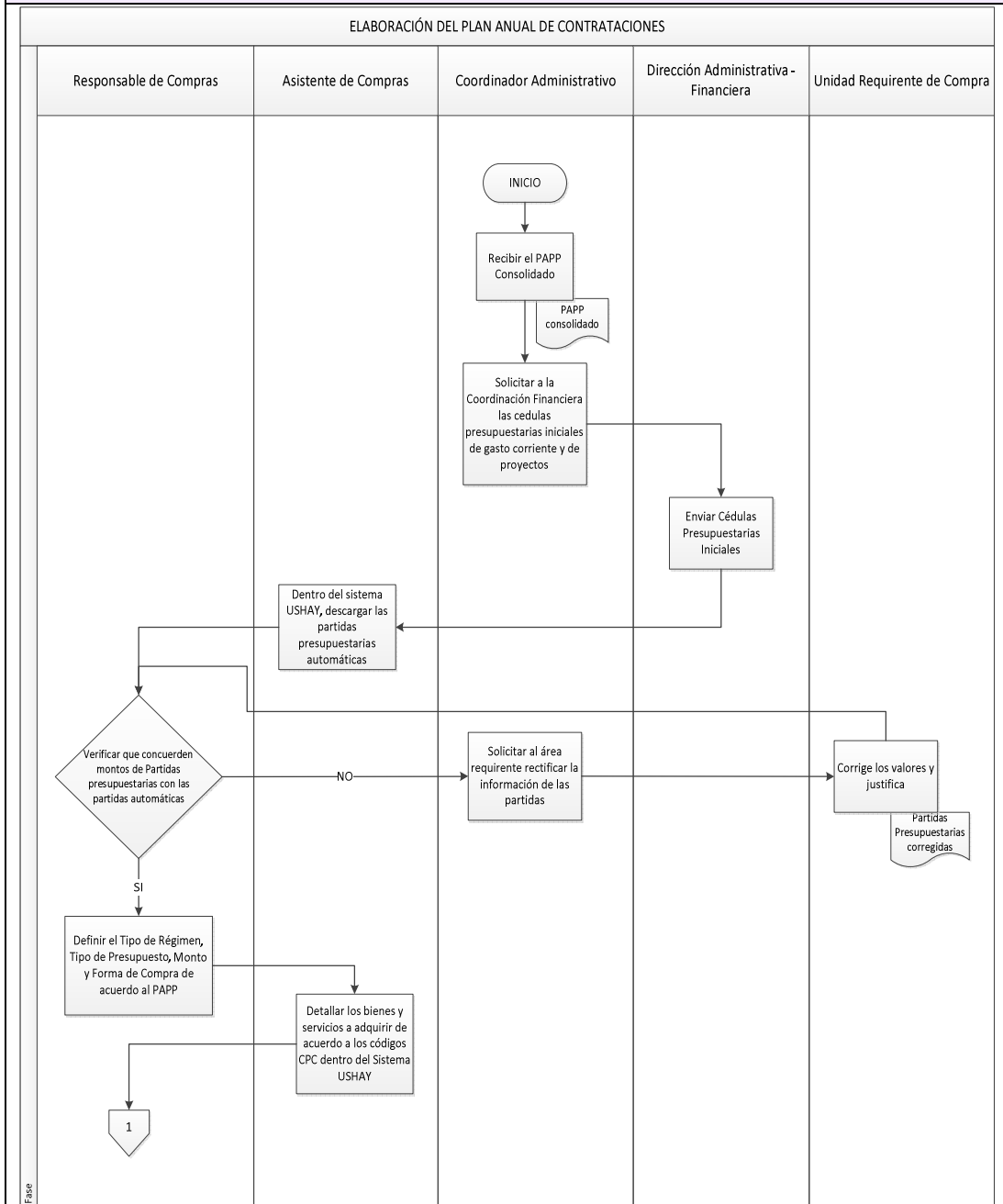
- Generar el PAC dentro del sistema USHAY y subir archivo a la base de datos del sistema.

Responsable de Compras

- Publicar en el SOCE el PAC, adjuntando la resolución de aprobación con las respectivas firmas.

Proceso N° 1 ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

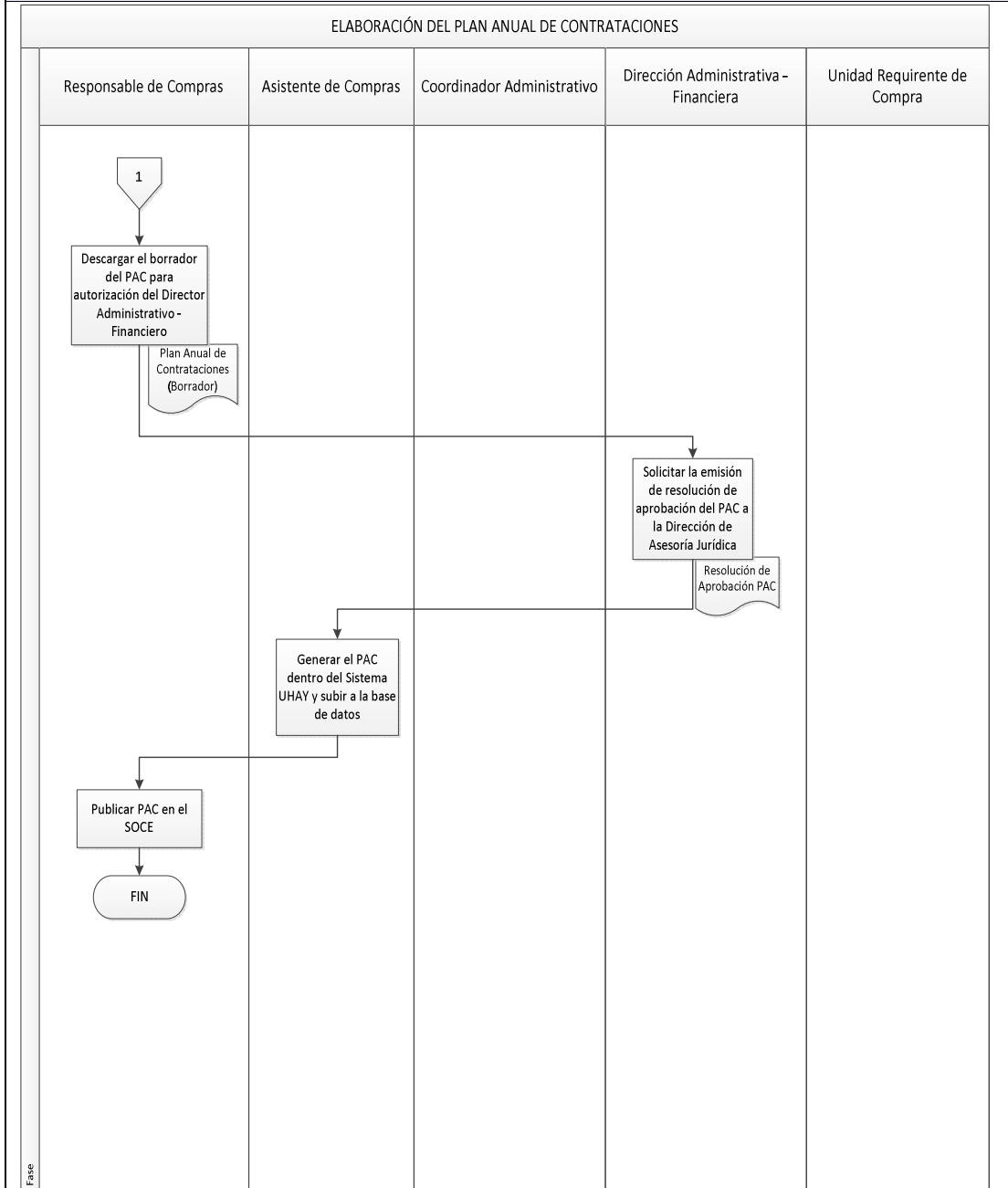
Diagrama de Actividades



Fuente: Coordinación Administrativa

**Proceso N° 1
ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES**

Diagrama de Actividades



Fuente: Coordinación Administrativa

3.5.1.2 Adquisición de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía

Proceso N° 2	
ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS A TRAVÉS DE INFIMA CUANTÍA	
CODIGO: CAD-CP-02.IC	
OBJETIVO:	Adquirir bienes y/o servicios que no fueron incluidos dentro del PAC y son necesarios para cumplir con el Plan Anual de Política Pública alienada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
ALCANCE:	Cualquier adquisición de bienes y/o servicios no planificadas que pueda presentarse a lo largo del año fiscal cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, y que son necesarias para el logro de los objetivos del Plan Anual de Política Pública.
DEFINICIONES:	<p>PAC: Plan Anual de Contrataciones</p> <p>PAPP: Plan Anual de Política Pública, antes conocido como Plan Operativo Anual. Documento elaborado por cada institución ejecutora en el que constan las previsiones de actividades, metas e indicadores de gestión necesarios para el cumplimiento de los planes de desarrollo, acorde con las directrices de la entidad de planificación nacional y los requerimientos presupuestarios de un periodo fiscal anual en el contexto de una programación cuatrianual.</p> <p>Cotización: Documento que informa y establece el valor de productos o servicios antes de realizar su adquisición.</p> <p>Plazo: Fecha máxima otorgada por la entidad contratante para que el proveedor entregue los productos y/o servicios</p>

	<p>demandados.</p> <p>Tiempo: Días, meses, años, etc. En el que el proveedor ofrece entregar los productos y servicios ofertados</p> <p>Certificación Presupuestaria: Documento administrativo-financiero, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo.</p> <p>SOCE: Sistema Oficial de Contratación del Estado.</p>
Detalle de Actividades	
<p>Una vez que se presentan las necesidades dentro de una Dirección o Unidad Zonal del IEPS, se procede a la adquisición de bienes y/o servicios no planificados, de acuerdo al siguiente detalle:</p> <p><i>El Área Requirente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la solicitud de bienes y/o servicios junto con la respectiva autorización del gasto de los recursos asignados a la misma para el año fiscal vigente. <p><i>Coordinador Administrativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe el memorando de necesidad junto con la solicitud de Bienes y Servicios. <p><i>Asistente de Compras:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener tres cotizaciones de diferentes proveedores. • Elaborar el cuadro comparativo en base a las cotizaciones. • Seleccionar la mejor cotización en base al menor costo, cumplimiento de plazos y tiempos de entrega. 	

Responsable de Compras:

- Revisar el cuadro comparativo y si este está correcto firmar la solicitud de bienes y/o servicios.

Asistente de compras:

- Realizar cambios de acuerdo a las observaciones que emita el Responsable de compras y presentarlo nuevamente para revisión y autorización.

Coordinador Administrativo:

- Aprobar y firmar el cuadro comparativo y la solicitud de bienes y/o servicios.
- Solicitar la certificación presupuestaria por el valor del proveedor escogido.

Coordinación Financiera:

- Emitir certificación presupuestaria favorable.

Responsable de Compras::

- Elaborar la orden de compra en base a la información proveedor seleccionado y el formulario de requerimientos.

Coordinador Administrativo:

- Revisar la orden de compra y solicitar la autorización al Director Administrativo – Financiero.

Proveedor adjudicado:

- Revisar y firmar las condiciones y términos de la orden de compra.

Coordinador Administrativo:

- Realizar la adquisición de bienes y/o servicios en los términos establecidos tanto en el requerimiento como en las proformas.

Unidad requirente:

- Recibir el servicio y emitir el Informe de Conformidad del Servicio.

Guardalmacén:

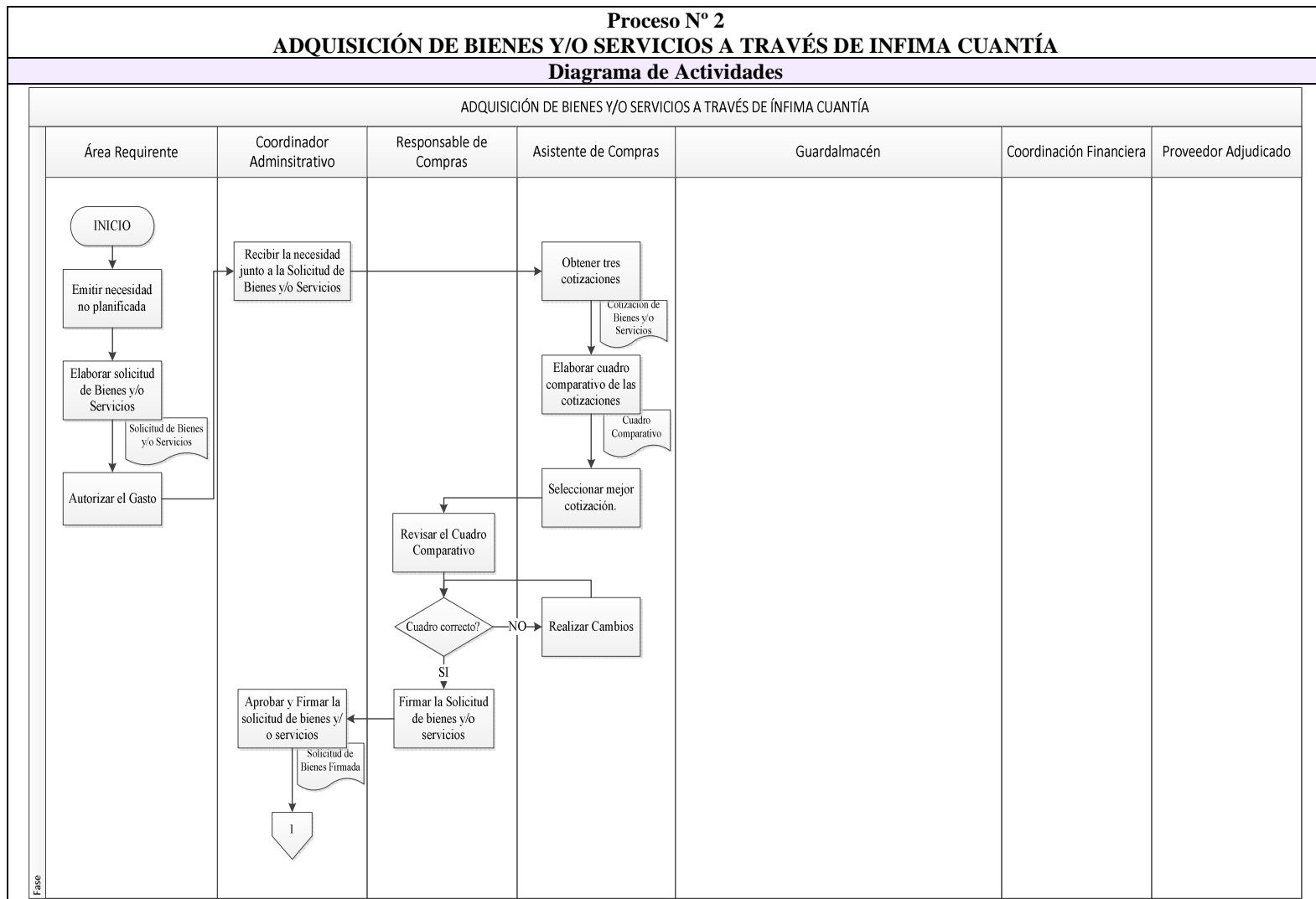
- Recibir los bienes de acuerdo a los requerimientos y verificar si concuerda las características de los bienes coincidan con la orden de entrega.
- Devolver los bienes a los proveedores si las características no coinciden con los requerimientos para que sean cambiados.
- Recibir e ingresar los bienes al sistema e imprimir el acta de entrega recepción.
- Entregar a la unidad requirente los bienes adquiridos con un acta entrega – recepción.

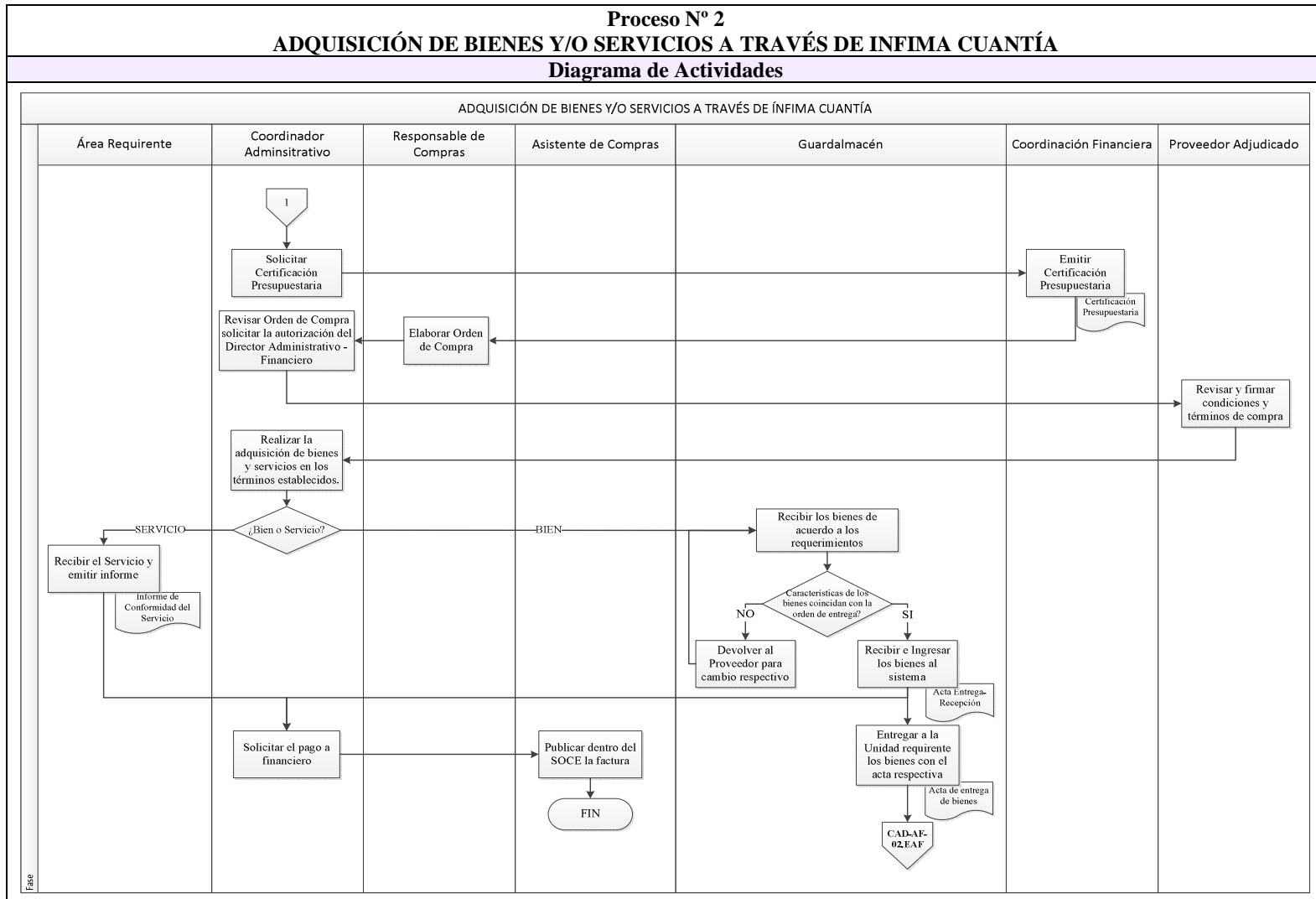
Coordinador Administrativo:

- Solicitar el pago a la Coordinación Financiera una vez recibidos los bienes y/o servicios por parte del proveedor.

Asistente de Compras:

- Publicar dentro del mes transcurrido la adquisición la factura de compra en el Sistema SOCE.





3.5.1.3 Adquisición de Bienes, Obras y Servicios incluidos los de Consultoría

Proceso N° 3	
ADQUISICIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA	
CODIGO: CAD-CP-03.ABOS	
OBJETIVO:	Adquirir bienes y/o servicios incluidos los Consultoría bajo el régimen y condiciones de contratación establecidos dentro del PAC y que son necesarios para cumplir con el Plan Anual de Política Pública alienada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
ALCANCE:	Cualquier adquisición de bienes o servicios establecida dentro del PAC a nivel nacional.
DEFINICIONES:	<p>Cotización: Documento que informa y establece el valor de productos o servicios antes de realizar su adquisición.</p> <p>Plazo: Fecha máxima otorgada por la entidad contratante para que el proveedor entregue los productos y/o servicios demandados.</p> <p>Tiempo: Días, meses, años, etc. En el que el proveedor ofrece entregar los productos y servicios ofertados</p> <p>Certificación Presupuestaria: Documento administrativo-financiero, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo.</p> <p>SOCE: Sistema Oficial de Contratación del Estado.</p>

Detalle de Actividades

Una vez que se presentan las necesidades dentro de una Dirección o Unidad Zonal del IEPS, se procede a la adquisición de bienes y/o servicios no planificados, para la ejecución de obras, planes, programas y proyectos planificados para el año fiscal, de acuerdo al siguiente detalle:

Coordinador Administrativo:

- Recibir mediante memorando el requerimiento inicial junto con la solicitud de bienes o servicios firmados, certificación presupuestaria y los Términos de Referencia Aprobados por la máxima autoridad de la Unidad Requirente.

Responsable de Compras:

- Verificar que existan y se encuentren aprobados todos los documentos de inicio de proceso.
 - Si existen todos los documentos, verificar que la información coincida con la publicada en el Plan Anual de Contrataciones.
- Si no coincide, se devuelve la documentación a la Unidad requirente para que solicite una reforma al Plan Anual de Contrataciones.
- Caso contrario, se devuelve a la unidad requirente para que complete y/o modifique los documentos.

Asistente de Compras:

- Elaborar los Pliegos de Peticiones dentro del Sistema USHAY en base a la información de los términos de referencia aprobados.
- Establecer el cronograma de actividades a cumplir en el proceso, en base a lo establecido en el Sistema.
- Imprimir los pliegos y enviarlos a aprobación basándose en la Resolución No.119.

Delegado de Aprobación:

- Aprobar el proceso de adquisición.

Director Administrativo – Financiero:

- Solicitar mediante memorando al Dirección de Asesoría Jurídica la revisión, resolución de aprobación y legalización de los pliegos.

Dirección de Asesoría Jurídica:

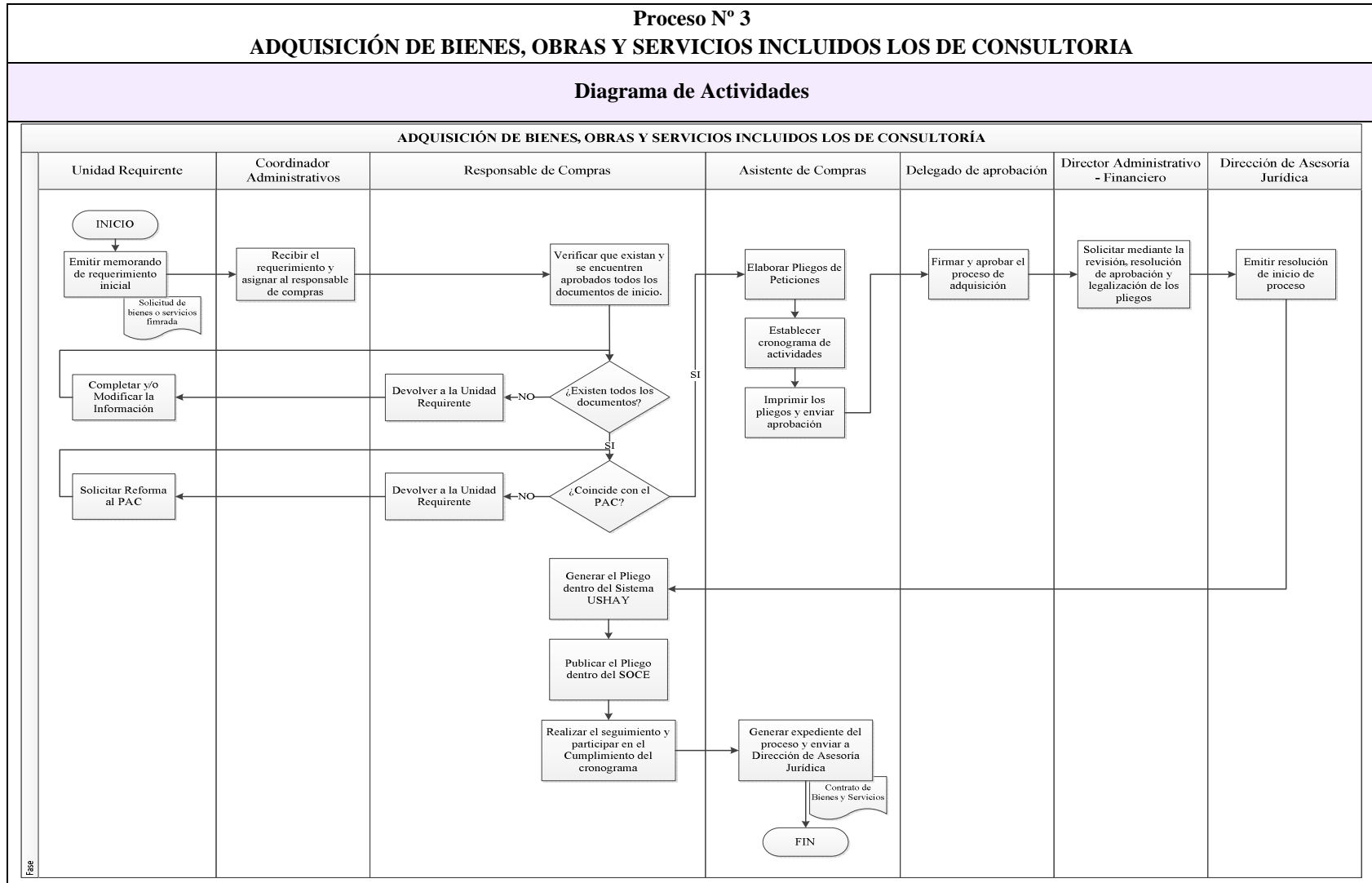
- Emitir resolución de inicio de proceso.

Responsable de Compras:

- Generar el Pliego dentro del Sistema USHAY.
- Publicar el Pliego dentro del SOCE.
- Realizar el seguimiento y participar en el cumplimiento de las actividades programadas en el cronograma y socializar con las direcciones afectadas.
 - Fase de Preguntas y Respuestas:
 - Recibir y canalizar las preguntas y respuestas generadas dentro del proceso.
 - Emitir y publicar el acta de atención a preguntas generadas dentro del SOCE.
 - Fase de Revisión de Ofertas:
 - Revisar ofertas y brindar asesoría acerca de las posibles convalidaciones a realizarse en aspectos de forma de la Oferta.
 - Emitir y publicar el acta de convalidaciones realizadas.
 - Fase de Revisión y Calificación
 - Revisar que el proveedor no presente impedimentos para realizar contrataciones con el Estado.

Asistente de Compras:

- Generar el expediente del proceso y enviar a Dirección de Asesoría Jurídica para la Emisión de la resolución de Adjudicación.



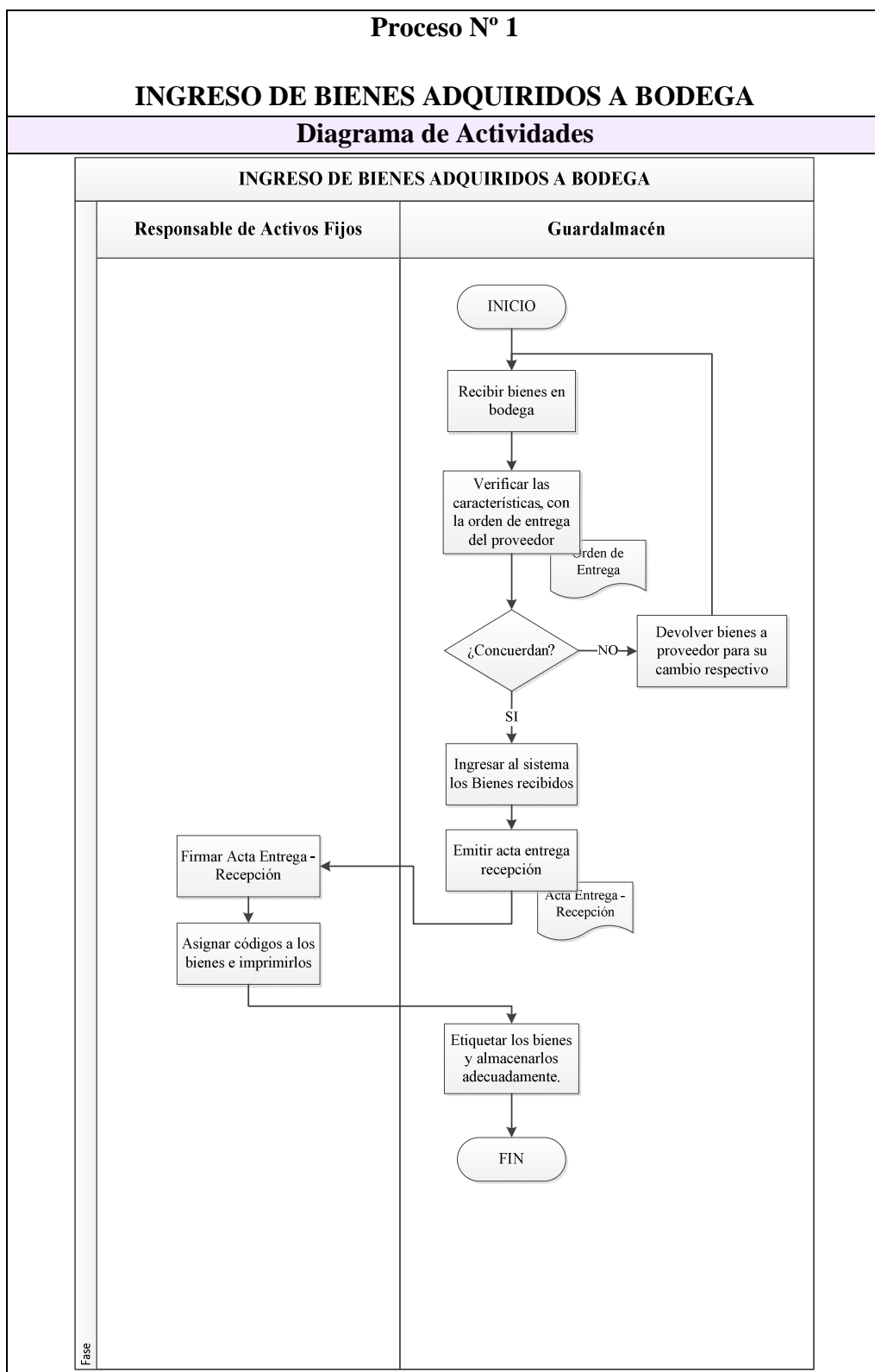
Fuente: Coordinación Administrativa

3.5.2 Procesos de la Unidad de Activos Fijos

3.5.2.1 Ingreso de Bienes adquiridos a Bodega

Proceso N° 1	
INGRESO DE BIENES ADQUIRIDOS A BODEGA	
CODIGO:	CAD-AF-01.IB
OBJETIVO:	Ingresar físicamente a través de la bodega los bienes adquiridos por el IEPS, antes de ser utilizados, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.
ALCANCE:	Todas las existencias de suministros y bienes de larga duración adquiridos a nivel nacional, tanto para Direcciones Zonales como para el IEPS matriz.
DEFINICIONES:	<p>Activo Fijo: Constituyen todos los bienes tangibles o derechos de propiedad que dispone la entidad, susceptibles de contabilizarse y reflejarse como tales en los estados financieros, siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones: a) Constituyen bienes de propiedad privativa institucional; b) Están destinados a actividades administrativas y/o productivas; c) Su vida útil estimada es mayor a un año; d) Su costo de adquisición es igual o mayor a cien dólares (US\$100,00).</p> <p>Bienes sujetos a control.- Los bienes percederos que tuvieren una vida útil mayor a un año y que presten utilidad en el desarrollo de las actividades institucionales, con un costo individual de adquisición, fabricación, incorporación o avalúo, inferior a 100,00 dólares norteamericanos, serán sujetos de control administrativo, a través de la Unidad de Activos Fijos, dentro de cada unidad administrativa a fin de identificar a los responsables de su custodia ante cualquier eventualidad tanto sea de traslado, pérdida o destrucción.</p> <p>Los bienes sujetos a control administrativo son, entre otros, los siguientes: útiles de oficina, Instrumental e insumos, libros, discos y videos, herramientas menores, otros que se consideren susceptibles de control</p> <p>Orden de entrega: Documento abastecedor para liberar una</p>

	<p>cantidad del material o los materiales definidos en un plan de entregas. La orden de entrega contiene información sobre cantidades y fechas de entrega. En el contexto más general las órdenes de entrega pueden denominarse liberaciones de bienes entregados.</p> <p>Codificación: Numeración adecuada que permite la fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración.</p> <p>Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación.</p>
Detalle de Actividades	
<p>Una vez realizado el proceso de adquisición de los bienes necesarios para el desarrollo normal de las actividades en busca de cumplir con los objetivos planificados, para el ingreso adecuado de los bienes se realizan las siguientes actividades:</p> <p><i>Guardamacén de Activos Fijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los bienes en bodega, verificando las características, con la orden de entrega del proveedor • Verificar que no existan novedades o errores. <ul style="list-style-type: none"> ○ En caso de existir algún error o novedad, devuelve los bienes al proveedor para su cambio respectivo. ○ En caso de no existir novedades o errores, recibe los bienes e ingresa al sistema de Activos Fijos. • Emitir el acta de entrega recepción. <p><i>Responsable de Activos Fijos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar los códigos a los bienes e imprimirlos. <p><i>Guardamacén de Activos Fijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar los bienes y almacenarlos adecuadamente. 	



Fuente: Coordinación Administrativa

3.5.2.2 Entrega de Activos Fijos a Funcionarios del IEPS

Proceso N° 2	
ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS A FUNCIONARIOS DEL IEPS	
CODIGO: CAD-AF-02.EAF	
OBJETIVO:	Proporcionar a los funcionarios del IEPS, implementos necesarios para la ejecución de sus actividades diarias, mediante una entrega adecuada de los bienes existentes en bodega.
ALCANCE:	Distribución de bienes que constan en el inventario de bodega a nivel nacional, por parte del responsable de la Unidad de Activos Fijos al funcionario que los usará y custodiará.
DEFINICIONES:	<p>Acta Entrega – Recepción: Documento que sustenta legalmente el traspaso de la custodia de los bienes, suscrita por el responsable de la unidad de activos fijos y el funcionario que usará o custodiará los bienes.</p> <p>Custodio: Servidor o servidores responsables de la tenencia y conservación de los bienes que se les hubiere entregado para su uso.</p> <p>Traspaso Interno: Todo movimiento interno de bienes de larga duración y sujetos a control que se efectúan entre las diferentes dependencias de una institución o entre sus funcionarios, el cual debe ser legalizada por el Coordinador Administrativo.</p>

Detalle de Actividades

Responsable de la Unidad Requirente:

- Realizar el memorando de solicitud de Activos Fijos para un determinado funcionario de la unidad.

Coordinador Administrativo:

- Colocar sumilla de autorización

Responsable de la Unidad de Activos Fijos:

- Emitir una autorización para la salida de bienes de bodega
- Enviar un correo electrónico al funcionario Guardalmacén solicitando la entrega de bienes de acuerdo a la autorización.

Guardalmacén de Activos Fijos:

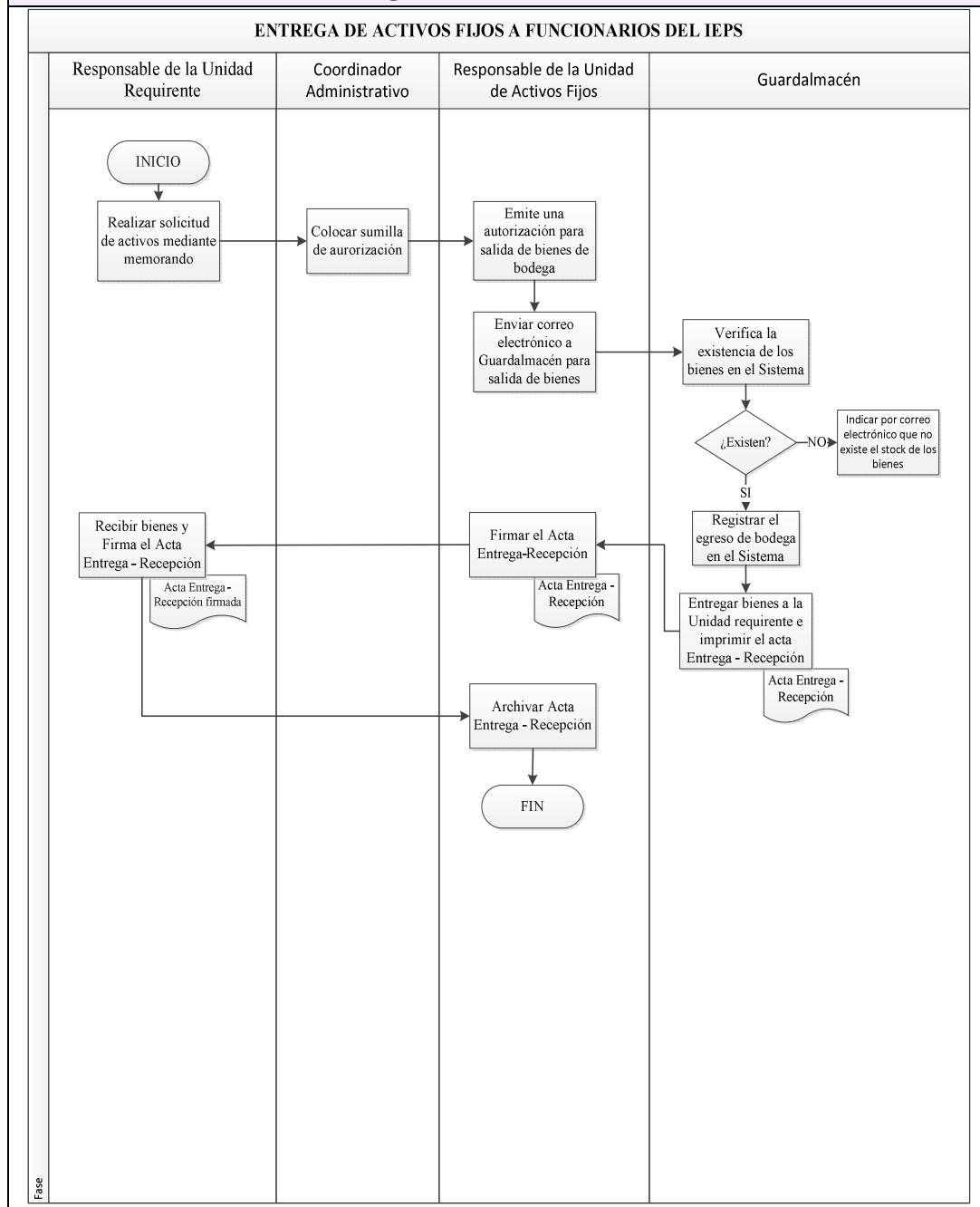
- Verificar en el Sistema la existencia del bien dentro de la bodega
 - Si el bien no existe dentro de la bodega, enviar un correo electrónico al Responsable de Activos Fijos, indicando que no hay en stock el bien solicitado
 - Si el bien si existe dentro de la bodega, entregar el bien solicitado al Responsable de Activos Fijos y se realiza un acta de entrega recepción.
- Registrar el egreso del bien en el Sistema de bodega

Responsable de Activos Fijos:

- Elaborar el Acta de Entrega Recepción, con la descripción de los bienes solicitados por el responsable de la unidad requirente
- Realizar la entrega de los bienes al nuevo custodio o responsable de los mismos, y se procede a legalizar el acta de entrega recepción con la firma de:
 - Responsable de la Unidad de Activos Fijos
 - Funcionario designado como custodio de los bienes

Proceso N° 2 ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS A FUNCIONARIOS DEL IEPS

Diagrama de Actividades



Fuente: Coordinación Administrativa

3.5.2.3 Descargo de Activos Fijos a Funcionarios del IEPS

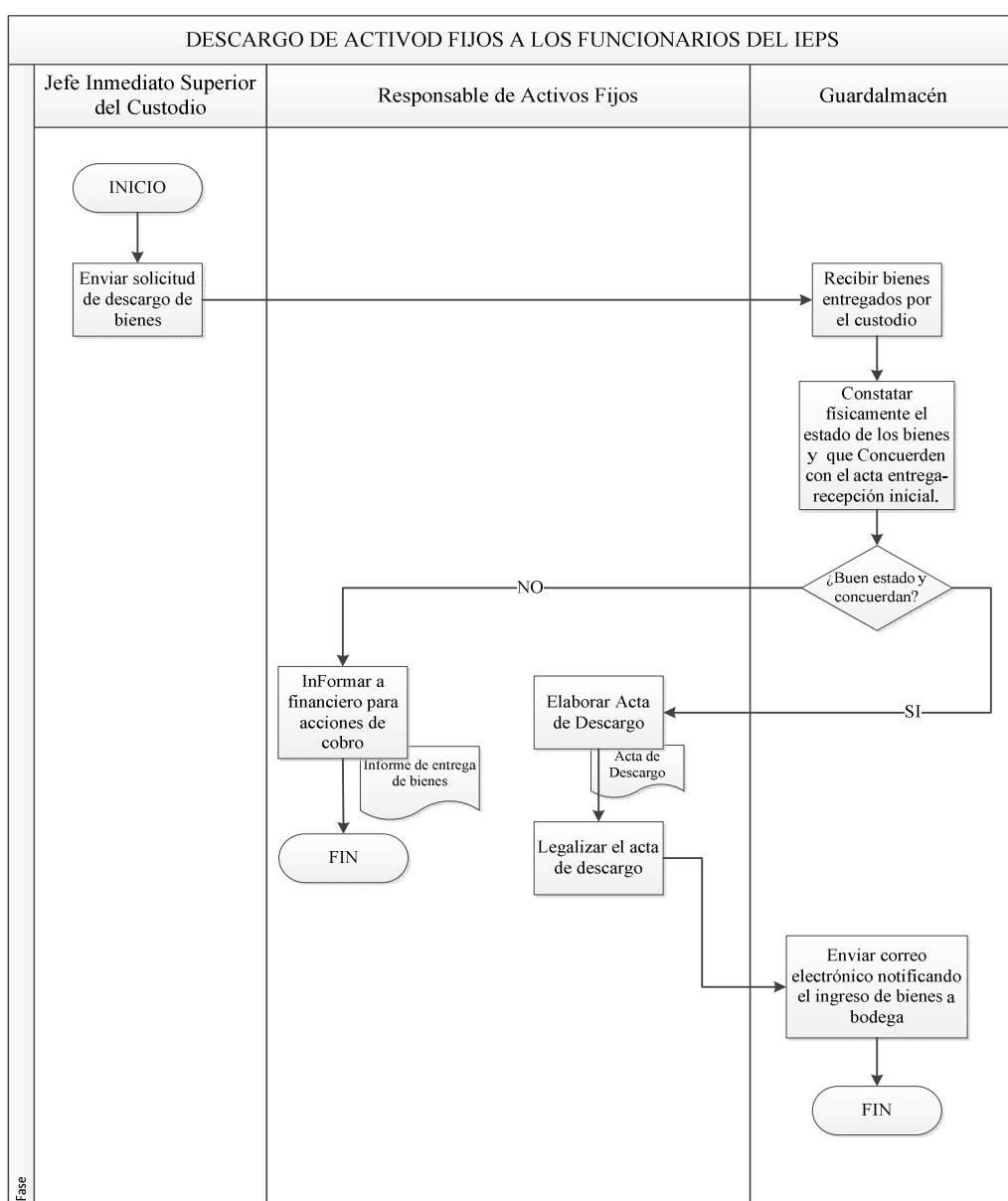
Proceso N° 3	
DESCARGO DE ACTIVOS FIJOS A FUNCIONARIOS DEL IEPS	
CODIGO: CAD-AF-03.DAF	
OBJETIVO:	Realizar el descargo de los Activos Fijos entregados a los Funcionarios de la del IEPS, para su adecuado control.
ALCANCE:	Recepción de los bienes de larga duración asignados previamente a funcionarios del IEPS a nivel nacional.
DEFINICIONES:	Traspaso Interno: Todo movimiento interno de bienes de larga duración y sujetos a control que se efectúan entre las diferentes dependencias de una institución o entre sus funcionarios, el cual debe ser legalizada por el Coordinador Administrativo.
Detalle de Actividades	
<p><i>Jefe Inmediato Superior del Custodio Personal de los Bienes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar un memorando de solicitud de descargo de activos fijos al Responsable de la Unidad de Activos Fijos. <p><i>Guardalmacén</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir bienes entregados por el custodio • Constatar físicamente el estado de los bienes y que estos concuerden con el acta de entrega – recepción inicial. • Verificar el buen estado de los bienes recibidos <p><i>Responsable de la Unidad de Activos Fijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el guardalmacén notifica que los bienes están en buen estado, elaborar el acta de descargo. • Si la notificación del estado de los bienes es negativa, informar al financiero para acciones de cobro pertinentes. • Legalizar con las firmas necesarias el Acta de Descargo de los bienes recibidos. 	

Guardalmacén

- Notifica al responsable de la unidad de activos que los bienes fueron reingresados al sistema.

**Proceso N° 3
DESCARGO DE ACTIVOS FIJOS A FUNCIONARIOS DEL IEPS**

Diagrama de Actividades



Fuente: Coordinación Administrativa

3.5.2.4 Pólizas de Seguros

Proceso N° 4	
PÓLIZAS DE SEGUROS	
CODIGO: CAD-AF-04.PS	
OBJETIVO:	Proteger contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir todos los bienes del IEPS a través de pólizas de seguro, verificando periódicamente que las coberturas mantengan su vigencia.
ALCANCE:	Todos los bienes adquiridos por el IEPS a nivel nacional, que cumplan las características de bienes de larga duración.
DEFINICIONES:	<p>Póliza de Seguro: Contrato entre un asegurado y una compañía de seguros que establece los derechos y obligaciones de ambos, en relación al seguro contratado.</p> <p>Asegurado: Que es objeto de un seguro. Es el titular del interés, pudiendo ser una persona natural o una persona jurídica.</p> <p>Asegurador: Es la persona jurídica (sociedad anónima, mutua, cooperativa y mutualidad de previsión social) que, con la autorización oficial correspondiente, asume las consecuencias del riesgo que es objeto de cobertura en un contrato de seguro. Es sinónimo de “aseguradora” y de “entidad de seguros”.</p>
Detalle de Actividades	
<p>Después del ingreso de los bienes a la bodega y el registro en el sistema de activos fijos:</p> <p><i>Responsable de Activos Fijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar un correo electrónico a la Aseguradora solicitando la inclusión de los bienes a la póliza, con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de Pólizas ○ Número de Bienes ○ Descripción ○ Marca ○ Serie ○ Valor final 	

Coordinador Administrativo:

- Enviar oficio a la Aseguradora con el listado de los bienes adquiridos

Responsable de Activos Fijos:

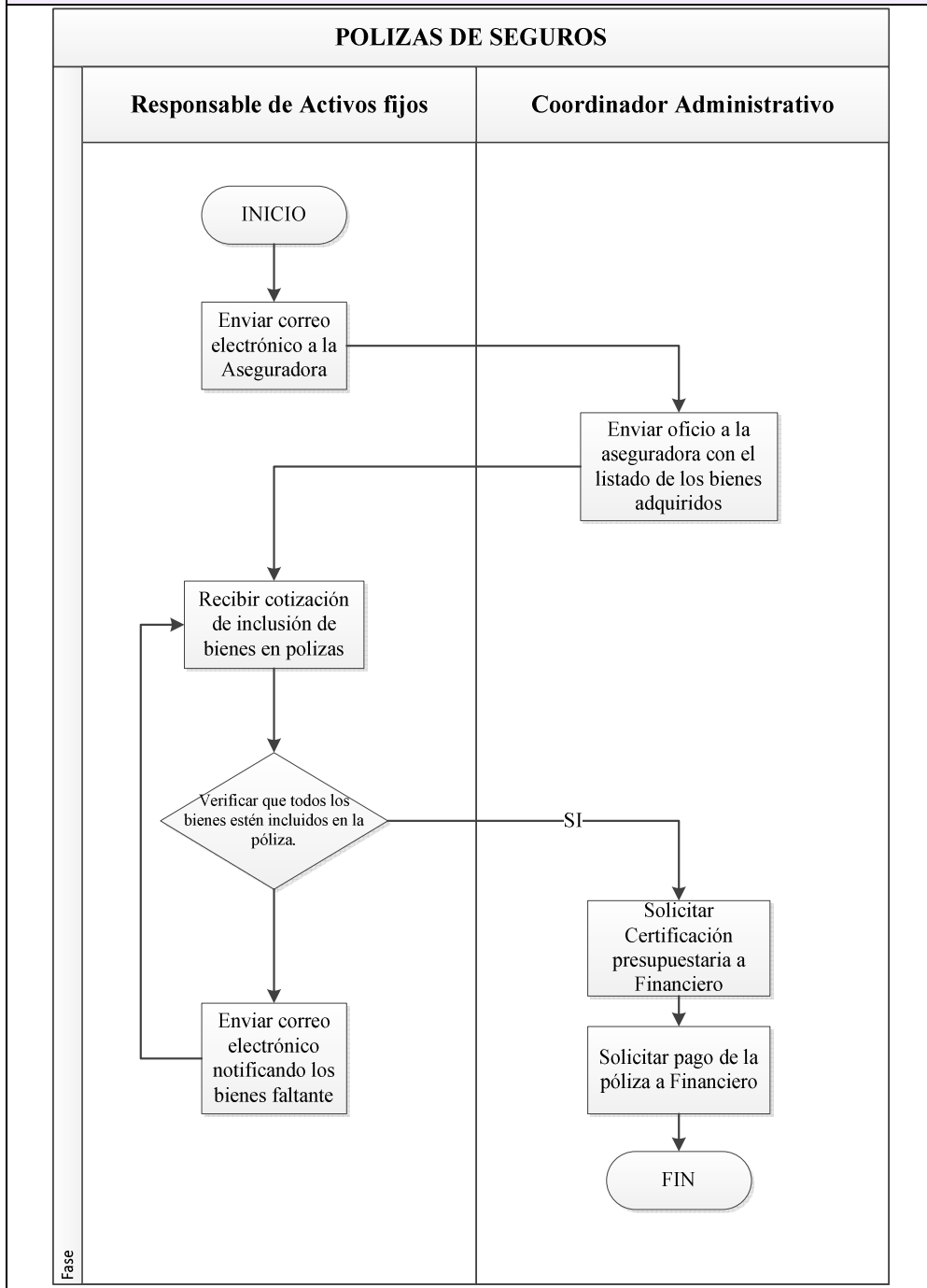
- Recibir la cotización de la inclusión de los bienes a la póliza
- Verificar que todos los bienes se encuentren incluidos en la cotización de la -póliza
- Si se encuentran todos, Informar al coordinador administrativo que se proceda con el pago.
- Enviar correo electrónico a la aseguradora notificando los bienes faltantes

Coordinador Administrativo:

- Solicitar a la Coordinación Financiera la correspondiente Certificación Presupuestaria
- Solicitar el pago de la factura de las inclusiones a la póliza

**Proceso N° 4
PÓLIZAS DE SEGUROS**

Diagrama de Actividades



Fuentes: Coordinación Administrativa

3.5.2.5 Reposición de Bienes por Pérdida o Robo

Proceso N° 5	
REPOSICIÓN DE BIENES POR PÉRDIDA O ROBO	
CODIGO: CAD-AF-05.RPR	
OBJETIVO:	Realizar el trámite correspondiente con la Aseguradora, para la reposición de bienes protegidos contra pérdida o robo.
ALCANCE:	Todos los bienes del IEPS que hayan sufrido pérdida o robo.
DEFINICIONES:	<p>Póliza de Seguro: Contrato entre un asegurado y una compañía de seguros que establece los derechos y obligaciones de ambos, en relación al seguro contratado.</p> <p>Asegurado: Que es objeto de un seguro. Es el titular del interés, pudiendo ser una persona natural o una persona jurídica.</p> <p>Asegurador: Es la persona jurídica (sociedad anónima, mutua, cooperativa y mutualidad de previsión social) que, con la autorización oficial correspondiente, asume las consecuencias del riesgo que es objeto de cobertura en un contrato de seguro. Es sinónimo de “aseguradora” y de “entidad de seguros”.</p>
Detalle de Actividades	
<p>Después de recibir la notificación del siniestro:</p> <p><i>Responsable de Activos Fijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptar el memorando de la Dirección donde ocurrió el incidente, con la respectiva denuncia. • Verificar en el Sistema si los bienes están asegurados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Si el bien no está asegurado, se procede a la notificación a la Coordinación Financiera para que los bienes sustraídos o perdidos se den de baja y se remplace los mismos. ○ Si el bien está asegurado, se envía una notificación inmediata, mediante correo electrónico a la Aseguradora, con los siguientes documentos: 	

- Memorando
- Denuncia del bien sustraído o extraviado
- Características de los bienes
- Cédula de los custodios
- Factura de los Bienes

Coordinador Administrativo:

- Enviar oficio a la Aseguradora con la documentación completa

Responsable de la Unidad de Activos Fijos:

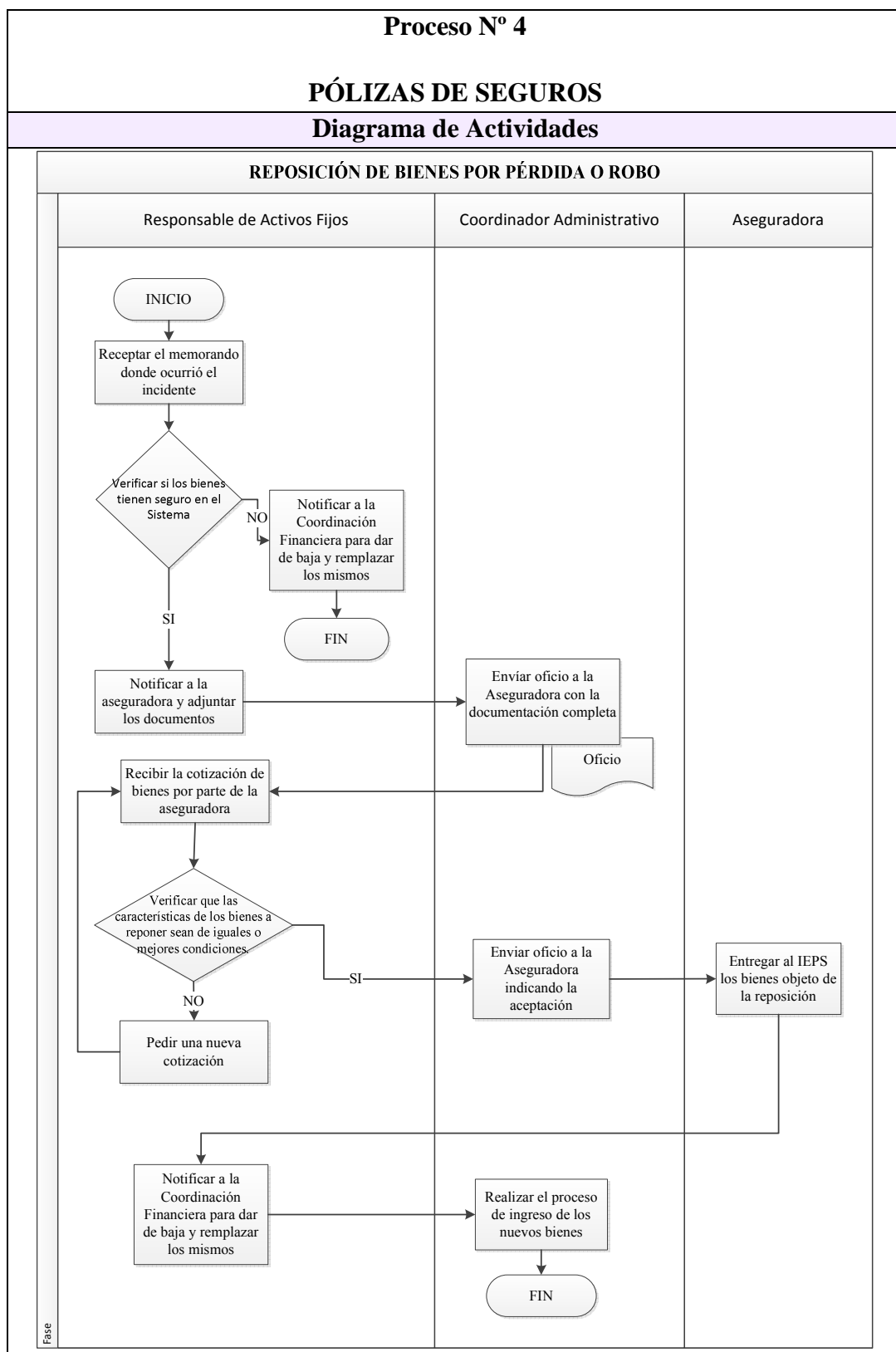
- Recibir de la Aseguradora cotización de bienes de igual o mejor características.
- Verificar que las características de los bienes a reponer sean de iguales o mejores condiciones.
 - Si las características no resultan beneficiosas, se notifica a la Aseguradora para que envíe una nueva cotización.
 - Si las características resultan favorables, envía oficio a la Aseguradora indicando la aceptación de la reposición.
- Comunicar a la Aseguradora la cancelación del deducible

Aseguradora:

- Entregar al Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria los bienes objeto de la reposición.

Responsable de Activos Fijos:

- Notificar a la Coordinación Financiera para que los bienes sustraídos o perdidos se den de baja y se reemplacen los mismos.
- Realizar el proceso de ingreso de bienes a la Bodega de Activos Fijos.



Fuente: Coordinación Administrativa

CAPITULO 4

4 Evaluación del Riesgo Operativo de los Procesos de la Coordinación Administrativa

En el presente capítulo se realizó la aplicación de la metodología AMFE, para cada uno de los procesos sistematizados en el capítulo anterior, identificando y evaluando los posibles eventos de riesgo operativo que afectan el desarrollo normal de las actividades.

4.1 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso de Elaboración del PAC.

Como se señaló en el capítulo precedente, los procesos de compras públicas son relevantes considerando el monto de recursos públicos utilizados, dentro de estos la elaboración del Plan Anual de Contratación – PAC es uno de los más críticos, ya que el mismo contiene las adquisiciones programadas para el año fiscal y se elabora de forma anual y debe ser presentado con fecha máxima el 15 del primer mes.

4.1.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Elaboración del Plan Anual de Contrataciones – PAC

Código: CAD-CP-01.PAC

Objetivo del Proceso: Formular el Plan Anual de Contrataciones reflejando la planificación institucional, objetivos y necesidades institucionales necesarias para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, de conformidad con la asignación presupuestaria correspondiente.

Tabla 21.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-CP-01.PAC

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Verificar que concuerden los montos de las cédulas presupuestarias	Falta de detección oportuna de diferencias de montos entre partidas.	Ejecución errónea de la revisión.

Continúa →

	en las partidas presupuestarias.		
2	Definir el Tipo de régimen de adquisición, Monto y Forma de Compra	Establecimiento de un régimen equivocado para el tipo de bien adquirir.	Error en la Introducción de Datos
		Información necesaria para definir el tipo de contratación es inexacta.	Información deficiente e inexacta en el PAPP.
3	Detallar los bienes y/o servicios a adquirir de acuerdo a los Códigos CPC	Selección de códigos equivocados de bienes y/o servicios.	Error en la Introducción de Datos
4	Descargar el borrador del PAC para autorización del Director Administrativo-Financiero	PAC autorizado con errores.	Existencia de errores no detectados en el PAC

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos detallados fueron obtenidos a través de reuniones, talleres de trabajo realizado con los funcionarios de la Coordinación Administrativa.

4.1.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 22.

Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-CP-01.PAC

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Ejecución errónea de la revisión.	5	5	25	3	75
2	Error en la Introducción de Datos	4	6	24	4	96
3	Información deficiente e inexacta en el PAPP.	6	7	42	6	252
4	Existencia de errores no detectados en el PAC.	6	8	48	7	336

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN

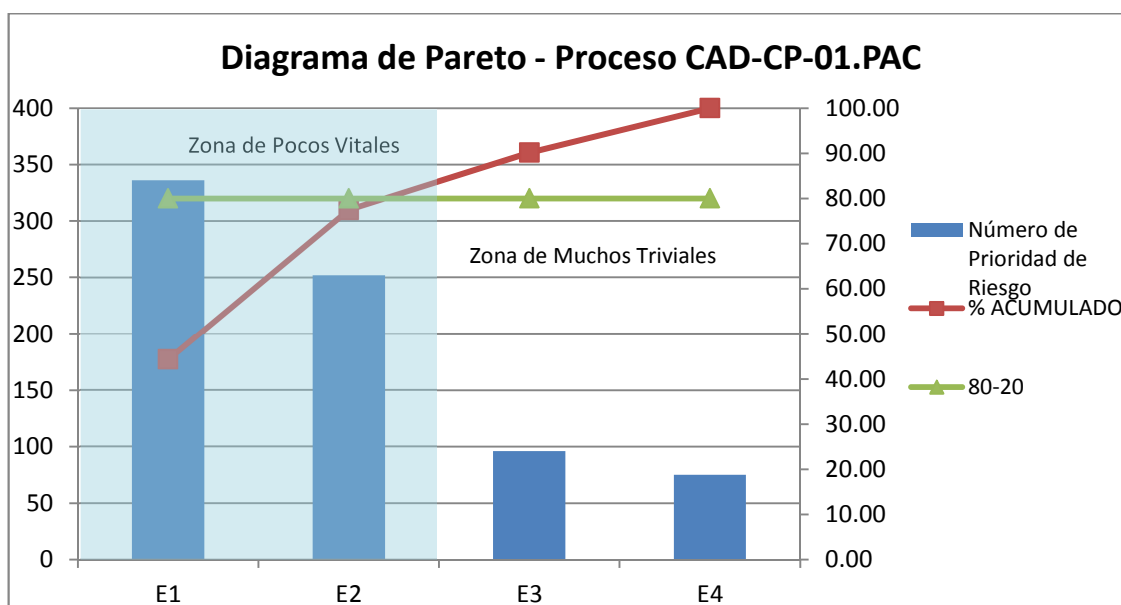
Tabla 23.

Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-01.PAC

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Existencia de errores no detectados en el PAC.	E1	336	44.27	44.27
Información deficiente e inexacta en el PAPP.	E2	252	33.20	77.47
Error en la Introducción de Datos	E3	96	12.65	90.12
Ejecución errónea de la revisión.	E4	75	9.88	100.00
	TOTAL	759		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 9 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-01.PAC



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Con los eventos calificados pudimos observar que los eventos de mayor trascendencia en este proceso son la existencia de errores no detectados en el PAC y la Información deficiente e inexacta proporcionada en el PAPP.

Utilizando la herramienta del diagrama de Pareto corroboramos la Información y además vemos que de los cuatro eventos identificados, dos son los eventos vitales y representan un 50% de las causas totales que generan un 77.47% de los problemas.

Para el análisis tomaremos los tres eventos priorizados para cubrir el 90.12% de los problemas.

Tabla 24.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-01.PAC

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Existencia de errores no detectados en el PAC.	336
Información deficiente e inexacta en el PAPP.	252
Error en la Introducción de Datos	96

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.1.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 25.
Causas Raíces de Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-01.PAC

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Existencia de errores no detectados en el PAC.	Exceso de reformas al PAC durante el año fiscal	Falta de revisión del PAC previa su autorización	Falta de distribución de responsabilidades de supervisión y revisión.
Información deficiente e inexacta en el PAPP.	Fundamentos no suficientes para la elaboración del PAC	Variación en los requerimientos incluidos en el PAPP presentado.	Falta de Planificación de las Direcciones y Zonales encargadas de elaborar el PAPP.
Error en la Introducción de Datos dentro de los Sistemas SOCE y USAHY	Retraso en la elaboración y presentación del PAC	Falta de Capacitación a los funcionarios ejecutores.	Rotación de Personal

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 26.
Causas Únicas – Proceso CAD-CP-01.PAC

Causas Únicas
Falta de distribución de responsabilidades de supervisión y revisión.
Falta de Planificación de las Direcciones y Zonales encargadas de elaborar el PAPP.
Rotación de Personal

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Las causas únicas identificadas constituyen factores negativos y obstáculos para el proceso y en conjunto ocasionan varios problemas dentro del mismo.

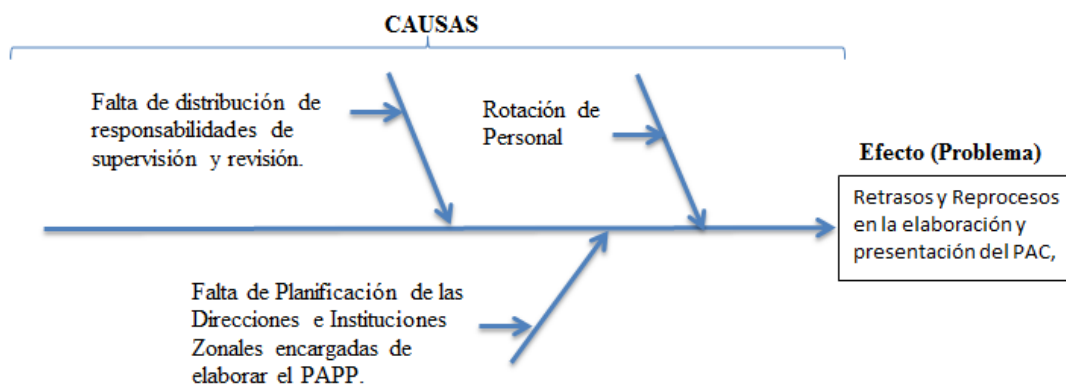
Es claro que al identificar como evento priorizado la existencia de errores no detectados dentro del Plan Anual de Contrataciones debido a la falta de distribución de responsabilidades para la supervisión y revisión del mismo previo su aprobación y carga dentro de la base de datos del SERCOP.

La Información deficiente e inexacta dentro del Plan Anual de Política Pública es ocasionada por la falta de planificación de las Direcciones y Zonales del IEPS encargadas de elaborar el PAPP, lo que genera que dentro del año fiscal exista un excesivo número de reformas al Plan Anual de Contrataciones.

De igual manera, la alta rotación de personal dentro de la Coordinación Administrativa ha generado que los funcionarios no tengan la capacitación suficiente del manejo de las herramientas de compras públicas lo que ocasiona que existan errores en la introducción de datos dentro del Sistema USHAY y SOCE.

4.1.4 Diagrama de Causa-Efecto

Figura 10 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-CP-01.PAC



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Luego de analizar las causas únicas obtenidas y colocarlas en el diagrama de causa – efecto, se puede determinar que todas recaen en el problema general del proceso que se resume en: “Retrasos y Reprocesos en la Elaboración y Presentación del Plan Anual de Contrataciones”.

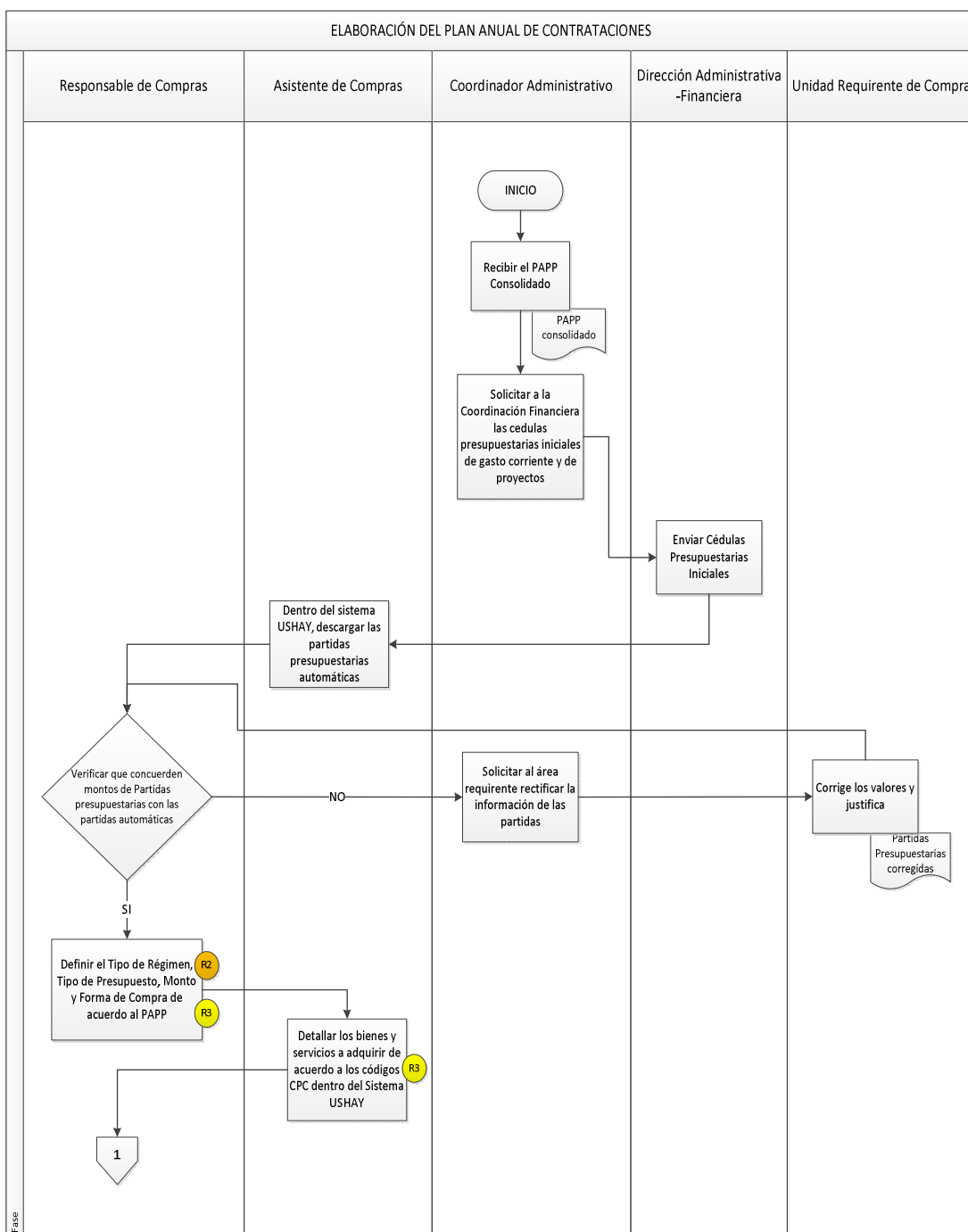
4.1.5 Matriz de Riesgos

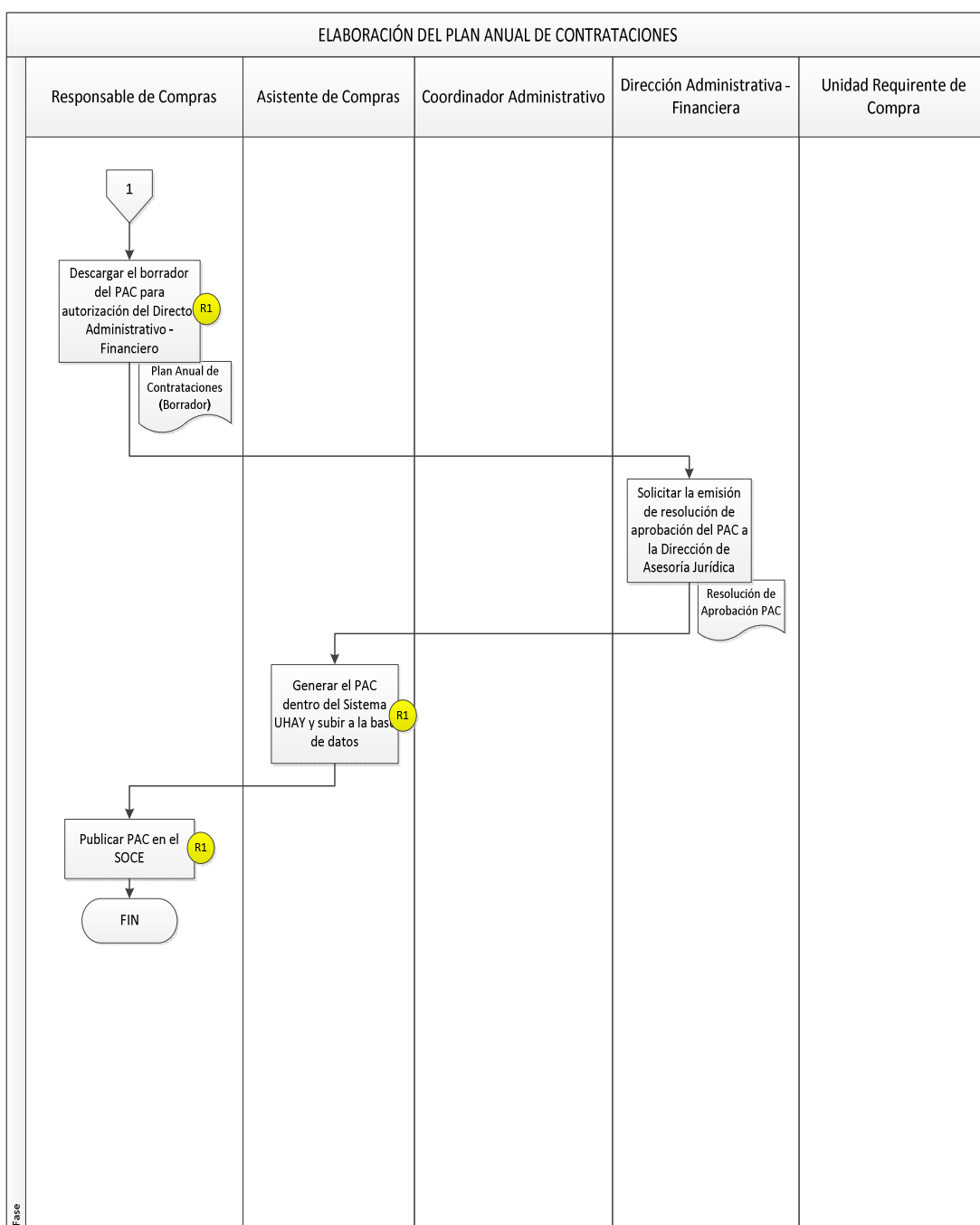
Tabla 27.
Matriz de Riesgo - Proceso CAD-CP-01.PAC

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Existencia de errores no detectados en el PAC.	PAC.R1	Exceso de reformas al PAC durante el año fiscal	Falta de distribución de responsabilidades de supervisión y revisión.	3	3	Moderado
Información deficiente e inexacta en el PAPP.	PAC.R2	Fundamentos no suficientes para la elaboración del PAC	Falta de Planificación de las Direcciones y Zonales encargadas de elaborar el PAPP.	4	3	Alto
Error en la Introducción de Datos	PAC.R3	Retraso en la elaboración y presentación del PAC	Rotación de Personal	2	4	Moderado

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.1.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso



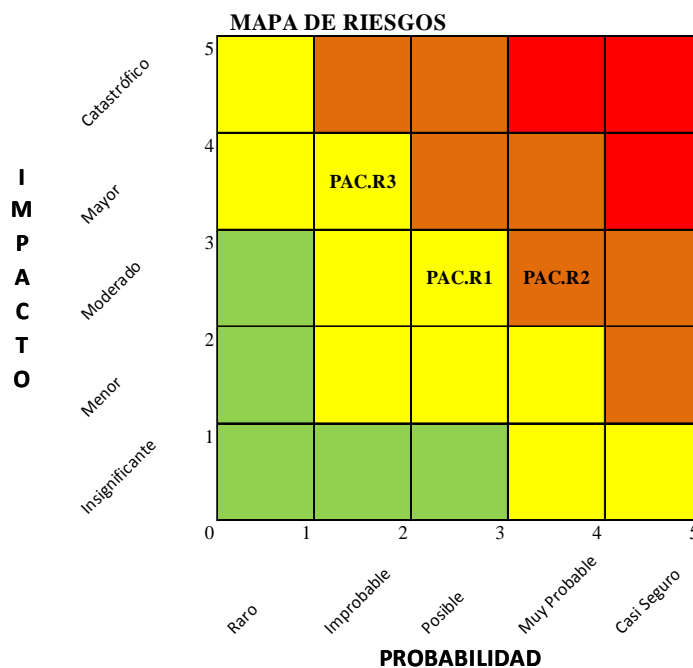


Fase

4.1.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 11 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-CP-01.PAC



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de cada riesgo dentro del proceso de Elaboración del Plan Anual de Contratación.

Al relacionar cada uno de estos riesgos, dentro de los factores del riesgo operativo, se puede observar lo siguiente: el Riesgo 1 se origina a una debilidad en la asignación de responsabilidades, y una falta de control, por lo que este evento de riesgo operativo corresponde a un factor de estructura del proceso, el Riesgo 2 es ocasionado por la falta de planificación de las diferentes unidades requirentes del IEPS, razón por la cual se lo puede categorizar dentro de eventos externos, mientras que el Riesgo 3 se produce por la alta rotación de personal, lo que impide una adecuada capacitación del mismo y se lo relaciona con el factor Personas.

Se puede observar que los riesgos R1 y R3 se encuentra en la zona de riesgo moderado, lo cual nos indica que estos eventos deben ser reducidos a través de actividades de mitigación o implementación de controles. Y el riesgo R2 se encuentra en la zona de riesgo alta, por lo que cual deber ser transferido o compartido.

Estos eventos encontrados en el proceso de Elaboración del Plan Anual de Contratación, demuestra que efectivamente existen riesgos operativos que impiden que el proceso se desarrolle adecuadamente.

4.1.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación.

Tabla 28.
Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-01.PAC

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Existencia de errores no detectados en el PAC.	Falta de distribución de responsabilidades de supervisión y revisión.	Mitigar	Establecer un control por parte del Coordinador Administrativo, quien debe revisar que el PAC no contenga errores previo a la autorización de su emisión y posterior publicación
R2	Información deficiente e inexacta en el PAPP.	Falta de Planificación de las Direcciones y Zonales encargadas de elaborar el PAPP.	Mitigar	Establecer una mejor planificación operativa a nivel de toda la entidad, la cual debe realizarse a finales del año anterior en base a proyecciones estadísticas, a fin de que no existan demasiados cambios después de la emisión del PAC.
R3	Error en la Introducción de Datos	Rotación de Personal	Mitigar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar el presupuesto del periodo tomando en consideración las posibles contingencias respecto a salida de personal no contemplado. 2. Capacitar al personal de tal manera que todo el equipo este en capacidad de asumir momentáneamente las funciones de cualquier funcionario ausente. 3. Establecer como requisito que cada funcionario mantenga un cronograma de las actividades que tiene por realizar de manera semanal.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.1.9 Actividades de Control.

Tabla 29.

Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-CP-01.PAC

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Existencia de errores no detectados en el PAC.	Mitigar	Establecer un control por parte del Coordinador Administrativo, quien debe revisar que el PAC no contenga errores previo a la autorización de su emisión y posterior publicación	Revisar previo a la firma de autorización del Director Administrativo – Financiero que el borrador del PAC contenga la sumilla del Coordinador Administrativo como evidencia de su revisión.
2	Información deficiente e inexacta en el PAPP.	Mitigar	Establecer una mejor planificación operativa a nivel de toda la entidad, la cual debe realizarse a finales del año anterior en base a proyecciones estadísticas, a fin de que no existan demasiados cambios después de la emisión del PAC.	Verificar que el PAPP con el que se elabora el PAC sea el aprobado definitivo por parte de la Dirección de Planificación.
3	Error en la Introducción de Datos	Mitigar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal de tal manera que todo el equipo este en capacidad de asumir momentáneamente las funciones de cualquier funcionario ausente. 2. Establecer como requisito que cada funcionario mantenga un cronograma de las actividades que tiene por realizar de manera semanal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, implementar un plan de capacitación que permita que todos los funcionarios conozcan las actividades de toda la Coordinación Administrativa, y evaluar los resultados del mismo cada seis meses. 2. Coordinar reuniones semanales con todo el equipo de trabajo para verificar el cumplimiento de las actividades planificadas, y tomar correctivos.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.2 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Adquisición de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía.

Se realizará la identificación y evaluación de los eventos de riesgo a las adquisiciones a través de ínfima cuantía, las cuales constituyen adquisiciones no planificadas y que son necesarias para el cumplimiento de las actividades y proyectos del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, para el año 2015 no se debe superar los \$7.263,42 por adquisición.

4.2.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Adquisición de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía

Código: CAD-CP-02.IC

Objetivo del Proceso: Adquirir bienes y/o servicios que no fueron incluidos dentro del PAC y son necesarios para cumplir con el Plan Anual de Política Pública alienada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 30.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-CP-02.IC

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Elaborar la solicitud de bienes y/o servicios.	Mala especificación de la necesidad real a requerir.	Ejecución errónea de pedidos.
		Falta de firmas de responsabilidad en la solicitud.	Ejecución errónea de pedidos.
2	Obtener tres cotizaciones de diferentes proveedores.	Existen inconsistencias en la información de las cotizaciones.	Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.
		Se cotiza con proveedores que no cumplen el perfil requerido.	Selección errónea de proveedores.
		Cotizaciones sin formatos homogéneos necesarios para la comparación.	Falta de información para selección de proveedor.

Continúa →

3	Elaborar un cuadro comparativo para aprobación del Responsable de Compras.	Inexistencia de un formato definido para elaboración del cuadro comparativo.	Falta de Información para la selección del proveedor.
		Existen demoras en la revisión del cuadro comparativo.	Incumplimiento de plazos o responsabilidades
4	Revisión del cuadro comparativo	El cuadro comparativo no es revisado por el responsable.	Selección errónea del proveedor.
		Aprobación sin revisión previa.	Selección errónea del proveedor.
5	Realizar la adquisición de bienes y/o servicio	Contratar proveedor con actividades en su RUC diferentes a las que oferta.	Selección errónea de proveedor
		Bienes y/o servicios entregados diferentes a los requeridos.	Incumplimiento del Proveedor
6	Recibir en bodega bienes comprados	Bienes recibidos diferentes a los cotizados	Inconformidades en los bienes adquiridos
		No se registra la totalidad de los bienes cuando son recibidos	Perdida de bienes adquiridos
7	Solicitar el pago a Dirección Financiera.	Pago retrasado a proveedores	Perder reputación con proveedores

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos identificados tienen relación con la información requerida para el proceso de adquisición y la selección de proveedores, lo que redundará en una inadecuada adquisición del bien o servicio requerido.

4.2.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 31.

Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-CP-02.IC

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Ejecución errónea de pedidos	8	6	48	6	288
2	Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	9	8	72	7	504
3	Selección errónea de proveedores.	7	7	49	6	294
4	Falta de Información para selección de proveedor	8	8	64	7	448
5	Incumplimiento de plazos o responsabilidades	4	4	16	4	64
6	Proveedor no cumple la entrega.	4	4	16	4	64
7	Bienes innecesarios adquiridos	5	6	30	3	90
8	Incumplimiento del proveedor	4	8	32	4	128
9	Inconformidades en los bienes adquiridos	6	9	54	6	324
10	Perdida de bienes adquiridos	3	9	27	3	81
11	Perder reputación con proveedores	4	3	12	3	36

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN

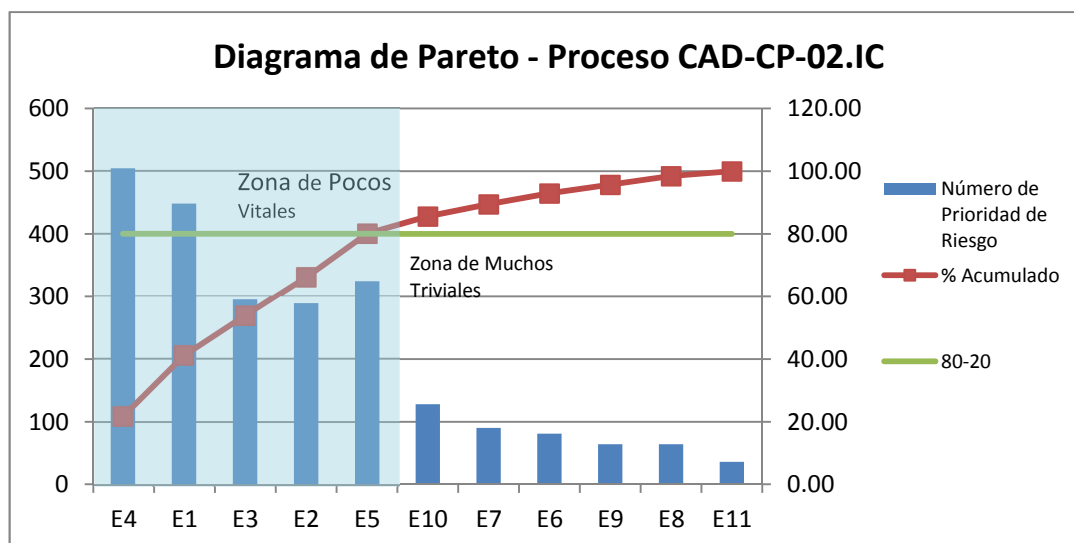
Tabla 32.

Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-02.IC

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	Porcentaje	% Acumulado
Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	E1	504	21,71	21,71
Falta de Información para selección de proveedor	E2	448	19,30	41,02
Selección errónea de proveedores.	E3	294	12,67	53,68
Ejecución errónea de pedidos	E4	288	12,41	66,09
Inconformidades en los bienes adquiridos	E5	324	13,96	80,05
Incumplimiento del proveedor	E6	128	5,51	85,57
Bienes innecesarios adquiridos	E7	90	3,88	89,44
Perdida de bienes adquiridos	E8	81	3,49	92,93
Incumplimiento de plazos o responsabilidades	E9	64	2,76	95,69
Proveedor no cumple la entrega.	E10	64	2,76	98,45
Perder reputación con proveedores	E11	36	1,55	100,00
TOTAL		2321		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 12 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-02.IC



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS
Elaborado por: Los Autores

En esta ocasión, los eventos de mayor trascendencia en el proceso de Adquisiciones por Ínfima Cuantía son información deficiente e inexacta en las cotizaciones, falta de Información para selección de proveedor, selección errónea de proveedores, ejecución errónea de pedidos e inconformidades en los bienes adquiridos.

Con la utilización del Diagrama de Pareto corroboramos la información y además vemos que de los once eventos identificados, cinco son los eventos vitales y representan un 45.45% de las causas totales que generan un 80.05% de los problemas.

Tabla 33.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-02.IC

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	504
Falta de Información para selección de proveedor	448
Selección errónea de proveedores.	294
Ejecución errónea de pedidos	288
Inconformidades en los bienes adquiridos	324

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.2.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 34.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-02.IC

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	Adjudicación errónea de proveedor.	Cotizaciones sin especificaciones definidas.	Requisitos para cotizaciones habilitantes sin definir.
Falta de información para selección de proveedor.	Adjudicación errónea de proveedor.	Formatos no definidos, ni estandarizados	
Selección errónea de proveedores.	Incumplimiento del proveedor a las condiciones pactadas	Falta de verificación de la información del proveedor	Control no definido para validación de información de proveedor.
	Contratación no transparente de proveedores	Inexistencia de un banco de proveedores.	
Ejecución errónea de pedidos.	Adquisición de bienes que no cumplen con las necesidades.	Detalle de requerimientos sin especificaciones definidas.	Inexistencia de un formulario de requerimientos.
Inconformidades en los bienes adquiridos.	Objetivo de adquisición no cumplido	Falta de verificación entre los bienes solicitados y los recibidos	Controles no definidos para ingreso de bienes

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 35.

Causas Únicas – Proceso CAD-CP-02.IC

Causas Únicas
Requisitos para cotizaciones habilitantes sin definir.
Formatos no definidos, ni estandarizados
Control no definido para validación de información de proveedor.
Inexistencia de un banco de proveedores.
Inexistencia de un formulario de requerimientos.
Controles no definidos para ingreso de bienes.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Las causas únicas identificadas constituyen factores negativos y obstáculos para el proceso y en conjunto ocasionan varios problemas dentro del mismo.

Al identificar como evento priorizado que la información en las cotizaciones es deficiente e inexacta se debe a que no existen definidos los requisitos que deben presentar todas las cotización para poder compararlas.

La falta de información para la selección adecuada de los proveedores es ocasionada por la falta de formatos no definidos ni estandarizados, que permitan la comparación adecuada entre varios proveedores para tomar la mejor decisión.

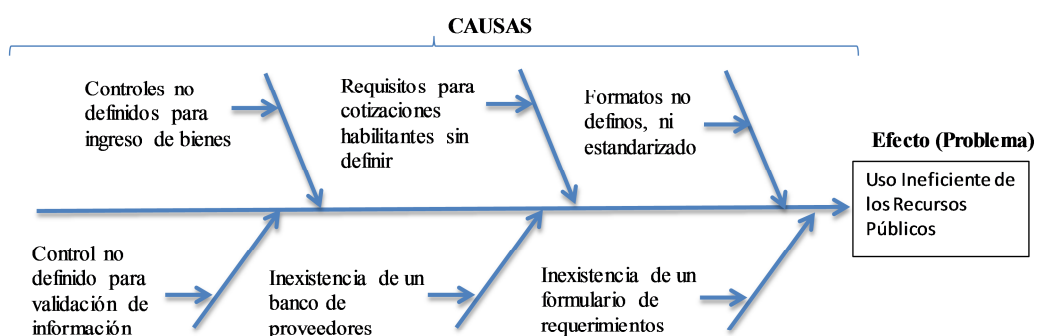
La elección errónea de proveedores se produce por dos razones fundamentales: Primero que no existe un control definido para validar si la información que presenta en la cotización (RUC, dirección, actividad económica) del proveedor es real; y segundo, la inexistencia de un banco de proveedores que permita realizar de forma más transparente la selección de los mismos.

La ejecución errónea de pedidos se produce principalmente por la inexistencia de un formulario de requerimientos que refleje las especificaciones técnicas de los bienes y/o servicios que se desea adquirir.

Al recibir los bienes se presentan inconformidades en los mismos, esto se debe a la falta de controles definidos para el ingreso de bienes en bodega, ya que no se realiza una adecuada verificación entre los bienes solicitados y los entregados por los proveedores.

4.2.4 Diagrama Causa-Efecto

Figura 13 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-CP-02.IC



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Podemos corroborar que las causas únicas obtenidas corresponden a los factores de procesos y personas los cuales fueron graficadas en el diagrama de causa – efecto, determinando que todas recaen en el problema general del proceso que se resume en el “Uso ineficiente de los recursos públicos”.

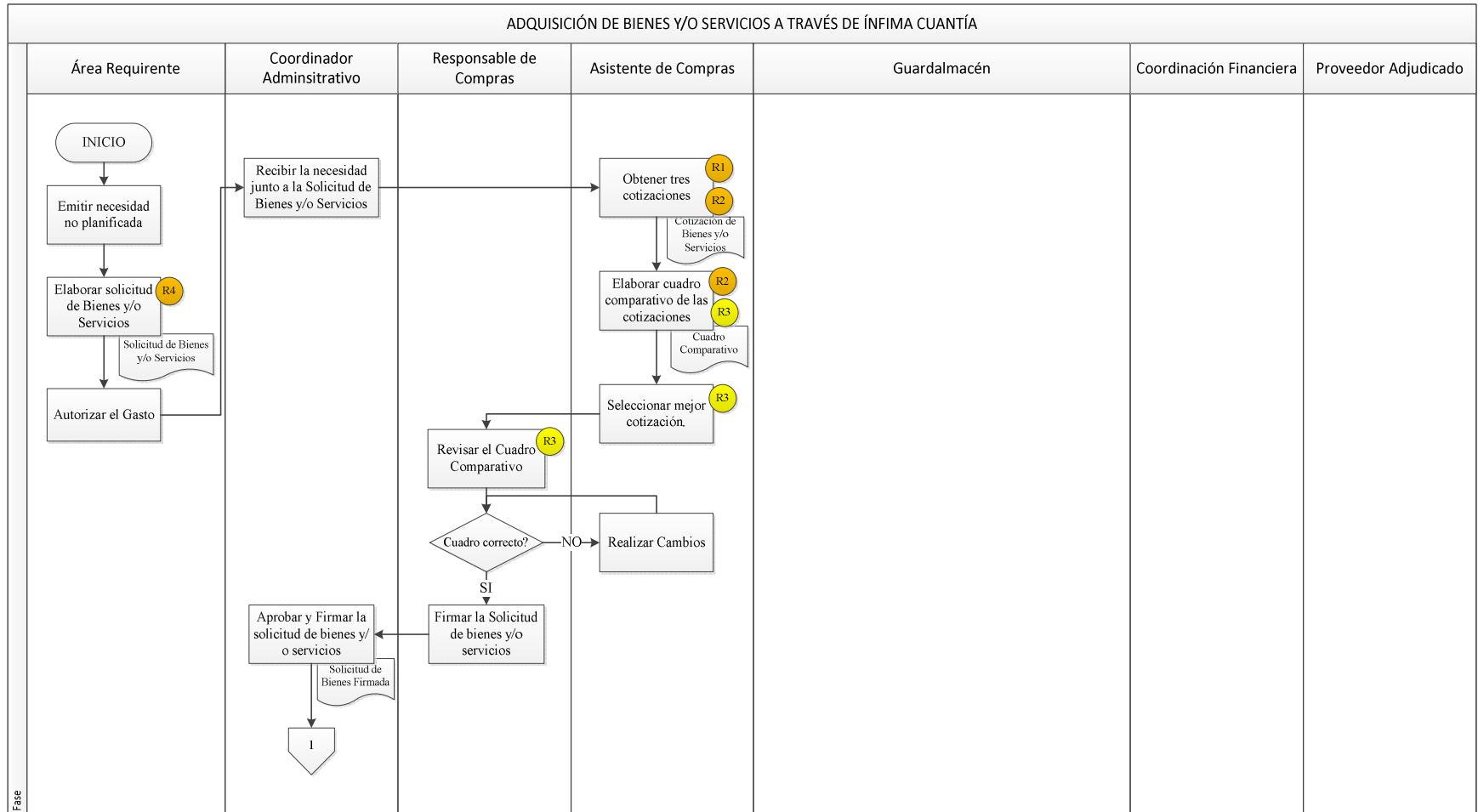
4.2.5 Matriz de Riesgos

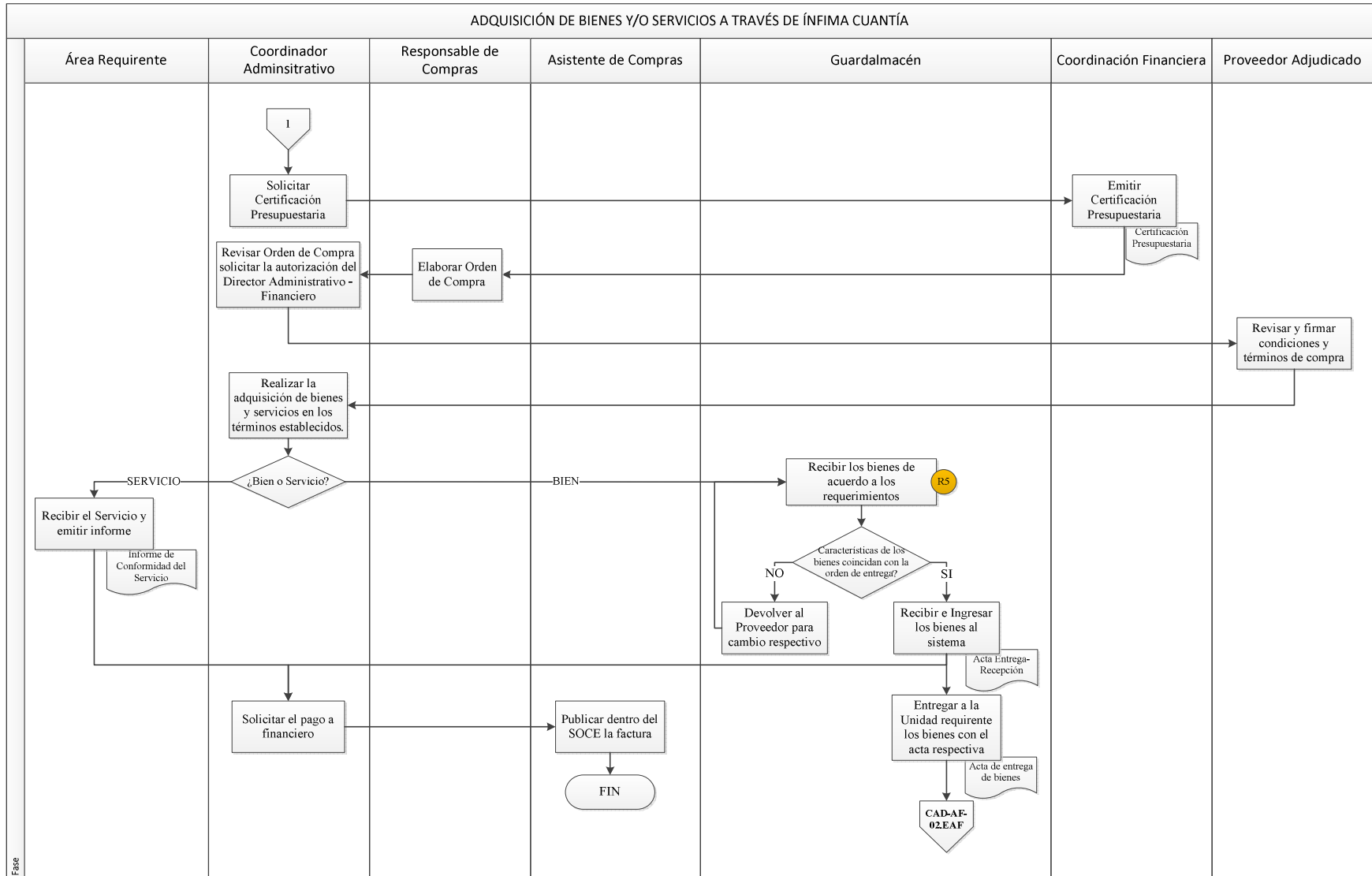
Tabla 36.
Matriz de Riesgo - Proceso CAD-CP-02.IC

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	IC.R1	Adjudicación errónea de proveedor.	Requisitos para cotizaciones habilitantes sin definir.	4	3	Alto
Falta de información para selección de proveedor.	IC.R2	Adjudicación errónea de proveedor.	Formatos no definidos, ni estandarizados	3	4	Alto
Selección errónea de proveedores.	IC.R3	Incumplimiento del proveedor a las condiciones pactadas	Control no definido para validación de información de proveedor.	2	3	Moderado
		Contratación no transparente de proveedores	Inexistencia de un banco de proveedores.	2	3	Moderado
Ejecución errónea de pedidos.	IC.R4	Adquisición de bienes que no cumplen con las necesidades.	Inexistencia de un formulario de requerimientos.	3	4	Alto
Inconformidades en los bienes adquiridos.	IC.R5	Objetivo de adquisición no cumplido	Controles no definidos para ingreso de bienes.	3	4	Alto

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.2.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso

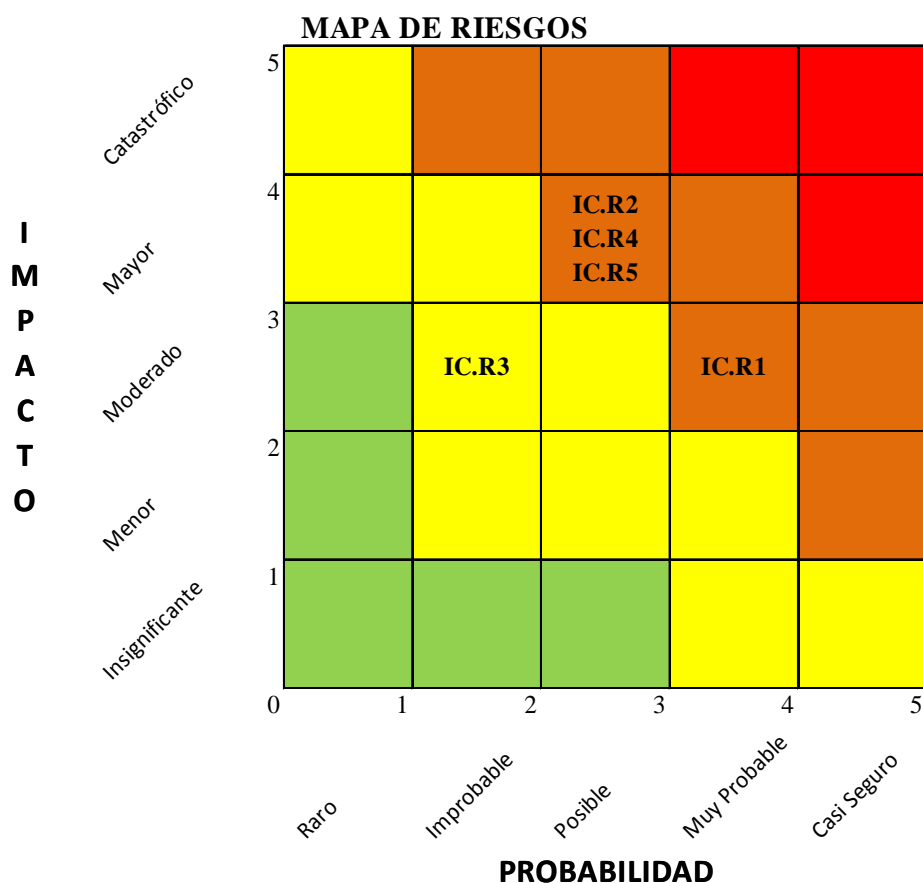




4.2.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 14 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-CP-02.IC



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de cada riesgo dentro del proceso de Adquisición de bienes y servicios a través de ínfima cuantía.

Al relacionar cada uno de los riesgos con los factores de riesgo operativo, se puede observar que los cinco eventos de riesgo corresponden a los factores de procesos y personas

Al visualizar el mapa de riesgos, podemos encontrar que los riesgos R1, R2 y R4 se encuentran en una zona de riesgo alta por lo cual se debe dar respuesta prioritaria para disminuir el grado de afectación que presentan en la ejecución del proceso. A su vez, los riesgos R3 y R5 se encuentran en la zona de riesgo moderado, razón por la cual deben ser reducidos con actividades de mitigación e implementación de controles.

La importancia de mejorar el desarrollo de este proceso radica en que la mayoría de adquisiciones de bienes y servicios que realiza el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria se ejecutan a través de Ínfima Cuantía, por lo que es necesario una reestructuración del proceso a fin de optimizar la asignación eficiente de los recursos económicos de la institución.

4.2.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación

Tabla 37.

Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-02.IC

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	Requisitos habilitantes para cotizaciones sin definir.	Mitigar	Establecer los siguientes requisitos mínimos para todas las cotizaciones: número de cotización, fecha, RUC, dirección, dirigido al IEPS, especificaciones técnicas (de acuerdo a lo solicitado por la institución) precio, plazo de entrega y forma de pago.
R2	Falta de información para selección de proveedor.	Formatos no definidos, ni estandarizados	Mitigar	Estandarizar el formato de cuadro comparativo a ser utilizado, en el cual evidencie la verificación de la información proporcionada por el proveedor, y el análisis efectuado para la selección del mismo.
R3	Selección errónea de proveedores.	Control no definido para validación de información de proveedor.	Mitigar	Se establecerá un control previo a la elaboración del cuadro comparativo en el que se realice una validación de la siguiente información proporcionada por cada proveedor: número de RUC, actividad económica del proveedor (relacionada a la adquisición), dirección, que se encuentre activo y habilitado para trabajar con el sector público.
		Inexistencia de un banco de proveedores.		Consolidar la información de todos los proveedores del IEPS y agruparlos por categoría de servicio o bien ofertado, a fin de crear un banco de proveedores, que permita realizar una selección más transparente de los mismos, a través del envío de invitaciones a todos los oferentes dependiendo del tipo de adquisición a realizar.
R4	Ejecución errónea de pedidos.	Inexistencia de un formulario de requerimientos.	Mitigar	Establecer un formulario estandarizado de requerimientos, en el que se establezca de manera clara y detallada cuáles son las especificaciones técnicas, tanto de bienes como de servicios que se necesitan adquirir.
R5	Inconformidades en los bienes adquiridos.	Controles no definidos para ingreso de bienes.	Mitigar	Implementar un control en el momento de la recepción de los bienes, en el que se compare los siguientes documentos: formulario de requerimiento, orden de compra, y orden de entrega proporcionada por el proveedor, a fin de verificar que las cantidades y las características de los bienes solicitados sean iguales a las de los bienes recibidos.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.2.9 Actividades de Control.

Tabla 38.

Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-CP-02.IC

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Información deficiente e inexacta en las cotizaciones.	Mitigar	Establecer como requisitos mínimos a cumplir para todas las cotizaciones los siguientes: número de cotización, fecha, RUC, dirección, dirigido al IEPS, especificaciones técnicas (de acuerdo a lo solicitado por la institución) precio, plazo de entrega y forma de pago.	Verificar que todas las cotizaciones presenten los requisitos mínimos para ser consideradas válidas para la comparación.
2	Falta de información para selección de proveedor.	Mitigar	Estandarizar el formato de cuadro comparativo a ser utilizado, en el cual se evidencie la verificación de la información proporcionada por el proveedor, y el análisis efectuado para la selección del mismo.	Realizar revisiones periódicas para comprobar que los cuadros comparativos utilizados se hallen bajo el formato establecido.
3	Selección errónea de proveedores.	Mitigar	Se establecerá un control previo a la elaboración del cuadro comparativo en el que se realice una validación de la siguiente información proporcionada por cada proveedor: número de RUC, actividad económica del proveedor (relacionada a la adquisición), dirección, que se encuentre activo y habilitado para trabajar con el sector público.	Revisar que dentro del cuadro comparativo se encuentren completas las secciones de verificación de información del proveedor como constancia de su realización, previa la aprobación del responsable de Compras Públicas.
			Consolidar la información de todos los proveedores del IEPS y agruparlos por categoría de servicio o bien ofertado, a fin de crear un banco de proveedores, que permita realizar una selección más transparente de los mismos, a través del envío de invitaciones a todos los oferentes dependiendo del tipo de adquisición a realizar.	Verificar que las cotizaciones a analizar correspondan a los oferentes incluidos en el banco de proveedores.
4	Ejecución errónea de pedidos.	Mitigar	Establecer un formulario estandarizado de requerimientos, en el que se establezca de manera clara y detallada cuáles son las especificaciones técnicas, tanto de bienes como de servicios que se necesitan adquirir.	Revisar que toda solicitud de compra de bienes o servicios, adjunte el formulario de requerimiento con las especificaciones técnicas a requerir.
5	Inconformidades en los bienes adquiridos.	Mitigar	Implementar un control en el momento de la recepción de los bienes, en el que se compare los siguientes documentos: formulario de requerimiento, orden de compra, y orden de entrega proporcionada por el proveedor, a fin de verificar que las cantidades y las características de los bienes solicitados sean iguales a las de los bienes recibidos.	Revisar de manera periódica el cumplimiento del control previo a la recepción de los bienes verificando los documentos habilitantes.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.3 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Adquisición de Bienes y/o Servicios incluidos los de Consultoría

El proceso de Adquisición de bienes y/o servicios incluidos los de Consultoría, comprende todas las contrataciones planificadas dentro del PAC y que se someten a al régimen y condiciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio de Contratación Pública.

4.3.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Adquisición de Bienes y/o Servicios incluidos los de Consultoría

Código: CAD-CP-03.ABOS

Objetivo del Proceso: Adquirir bienes y/o servicios incluidos los Consultoría bajo el régimen y condiciones de contratación establecidos dentro del PAC y que son necesarios para cumplir con el Plan Anual de Política Pública alienado con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 39.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-CP-03.ABOS

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Verificar que los documentos de inicio de proceso coincidan con el PAC	Requerimientos no coinciden con la información del PAC	Información Inconsistente
		Falta de comunicación de cambios realizados a la planificación inicial	Comunicación interna defectuosa a nivel institucional
		Falta de firmas de responsabilidad en la solicitud.	Inadecuada presentación del requerimiento
		No existen todos los documentos habilitantes para iniciar la contratación	Operaciones sin documentación de respaldo
2	Elaborar pliegos de peticiones	Términos de referencia con información incompleta.	Documentación incompleta o inexacta
3	Establecer cronograma de actividades	Cronograma no refleja la realidad de los tiempos necesarios.	Mala planificación del cronograma.

Continúa →

4	Realizar el seguimiento y participar en el cumplimiento del cronograma	Existencia de retrasos en el cumplimiento de las actividades del cronograma	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
		Lentitud en el sistema de gestión documental.	Fallas en el sistema QUIPUX.
		Falta de comunicación oportuna de los plazos máximos a cumplir	Comunicación interna defectuosa a nivel institucional
		Generación de conflictos por falta de acuerdos dentro de la Comisión Técnica	Falta de acuerdos
		Se seleccionan proveedores que no cumplen el perfil requerido.	Selección errónea del proveedor
5	Emitir resolución de inicio de proceso	Retraso en la emisión de la resolución por parte de la Dirección de Asesoría Jurídica	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
6	Generar Expediente del proceso y enviar a la Dirección de Asesoría Jurídica	Documentación trasapelada del proceso	Deficiente archivo de la documentación.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos detallados fueron obtenidos a través de reuniones, talleres de trabajo realizado con los funcionarios de la Coordinación Administrativa, así también, entrevistas con cada uno de los implicados en el proceso.

4.3.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 40.

Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-CP-03.ABOS

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Información Inconsistente	3	4	12	2	24
2	Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	7	6	42	7	294
3	Inadecuada presentación del requerimiento	3	3	9	3	27
4	Operaciones sin documentación de respaldo	2	4	8	2	16
5	Documentación incompleta o inexacta	8	6	48	6	288
6	Mala planificación del cronograma.	4	7	28	6	168
7	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	6	8	48	5	240
8	Fallas en el sistema QUIPUX.	5	3	15	3	45
9	Falta de acuerdos	4	3	12	4	48
10	Selección errónea del proveedor	6	8	48	6	288
11	Deficiente archivo de la documentación.	2	4	8	3	24

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN.

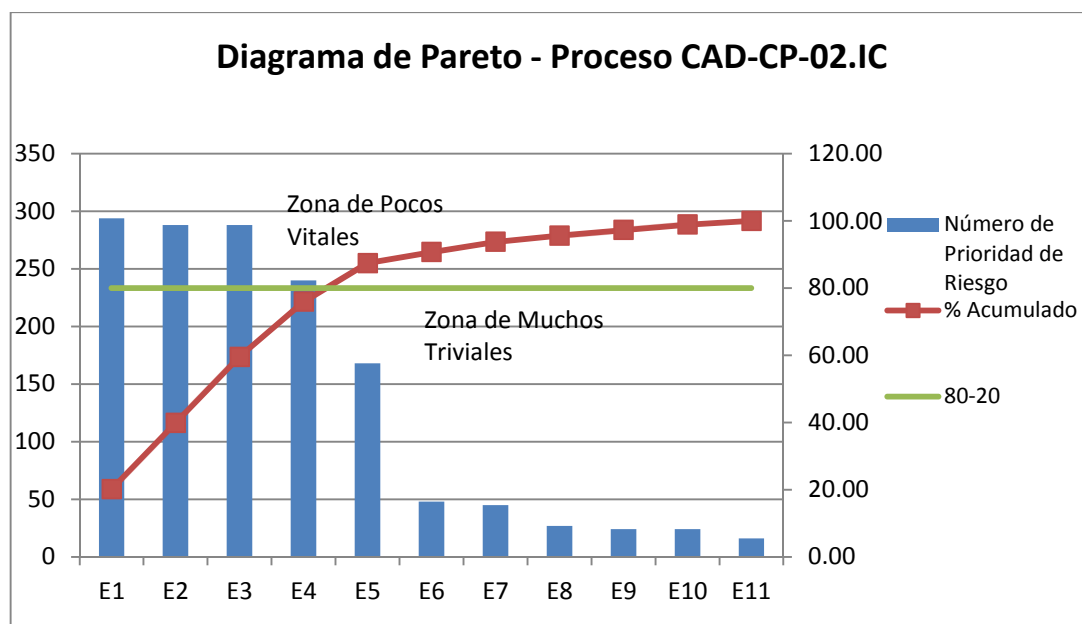
Tabla 41.

Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-03.ABOS

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	Porcentaje	% Acumulado
Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	E1	294	20.11	20.11
Documentación incompleta o inexacta	E2	288	19.70	39.81
Selección errónea del proveedor	E3	288	19.70	59.51
Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	E4	240	16.42	75.92
Mala planificación del cronograma.	E5	168	11.49	87.41
Falta de acuerdos	E6	48	3.28	90.70
Fallas en el sistema QUIPUX.	E7	45	3.08	93.78
Inadecuada presentación del requerimiento	E8	27	1.85	95.62
Información Inconsistente	E9	24	1.64	97.26
Deficiente archivo de la documentación.	E10	24	1.64	98.91
Operaciones sin documentación de respaldo	E11	16	1.09	100.00
Total		1462		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 15 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-CP-03.ABOS



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos de mayor trascendencia en el proceso de Adquisiciones de Bienes, Obras y Servicios Incluyendo los de Consultoría son Comunicación Interna defectuosa a nivel institucional, Documentación incompleta o inexacta, Selección errónea del proveedor, Incumplimiento de plazos o de responsabilidades y Mala planificación del cronograma.

Con la utilización del Diagrama de Pareto corroboramos que de los once eventos identificados, cinco son los eventos vitales y representan un 45.45% de las causas totales que generan un 87.41% de los problemas.

Tabla 42.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-03.ABOS

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	294
Documentación incompleta o inexacta	288
Selección errónea del proveedor	288
Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	240
Mala planificación del cronograma.	168

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.3.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 43.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-CP-03.ABOS

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	Excesivas reformas al PAC	Canales de comunicación no adecuados.	Demasiada jerarquía vertical y compleja dentro del IEPS.
Documentación incompleta o inexacta	Retrasos en la elaboración de los pliegos	Desconocimiento de como presentar los términos de referencia.	Falta de capacitación en temas relacionados a compras públicas.
Selección errónea del proveedor	Proceso desierto por Incumplimiento del proveedor	Falta de verificación de la información del proveedor	Control no definido para validación de información de proveedor.
Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Declaración de proceso desierto por incumplimiento de actividades del cronograma.	Falta de seguimiento y apoyo a la ejecución del proceso por parte de unidades requirentes	Mala distribución de responsabilidades en el área requirente.
Mala planificación del cronograma.	Declaración de proceso desierto por incumplimiento de plazos.	Análisis deficiente de las necesidades de tiempo real.	Falta de comunicación con área requirente.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 44.

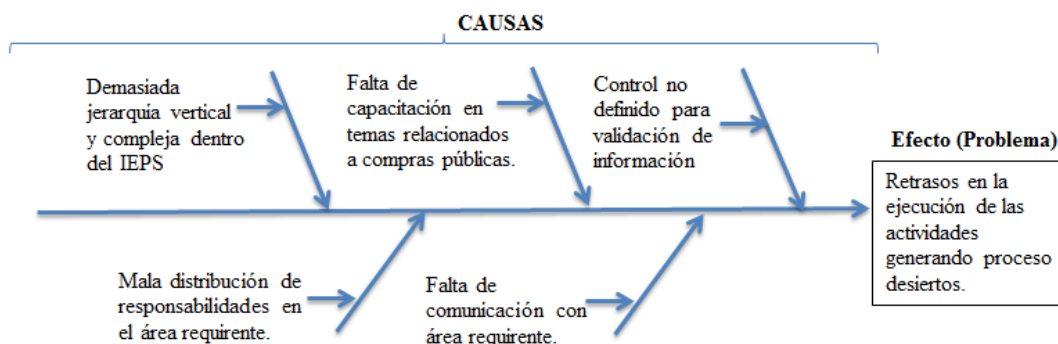
Causas Únicas – Proceso CAD-CP-03.ABOS

Causas Únicas
Demasiada jerarquía vertical y compleja dentro del IEPS
Falta de capacitación en temas relacionados a compras públicas.
Control no definido para validación de información de proveedor.
Mala distribución de responsabilidades en el área requirente.
Falta de comunicación con área requirente.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.3.4 Diagrama Causa-Efecto.

Figura 16 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-CP-03.ABOS



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Después de analizar las causas únicas obtenidas y colocarlas en el diagrama de causa – efecto, se puede determinar que estas se relacionan principalmente con los Factores Personas y Estructura del proceso, produciendo el “Retraso en la ejecución de las actividades generando procesos desiertos” como problema general del proceso.

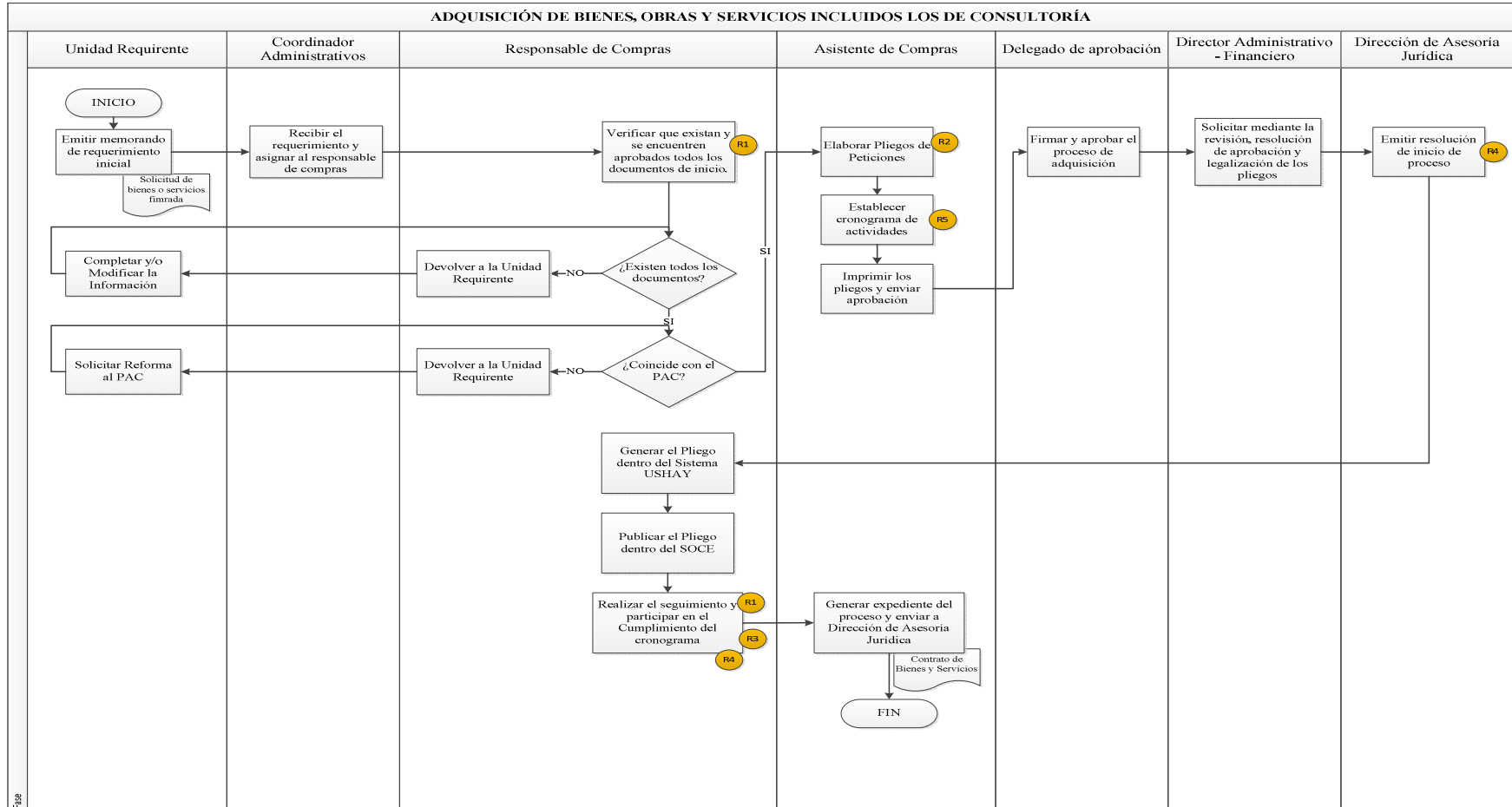
4.3.5 Matriz de Riesgos

Tabla 45.
Matriz de Riesgos - Proceso CAD-CP-03.ABOS

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	ABOS.R1	Excesivas reformas al PAC	Demasiada jerarquía vertical y compleja dentro del IEPS.	4	3	Alto
Documentación incompleta o inexacta	ABOS.R2	Retrasos en la elaboración de los pliegos	Falta de capacitación en temas relacionados a compras públicas.	3	4	Alto
Selección errónea del proveedor	ABOS.R3	Proceso desierto por Incumplimiento del proveedor	Control no definido para validación de información de proveedor.	3	4	Alto
Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	ABOS.R4	Declaración de proceso desierto por incumplimiento de actividades del cronograma.	Mala distribución de responsabilidades en el área requirente.	3	4	Alto
Mala planificación del cronograma.	ABOS.R5	Declaración de proceso desierto por incumplimiento de plazos.	Falta de comunicación con área requirente.	3	4	Alto

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.3.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso

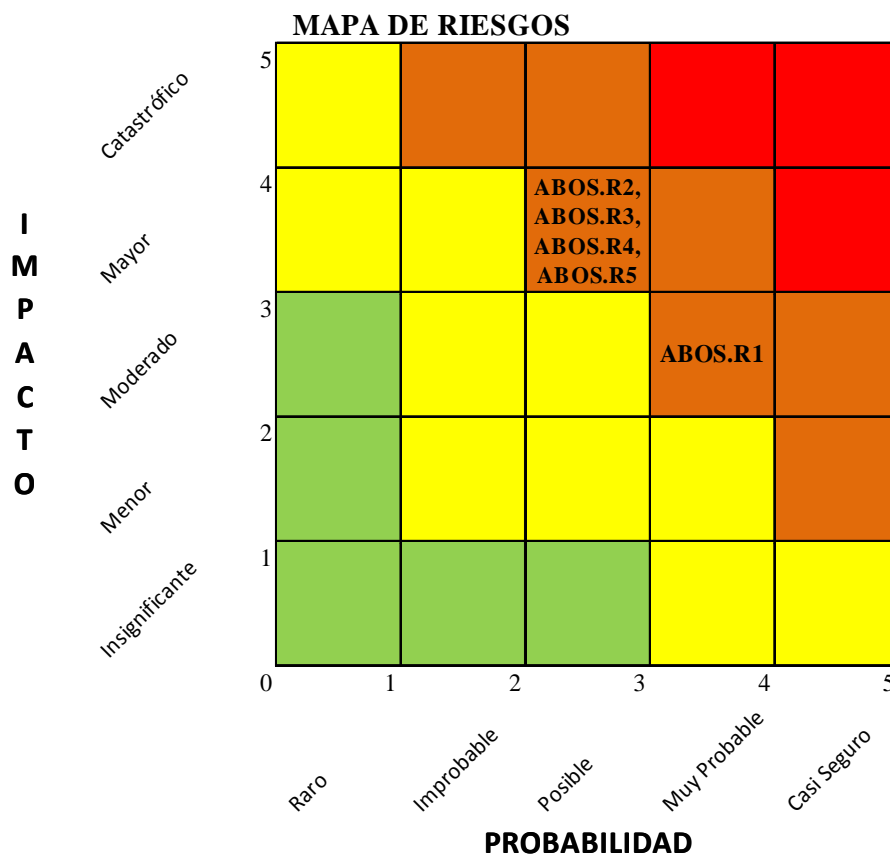


Foto

4.3.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 17 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-CP-03.ABOS



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de cada riesgo dentro del proceso de Adquisición de bienes, obras y servicios incluidos los de consultoría.

Al relacionar cada uno de los riesgos con los factores del riesgo operativo, se puede observar que los Riesgos 1, Riesgos 2 y Riesgo 5 se relacionan con el Factor Personas en los aspectos de debilidades en la comunicación interna y personal sin capacitación. Así mismo, el Riesgo 3 y Riesgo 4 representan al Factor de Estructura del Proceso.

4.3.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación

Tabla 46.
Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-03.ABOS

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	Demasiada jerarquía vertical y compleja dentro del IEPS.	Mitigar	Solicitar a las áreas requirentes que notifiquen vía memorando o vía mail a la Coordinación Administrativa acerca de cualquier cambio a realizarse dentro del PAPP proporcionado inicialmente, a fin de poder realizar las reformas al PAC de manera consolidada y planificada.
R2	Documentación incompleta o inexacta	Falta de capacitación en temas relacionados a compras públicas.	Mitigar	Brindar un curso de capacitación, y asesoría permanente a funcionarios responsable de elaborar los Términos de Referencia (TDR) a fin de que los mismos cumplan con todos los requerimientos establecidos por el órgano de control, según el tipo de contratación a realizarse.
R3	Selección errónea del proveedor	Control no definido para validación de información de proveedor.	Mitigar	Se establecerá un control durante la Fase de Revisión de Ofertas en el que se realice una validación de la siguiente información proporcionada por cada proveedor: número de RUC, actividad económica del proveedor (relacionada a la adquisición), dirección, que se encuentre activo y habilitado para trabajar con el sector público.
R4	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Mala distribución de responsabilidades en el área requirente.	Mitigar	Asignar dentro del área requirente un funcionario responsable de realizar el seguimiento oportuno de las actividades planificadas en el cronograma, en coordinación conjunta con el responsable de compras públicas.
R5	Mala planificación del cronograma.	Falta de comunicación con área requirente.	Mitigar	Realizar reuniones con el área requirente previo al establecimiento del cronograma dentro del sistema USHAY, para coordinar los plazos reales de tiempo requeridos a fin de cumplir a cabalidad todas las actividades programadas puntualmente.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.3.9 Actividades de Control.

Tabla 47.
Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-CP-03.ABOS

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Comunicación interna defectuosa a nivel institucional	Mitigar	Solicitar a las áreas requirentes que notifiquen vía memorando o vía mail a la Coordinación Administrativa acerca de cualquier cambio a realizarse dentro del PAPP proporcionado inicialmente, a fin de poder realizar las reformas al PAC de manera consolidada y planificada.	Verificar cada cuatrimestre que todas las reformas al PAC realizadas hayan sido notificadas oportunamente vía e-mail por las áreas requirentes.
2	Documentación incompleta o inexacta	Mitigar	Realizar reuniones de capacitación, y asesoría permanente a funcionarios responsable de elaborar los Términos de Referencia (TDR) a fin de que los mismos cumplan con todos los requerimientos establecidos por el órgano de control, según el tipo de contratación a realizarse.	Comprobar que se efectúe la asesoría y capacitación para establecer los TDR mediante actas firmadas de las reuniones.
3	Selección errónea del proveedor	Mitigar	Se establecerá un control durante la Fase de Revisión de Ofertas en el que se realice una validación de la siguiente información proporcionada por cada proveedor: número de RUC, actividad económica del proveedor (relacionada a la adquisición), dirección, que se encuentre activo y habilitado para trabajar con el sector público; dejando constancia escrita de la verificación en el acta respectiva	Revisar que en todas las actas exista la constancia escrita de la verificación de la información proporcionada por el proveedor.
4	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Mitigar	Asignar dentro del área requirente un funcionario responsable de realizar el seguimiento oportuno de las actividades planificadas en el cronograma, en coordinación conjunta con el responsable de compras públicas.	Realizar reuniones periódicas para comprobar el avance del cronograma y tomar medidas de respuesta al cumplimiento oportuno de las actividades planificadas.
5	Mala planificación del cronograma.	Mitigar	Realizar reuniones con el área requirente, previo al establecimiento del cronograma dentro del sistema USHAY, para coordinar los plazos reales de tiempo requeridos a fin de cumplir a cabalidad todas las actividades programadas puntualmente.	1. Verificar que el cronograma establecido dentro del sistema sea igual al acordado con el área requirente 2. Comprobar las reuniones de planificación realizadas con las áreas requirentes mediante la revisión de las actas firmadas.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.4 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Ingreso de Bienes Adquiridos a Bodega

Como se señaló en el capítulo precedente, los procesos de activos fijos son relevantes considerando el nivel de riesgo de control interno y sus debilidades, dentro de estos procesos, el Ingreso de Bienes Adquiridos a Bodega es uno de los más críticos, ya que en el mismo se realiza la constatación física y verificación de las características de todos los bienes adquiridos.

4.4.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Ingreso de Bienes adquiridos a Bodega

Código: CAD-AF-01.IB

Objetivo del Proceso: Ingresar físicamente a través de la bodega los bienes adquiridos por el IEPS, antes de ser utilizados, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.

Tabla 48.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-01.IB

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Recibir los bienes en bodega, verificando las características con la orden de entrega del proveedor	Inconsistencias con los bienes realmente solicitados por las unidades requirentes	Inconformidades en los bienes adquiridos
		Se reciben bienes sin revisión del guardalmacén	Ejecución errónea de verificación de los bienes
		Bienes no ingresados en el sistema de registro	Falta de registro de los bienes existentes.
2	Ingresar al sistema los bienes recibidos	Selección errónea del sistema	Ingreso inadecuado de los bienes al sistema
3	Asignar los códigos a los bienes e imprimirlos	Existencia de bienes sin etiquetas de identificación	No tener identificado las existencias de bienes en la institución
4	Almacenar los bienes adecuadamente	No existe el espacio suficiente y adecuado en la bodega para almacenar los bienes	Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos detallados fueron obtenidos a través de reuniones, talleres de trabajo realizado con los funcionarios de la Coordinación Administrativa, así también, entrevistas con cada uno de los implicados en el proceso.

4.4.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 49.
Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-01.IB

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Inconformidades en los bienes adquiridos	7	8	56	6	336
2	Ejecución errónea de verificación de los bienes	6	7	42	5	210
3	Falta de registro de los bienes existentes.	3	5	15	4	60
4	Ingreso inadecuado de los bienes al sistema	2	4	8	4	32
5	No tener identificado las existencias de bienes en la institución	5	6	30	5	150
6	Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes	4	5	20	5	100

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

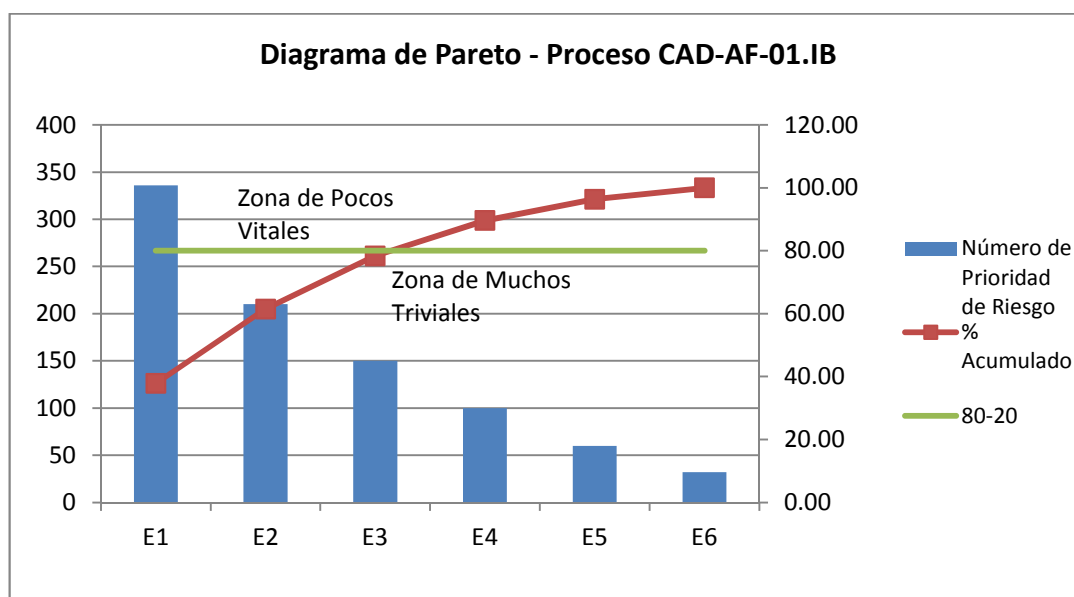
Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN.

Tabla 50.
Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-01.IB

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	Porcentaje	% Acumulado
Inconformidades en los bienes adquiridos	E1	336	37.84	37.84
Ejecución errónea de verificación de los bienes	E2	210	23.65	61.49
No tener identificado las existencias de bienes en la institución	E3	150	16.89	78.38
Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes	E4	100	11.26	89.64
Falta de registro de los bienes existentes.	E5	60	6.76	96.40
Ingreso inadecuado de los bienes al sistema	E6	32	3.60	100.00
	Total	888		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 18 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-01.IB



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Para el proceso de Ingreso de Bienes a Bodega los eventos de mayor trascendencia identificados son inconformidades en los bienes adquiridos, ejecución errónea de la verificación de los bienes, no tengo identificado las existencias de bienes en la institución y el espacio insuficiente para el correcto almacenamiento de bienes.

Utilizando el Diagrama de Pareto corroboramos que de los seis eventos identificados, tres son vitales y representan un 50% de las causas totales que generan un 78.38% de los problemas, más para este proceso, se ha tomado cuatro de los 6 eventos identificados, representando un 66.67% de las causas totales que generan un 89.64% de los problemas.

Tabla 51.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-01.IB

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Inconformidades en los bienes adquiridos	336
Ejecución errónea de verificación de los bienes	210
No tener identificado las existencias de bienes en la institución	150
Espacio insuficiente para el correcto almacenamiento de bienes	100

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.4.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 52.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-01.IB

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Inconformidades en los bienes adquiridos	Objetivo de adquisición no cumplido	Falta de verificación entre los bienes solicitados y los recibidos	Controles no definidos para ingreso de bienes
Ejecución errónea de verificación de los bienes	Recibir bienes en mal estado o no de acuerdo al requerimiento	Excesiva carga laboral.	Vacante de asistente no cubierta.
No tener identificado las existencias de bienes en la institución	Perdida de los bienes institucionales.	No se realizan tomas físicas de los bienes existentes.	Vacante de asistente no cubierta.
Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes	Bienes en buen estado se encuentran propensos a dañarse, y su reconocimiento resulta difícil.	Exceso de inventarios en bodega.	No se dan de baja los bienes obsoletos o dañados.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 53.

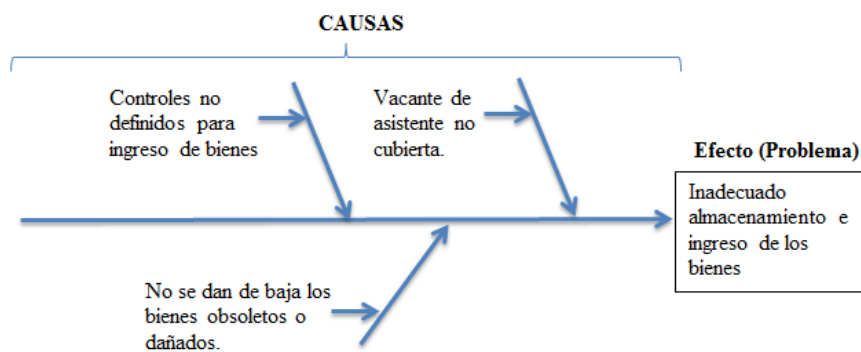
Causas Únicas – Proceso CAD-AF-01.IB

Causas Únicas
Controles no definidos para ingreso de bienes
Vacante de asistente no cubierta.
No se dan de baja los bienes obsoletos o dañados.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.4.4 Diagrama Causa-Efecto

Figura 19 . Diagrama Causa Efecto - Proceso CAD-AF-01.IB



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Podemos corroborar que las causas únicas obtenidas corresponden al factor de estructura del proceso, los cuales fueron graficadas en el diagrama de causa – efecto, determinando que las mismas generan el problema general del proceso de “Inadecuado almacenamiento e ingreso de los bienes”.

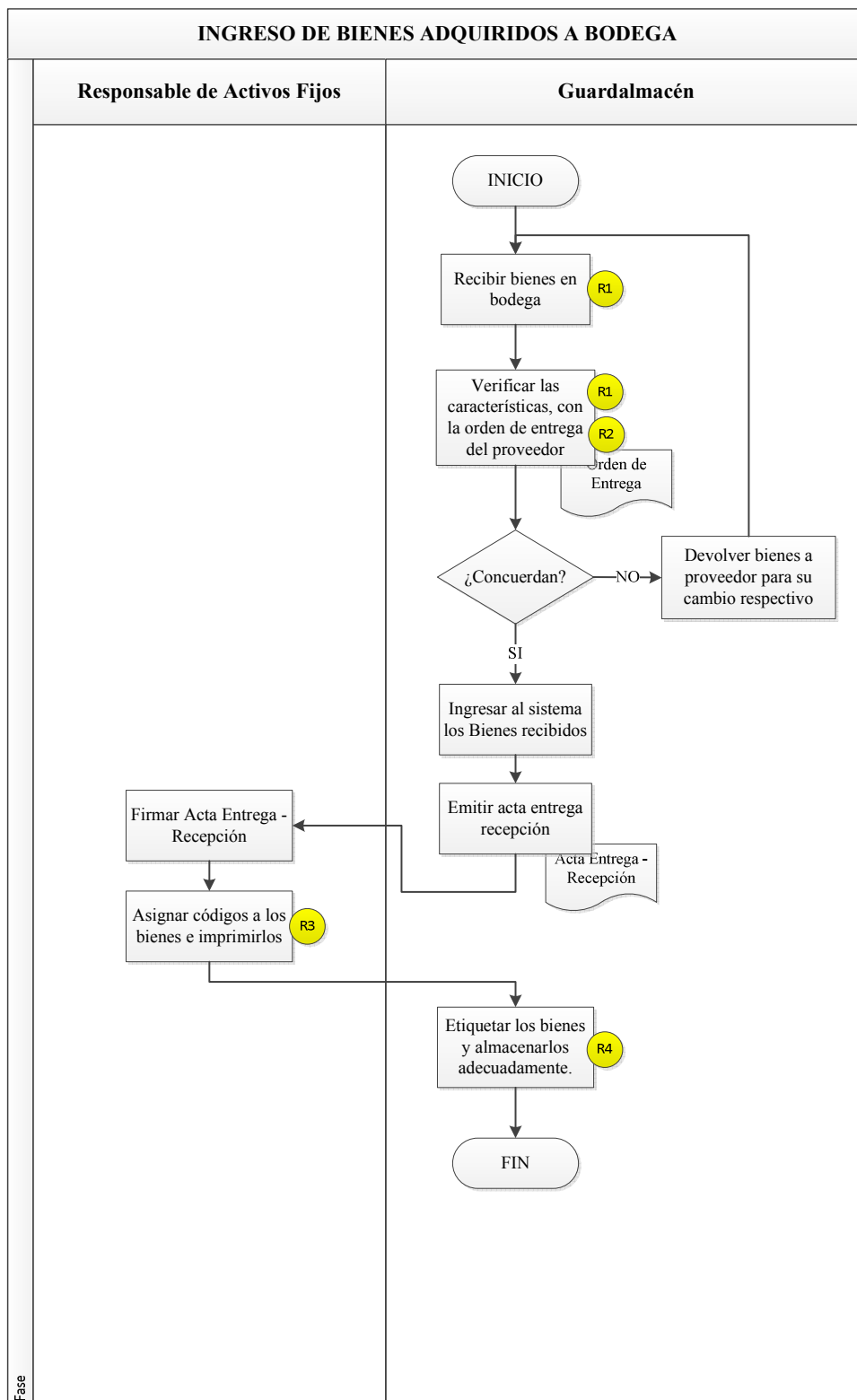
4.4.5 Matriz de Riesgos

Tabla 54.
Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-01.IB

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Inconformidades en los bienes adquiridos	IB.R1	Objetivo de adquisición no cumplido	Controles no definidos para ingreso de bienes	3	3	Moderado
Ejecución errónea de verificación de los bienes	IB.R2	Recibir bienes en mal estado o no de acuerdo al requerimiento	Demasiada carga laboral	2	4	Moderado
No tener identificado las existencias de bienes en la institución	IB.R3	Perdida de los bienes institucionales.	Demasiada carga laboral	3	3	Moderado
Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes	IB.R4	Bienes en buen estado se encuentran propensos a dañarse, y su reconocimiento resulta difícil.	No se dan de baja los bienes obsoletos o dañados.	3	2	Moderado

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

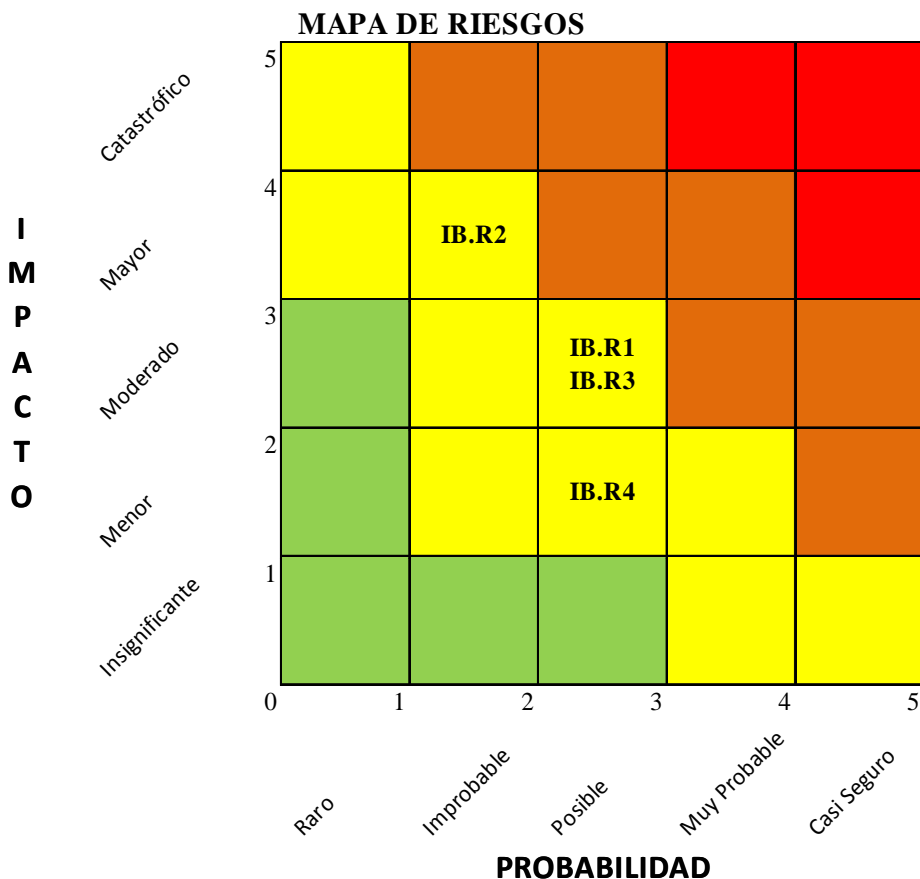
4.4.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso



4.4.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 20 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-01.IB



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de cada riesgo dentro del proceso de Ingreso de bienes adquiridos a bodega.

Haciendo relación entre cada uno de los riesgos y los factores de riesgo operativo pudimos encontrar que los cuatro riesgos identificados corresponden al factor de estructura del proceso.

4.4.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación.

Tabla 55.

Matriz de Respuestas al Riesgo - Proceso CAD-AF-01.IB

Nº	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Inconformidades en los bienes adquiridos	Controles no definidos para ingreso de bienes	Mitigar	Implementar un control en el momento de la recepción de los bienes, en el que se compare los siguientes documentos: formulario de requerimiento, orden de compra, y orden de entrega proporcionada por el proveedor, a fin de verificar que las cantidades y las características de los bienes solicitados sean iguales a las de los bienes recibidos.
R2	Ejecución errónea de verificación de los bienes	Vacante de asistente no cubierta	Mitigar	Cubrir la vacante de asistente de bodega para que colabore con las actividades propias de la unidad, pero mientras se realiza esta contratación, designar a un funcionario de la Coordinación para que respalde y brinde apoyo.
R3	No tener identificado las existencias de bienes en la institución	Vacante de asistente no cubierta	Mitigar	Realizar una segregación de funciones dentro de Unidad de Activos Fijos, al cubrir la vacante de asistente, a fin de disminuir la carga laboral del personal.
R4	Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes	No se dan de baja los bienes obsoletos o dañados.	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad, fin de identificar los bienes que se encuentran dañados u obsoletos y dar de baja los mismos de acuerdo a la normativa vigente.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.4.9 Actividades de control para el Proceso de Ingreso de Bienes adquiridos a Bodega

Tabla 56.

Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-01.IB

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Inconformidades en los bienes adquiridos	Mitigar	Implementar un control en el momento de la recepción de los bienes, en el que se compare los siguientes documentos: formulario de requerimiento, orden de compra, y orden de entrega proporcionada por el proveedor, a fin de verificar que las cantidades y las características de los bienes solicitados sean iguales a las de los bienes recibidos.	Revisar de manera periódica el cumplimiento del control previo a la recepción de los bienes verificando los documentos habilitantes.
2	Ejecución errónea de verificación de los bienes	Mitigar	Cubrir la vacante de asistente de bodega para que colabore con las actividades propias de la unidad, pero mientras se realiza esta contratación, designar a un funcionario de la Coordinación para que respalde y brinde apoyo.	1. Verificar la contratación de la vacante disponible no cubierta. 2. Revisar acta de responsabilidad firmada por funcionario designado como soporte para el área de bodega.
3	No tener identificado las existencias de bienes en la institución	Mitigar	Realizar una segregación de funciones dentro de Unidad de Activos Fijos, al cubrir la vacante de asistente, a fin de disminuir la carga laboral del personal.	1. Verificar la contratación de la vacante disponible no cubierta. 2. Verificar la segregación mediante las actas de responsabilidad firmadas.
4	Espacio insuficiente para correcto almacenamiento de bienes	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad, fin de identificar los bienes que se encuentran dañados u obsoletos y dar de baja los mismos de acuerdo a la normativa vigente.	1. Verificar que lo bienes identificados como dañados u obsoletos en la toma física constan en el acta legalizada de baja de activos.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.5 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Entrega de Activos Fijos a funcionarios del IEPS.

El proceso de Entrega de Activos Fijos a los funcionarios del IEPS es uno de los procesos críticos, ya que comprende la asignación de los custodios y delegación de responsabilidades.

4.5.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Entrega de Activos Fijos a funcionarios del IEPS.

Código: CAD-AF-02.EAF

Objetivo del Proceso: Proporcionar a los funcionarios del IEPS, implementos necesarios para la ejecución de sus actividades diarias, mediante una entrega adecuada de los bienes existentes en bodega.

Tabla 57.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-02.EAF

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Verificar la existencia de los bienes en el sistema.	No todos los bienes están registrados en el sistema.	Existen bienes no registrados dentro del sistema.
2	Registrar el egreso de bienes en bodega.	No se registran el egreso de los bienes entregados.	Bienes entregados sin registro de su egreso.
		No se ingresa en el sistema el usuario de custodio.	Bienes si custodio asignado en el sistema
3	Firmar el acta de entrega – recepción.	Actas sin firma de los custodios.	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios
4	Archivar el acta entrega - recepción	Documentación traspapelada del proceso	Deficiente archivo de la documentación.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos detallados fueron obtenidos a través de reuniones, talleres de trabajo realizado con los funcionarios de la Coordinación Administrativa, así también, entrevistas con cada uno de los implicados en el proceso.

4.5.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 58.

Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-02.EAF

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Existen bienes no registrados dentro del sistema.	7	8	56	6	336
2	Bienes entregados sin registro de su egreso.	6	7	42	5	210
3	Bienes si custodio asignado en el sistema	3	4	12	4	48
4	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	5	8	40	7	280
5	Deficiente archivo de la documentación.	3	5	15	4	60

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN.

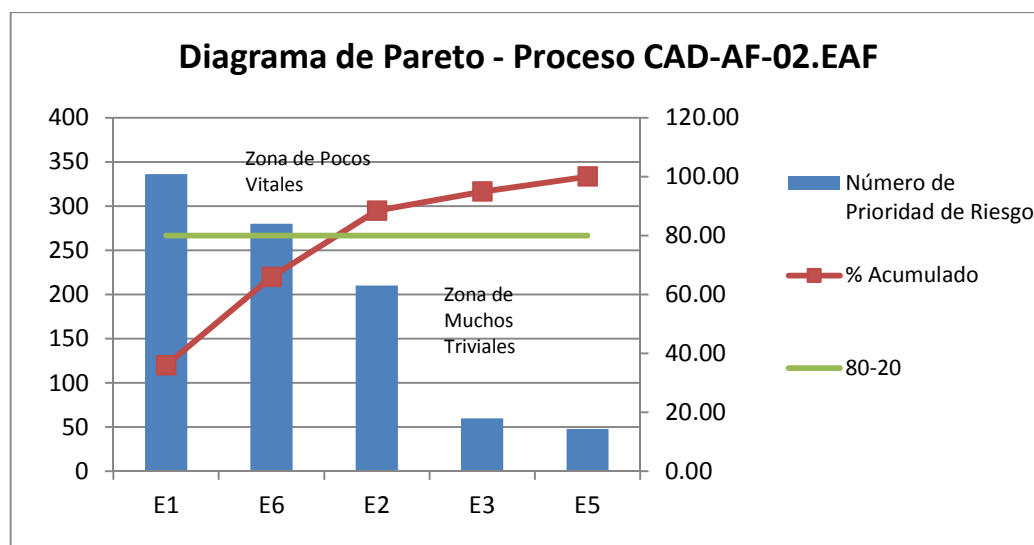
Tabla 59.

Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-02.EAF

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	Porcentaje	% Acumulado
Existen bienes no registrados dentro del sistema.	E1	336	35.97	35.97
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	E6	280	29.98	65.95
Bienes entregados sin registro de su egreso.	E2	210	22.48	88.44
Deficiente archivo de la documentación.	E3	60	6.42	94.86
Bienes si custodio asignado en el sistema	E5	48	5.14	100.00
	Total	934		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 21 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-02.EAF



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos de mayor trascendencia identificados en el proceso de Entrega de activos fijos a funcionarios del IEPS son Existen bienes no registrados dentro del sistema, Falta de firmas de responsabilidad de los custodios y Bienes entregados sin registro de su egreso.

Al utilizar el Diagrama de Pareto comprobamos que de los cinco eventos identificados, tres representan los vitales con un 60% de las causas totales que generan un 88.44% de los problemas.

Tabla 60.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.EAF

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Existen bienes no registrados dentro del sistema.	336
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	280
Bienes entregados sin registro de su egreso.	210

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.5.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 61.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-02.EAF

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Existen bienes no registrados dentro del sistema.	Adquisición de bienes ya existentes.	No se registran todos los bienes al momento del ingreso a bodega	Limitado personal para ejecutar el proceso.
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	En caso de incidentes no existen custodios responsables de los bienes.	Excesiva carga laboral.	Limitado personal para ejecutar el proceso.
Bienes entregados sin registro de su egreso.	Información inconsistente con los registros y las existencias	Personal encargado del proceso no está capacitado.	Alta rotación de personal.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 62.

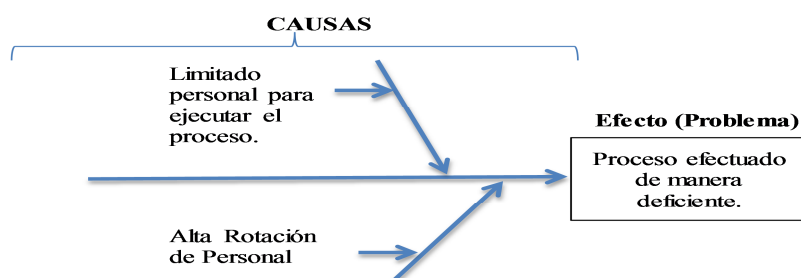
Causas Únicas – Proceso CAD-AF-02.EAF

Causas Únicas
Limitado personal para ejecutar el proceso.
Limitado personal para ejecutar el proceso.
Alta rotación de personal.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.5.4 Diagrama Causa-Efecto

Figura 22 Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.EAF



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Al analizar las dos causas de este proceso identificamos que pertenecen a los factores personas y estructura del proceso; graficándolas en el diagrama de causa – efecto, obtuvimos que el problema general del proceso radica en que el “proceso es efectuado de manera deficiente”.

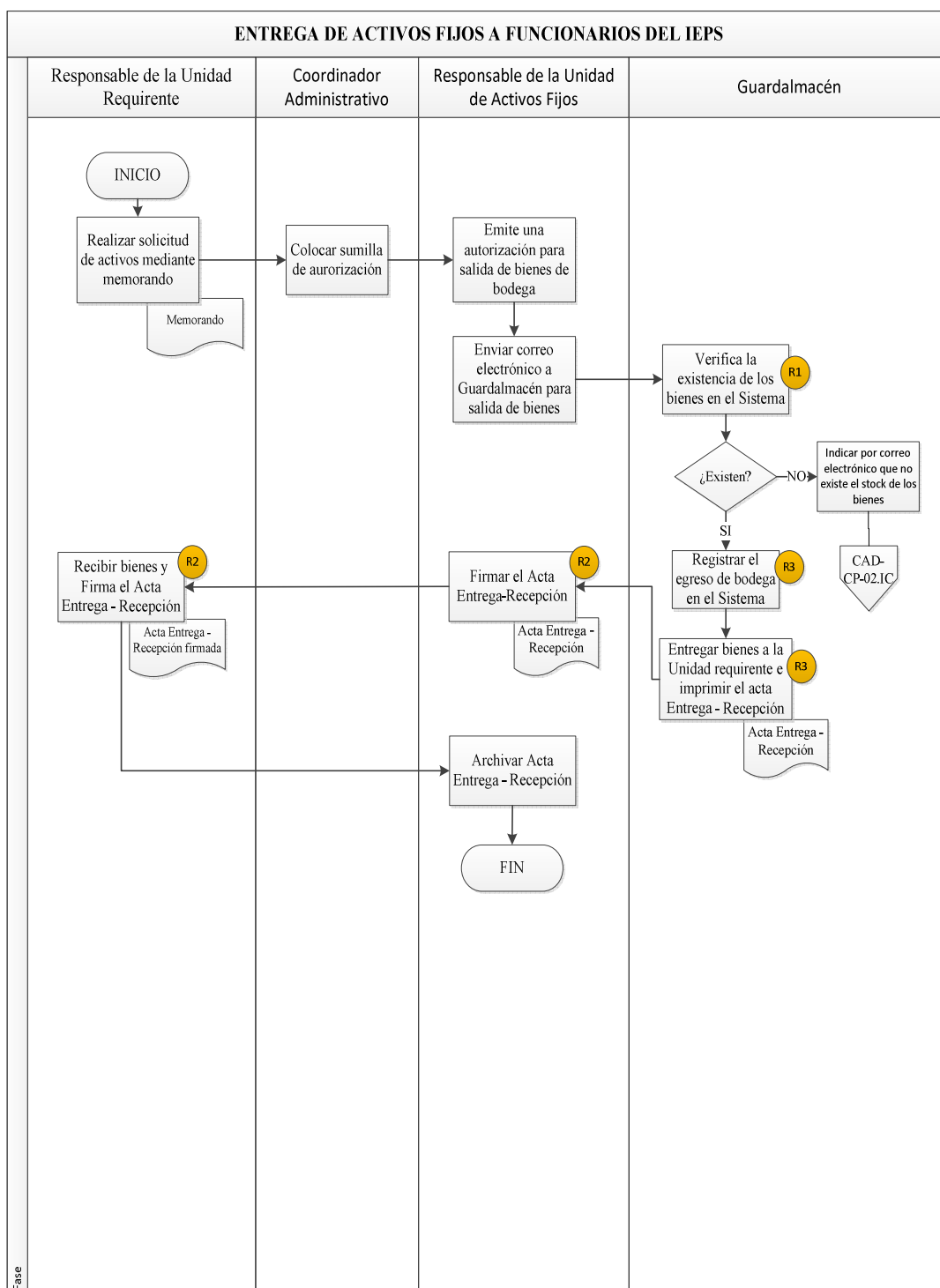
4.5.5 Matriz de Riesgos

Tabla 63.
Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-02-EAF

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Existen bienes no registrados dentro del sistema.	EAF.R1	Adquisición de bienes ya existentes.	Limitado personal para ejecutar el proceso.	4	3	Alto
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	EAF.R2	En caso de incidentes no existen custodios responsables de los bienes.	Limitado personal para ejecutar el proceso.	3	4	Alto
Bienes entregados sin registro de su egreso.	EAF.R3	Información inconsistente con los registros y las existencias	Alta rotación de personal.	4	3	Alto

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

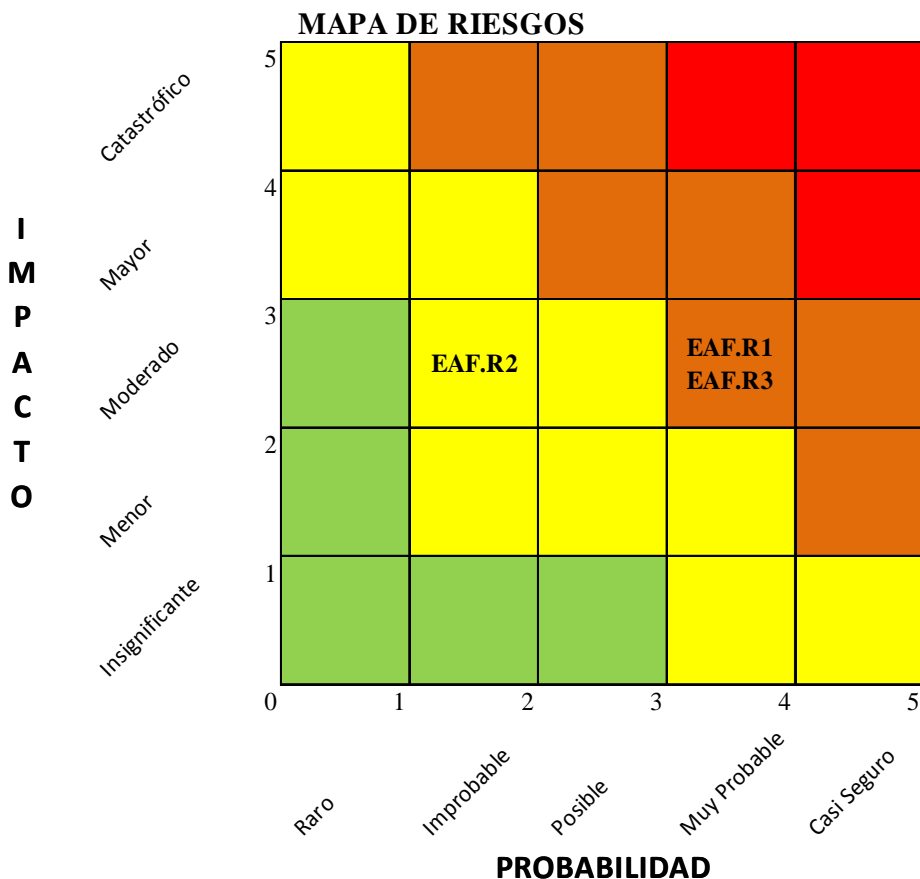
4.5.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso



4.5.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 23 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-02.EAF



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de cada riesgo dentro del proceso de entrega de activos fijos a funcionarios del IEPS.

Analizando cada uno de los tres riesgos identificados con los Factores de Riesgo Operativo pudimos observar que el Riesgo 1 y el Riesgo 3 se relacionan directamente con el factor estructura del proceso y el Riesgo 2 al factor Personas.

4.5.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación.

Tabla 64
Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-AF-02.EAF

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Existen bienes no registrados dentro del sistema.	Limitado personal para ejecutar el proceso.	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad a fin de detectar los bienes no registrados y actualizar la base de datos de los bienes en el sistema.
R2	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	Vacante de asistente no cubierta.	Mitigar	Recorrer las instalaciones del IEPS realizando una toma física de los bienes y actualizar el listado de los custodios responsables del uso de los mismos, fijando sus responsabilidades en nuevas actas de entrega - recepción. Realizar una segregación de funciones dentro de Unidad de Activos Fijos, al cubrir la vacante de asistente, a fin de que este funcionario sea el encargado de hacer firmar todas las actas de entrega recepción.
R3	Bienes entregados sin registro de su egreso.	Alta rotación de personal.	Mitigar	Actualizar en el sistema, en base a la toma física realizada, todos los bienes entregados incluyendo el nombre de los custodios a cargo de los mismos. Capacitar a todos los miembros nuevos de la Coordinación Administrativa en la adecuada administración y control de los activos del IEPS.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.5.9 Actividades de Control.

Tabla 65.

Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-02.EAF

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
R1	Existen bienes no registrados dentro del sistema.	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad a fin de detectar los bienes no registrados y actualizar la base de datos de los bienes en el sistema.	Realizar un seguimiento a la actualización de los datos de los bienes detectados en la toma física.
R2	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	Mitigar	Recorrer las instalaciones del IEPS realizando una toma física de los bienes y actualizar el listado de los custodios responsables del uso de los mismos, fijando sus responsabilidades en nuevas actas de entrega - recepción. Realizar una segregación de funciones dentro de Unidad de Activos Fijos, al cubrir la vacante de asistente, a fin de que este funcionario sea el encargado de hacer firmar todas las actas de entrega recepción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que todos los bienes encontrados en la toma física posean un custodio responsable mediante las actas de entrega – recepción firmadas. 2. Verificar la segregación mediante las actas de responsabilidad firmadas.
R3	Bienes entregados sin registro de su egreso.	Mitigar	Actualizar en el sistema, en base a la toma física realizada, todos los bienes entregados incluyendo el nombre de los custodios a cargo de los mismos. Capacitar a todos los miembros nuevos de la Coordinación Administrativa en la adecuada administración y control de los activos del IEPS.	<p>Corroborar que los datos de los nuevos custodios se encuentren actualizadas dentro del sistema, de acuerdo a las actas de entrega – recepción.</p> <p>Verificar que todos los empleados nuevos hayan recibido la capacitación en la adecuada administración y control de activos, revisando las firmas en la hoja de asistencia de la inducción.</p>

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.6 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Descargo de Activos Fijos a funcionarios del IEPS.

El proceso de Descargo de Activos Fijos se realiza una vez los funcionarios desean abandonar o cambiar de institución o simplemente se realiza un cambio administrativo dentro de la institución, es deber de los funcionarios realizar el descargo de sus bienes a cargo para instalarse dentro de su nuevo puesto o salida de la institución.

4.6.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Descargo de Activos Fijos a funcionarios del IEPS

Código: CAD-AF-03. DAF

Objetivo del Proceso: Realizar el descargo de los Activos Fijos entregados a los Funcionarios de la del IEPS, para su adecuado control.

Tabla 66.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-03.DAF

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Constatar que los bienes devueltos sean iguales a los del acta entrega-recepción inicial.	Se reciben bienes diferentes a los entregados en custodia.	Recepción de bienes diferentes a los entregados en custodia.
2	Constatar físicamente el estado de los bienes	Se reciben bienes en mal estado.	Recepción de bienes en mal estado.
3	Legalizar el acta de descargo con las firmas	Actas sin firma de los custodios.	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios
4	Enviar un correo electrónico notificando el ingreso de bienes.	No se realiza el reintegro de los bienes.	Falta de reintegro de los bienes al sistema.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos detallados fueron obtenidos a través de reuniones, talleres de trabajo realizado con los funcionarios de la Coordinación Administrativa, así también, entrevistas con cada uno de los implicados en el proceso.

4.6.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 67.
Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-03. DAF

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Recepción de bienes diferentes a los entregados en custodia.	3	3	9	3	27
2	Recepción de bienes en mal estado.	5	7	35	6	210
3	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	4	6	24	5	120
4	Falta de reingreso de los bienes al sistema.	4	7	28	5	140

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

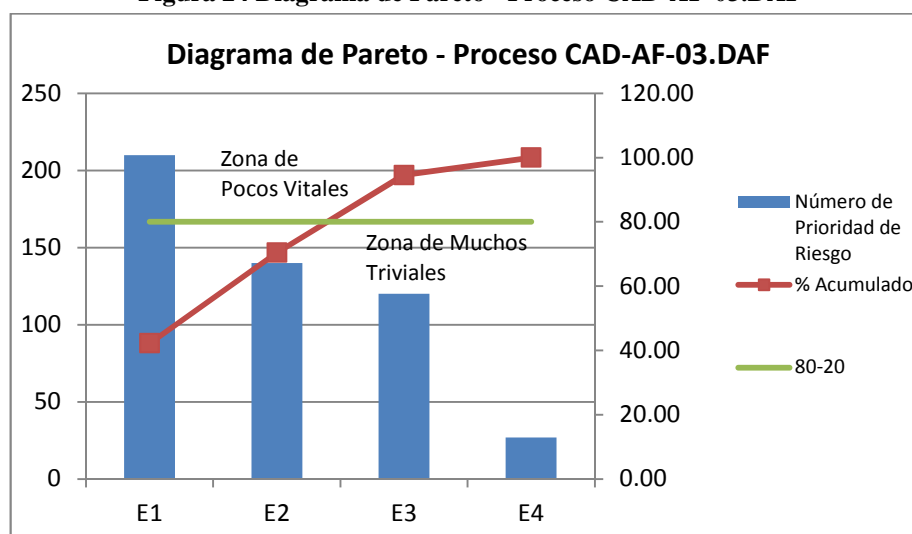
Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN.

Tabla 68.
Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-03.DAF

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	Porcentaje	% Acumulado
Recepción de bienes en mal estado.	E1	210	42.25	42.25
Falta de reingreso de los bienes al sistema.	E2	140	28.17	70.42
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	E3	120	24.14	94.57
Recepción de bienes diferentes a los entregados en custodia.	E4	27	5.43	100.00
	Total	497		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 24 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-03.DAF



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

En el proceso de descargo de activos fijos a funcionarios del IEPS obtuvimos como eventos de mayor importancia a la recepción de bienes en mal estado, falta de reingreso de los bienes al sistema y la falta de firmas de responsabilidad de los custodios de los bienes.

Utilizando el diagrama de Pareto los tres principales eventos vitales corresponden al 75% de las causas totales que generan un 94.57% de los problemas.

Tabla 69.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.DAF

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Existen bienes no registrados dentro del sistema.	336
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	280
Bienes entregados sin registro de su egreso.	210

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.6.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 70.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-03.DAF

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Recepción de bienes en mal estado.	Pérdida de recursos materiales y económicos para la institución.	No se constatan físicamente el estado de los bienes.	Demasiada carga laboral.
Falta de reingreso de los bienes al sistema.	Adquisición de bienes ya existentes.	Personal encargado del proceso no está capacitado.	Alta rotación de personal.
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	No poder efectuar acciones de cobro en caso de inconvenientes.	Retrasos en la elaboración del acta entrega-recepción.	Limitado personal para ejecutar el proceso.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 71.

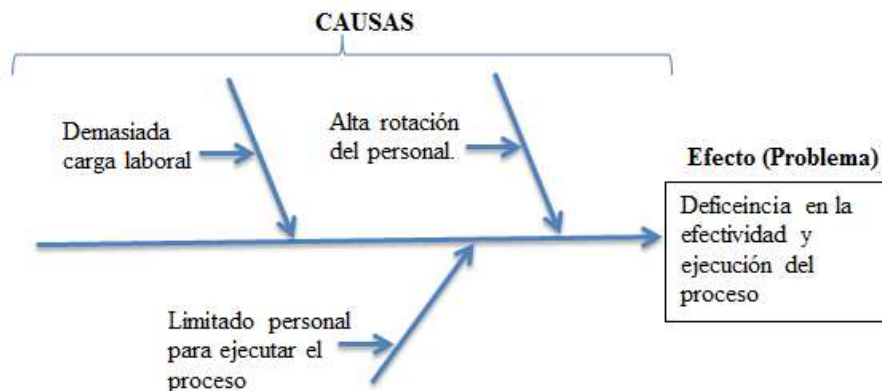
Causas Únicas - Proceso CAD-AF-03.DAF

Causas Únicas
Demasiada carga laboral.
Alta rotación de personal.
Limitado personal para ejecutar el proceso.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.6.4 Diagrama Causa-Efecto

Figura 25 Diagrama Causa Efecto - Proceso CAF-AF-03.DAF



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

En este proceso las tres causas únicas identificadas corresponden al factor de estructura del proceso y que las mismas generan “deficiencia en la efectividad y ejecución del proceso” como problema general.

4.6.5 Matriz de Riesgos

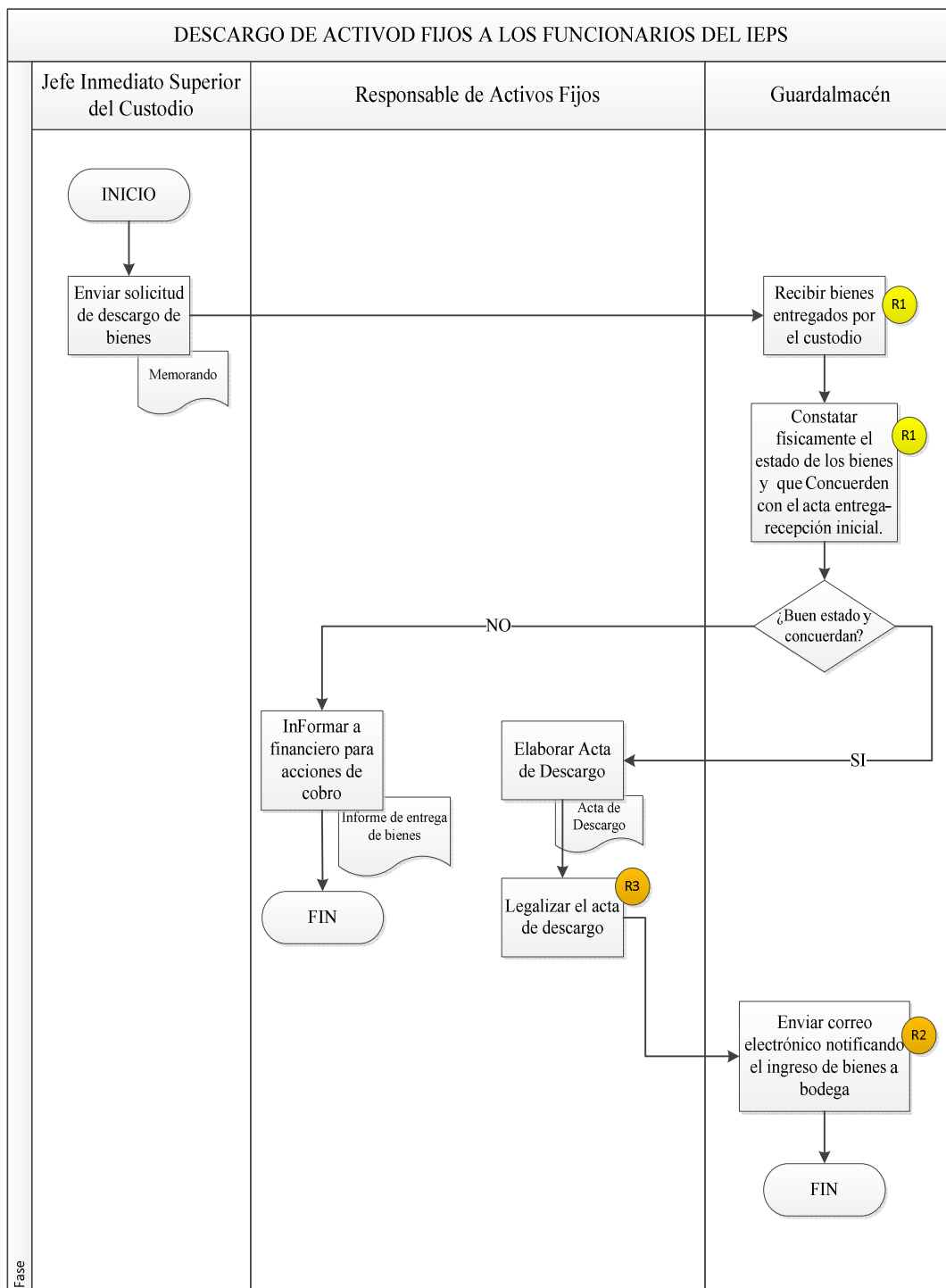
Tabla 72.

Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-03.DAF

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Recepción de bienes en mal estado.	DAF.R1	Pérdida de recursos materiales y económicos para la institución.	Demasiada carga laboral.	2	4	Moderado
Falta de reingreso de los bienes al sistema.	DAF.R2	Adquisición de bienes ya existentes.	Alta rotación de personal.	3	4	Alto
Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	DAF.R3	No poder efectuar acciones de cobro en caso de inconvenientes.	Limitado personal para ejecutar el proceso.	3	4	Alto

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

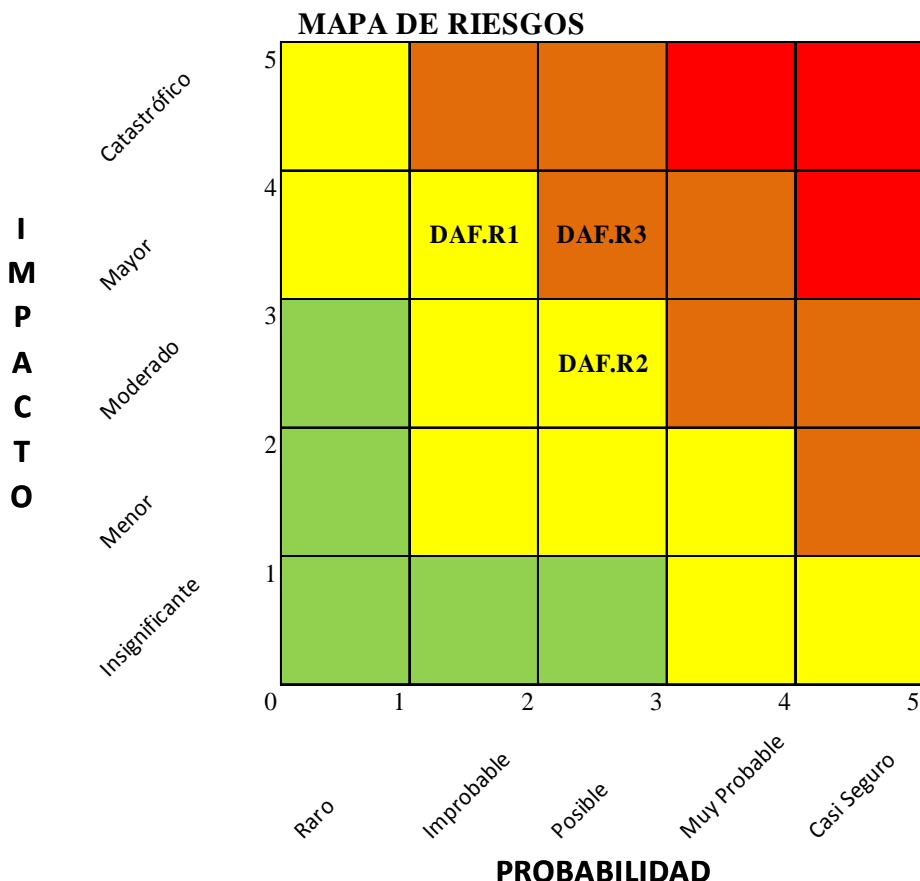
4.6.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso



4.6.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 26 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-03.DAF



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de cada riesgo dentro del proceso de Descargo de activos fijos a funcionarios del IEPS.

Los tres riesgos identificados han sido comparados con los factores del riesgo operativo de lo cual, todos pertenecen al grupo de factor estructura de proceso.

4.6.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación

Tabla 73.

Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-AF-03.DAF

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Recepción de bienes en mal estado.	Demasiada carga laboral.	Mitigar	Cubrir la vacante de asistente de bodega para que colabore con las actividades propias de la unidad, pero mientras se realiza esta contratación, designar a un funcionario de la Coordinación para que respalde y brinde apoyo.
R2	Falta de reingreso de los bienes al sistema.	Alta rotación de personal.	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad a fin de actualizar la base de datos de los bienes registrados en el sistema Capacitar a todos los miembros nuevos de la Coordinación Administrativa en la adecuada administración y control de los activos del IEPS.
R3	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	Limitado personal para ejecutar el proceso.	Mitigar	Realizar una segregación de funciones dentro de Unidad de Activos Fijos, al cubrir la vacante de asistente, a fin de que este funcionario sea el encargado de hacer firmar todas las actas de entrega recepción.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.6.9 Actividades de Control.

Tabla 74.

Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-03.DAF

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Recepción de bienes en mal estado.	Mitigar	Cubrir la vacante de asistente de bodega para que colabore con las actividades propias de la unidad, pero mientras se realiza esta contratación, designar a un funcionario de la Coordinación para que respalde y brinde apoyo.	1. Verificar la contratación de la vacante disponible no cubierta. 2. Verificar la segregación mediante las actas de responsabilidad firmadas.
2	Falta de reingreso de los bienes al sistema.	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad a fin de actualizar la base de datos de los bienes registrados en el sistema Capacitar a todos los miembros nuevos de la Coordinación Administrativa en la adecuada administración y control de los activos del IEPS.	Realizar un seguimiento a la actualización de los datos de los bienes detectados en la toma física. Verificar que todos los empleados nuevos hayan recibido la capacitación en la adecuada administración y control de activos, revisando las firmas en la hoja de asistencia de la inducción.
3	Falta de firmas de responsabilidad de los custodios	Mitigar	Realizar una segregación de funciones dentro de Unidad de Activos Fijos, al cubrir la vacante de asistente, a fin de que este funcionario sea el encargado de hacer firmar todas las actas de entrega recepción.	Verificar la segregación mediante las actas de responsabilidad firmadas.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.7 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Pólizas de Seguros

4.7.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Pólizas de Seguros

Código: CAD-AF-04.PS

Objetivo del Proceso: Proteger contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir todos los bienes del IEPS a través de pólizas de seguro, verificando periódicamente que las coberturas mantengan su vigencia.

Tabla 75.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-04.PS

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Enviar oficio a la aseguradora con el listado de los bienes adquiridos	Existen bienes no incluidos en la póliza de seguro.	Existencia de bienes sin pólizas de seguro.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.7.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Debido a que en este proceso solo existe un riesgo, no se puede realizar la priorización de los eventos de riesgo operativo utilizando el Diagrama de Pareto, más se desarrolla cuan alta es su probabilidad e impacto, así como, que tan buena es la detección por parte de la institución.

Tabla 76.
Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-04.PS

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Existencia de bienes sin pólizas de seguro.	7	8	56	7	392

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.7.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

En este caso solo identificamos las causas del único evento identificado, son las siguientes:

Tabla 77.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-04.PS

Causas Raíces del Evento			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Existencia de bienes sin pólizas de seguro.	Bienes sin respaldo en caso de daño, pérdida o robo.	No se registran todos los bienes en la solicitud de póliza.	Existen bienes no registrados en el sistema informático.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 78.

Causa única - Proceso CAD-AF-04.PS

Causa Única
Existen bienes no registrados en el sistema informático.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.7.4 Diagramar Causa-Efecto

Para este proceso no fue necesario realizar el esquema de Causa – efecto debido a que poseemos una causa única identificando como problema:

La existencia de bienes que no son asegurados, ya que al no ser identificados en el sistema, no son agregados en el listado que se envía a la aseguradora para la inclusión de las pólizas.

4.7.5 Matriz de Riesgos

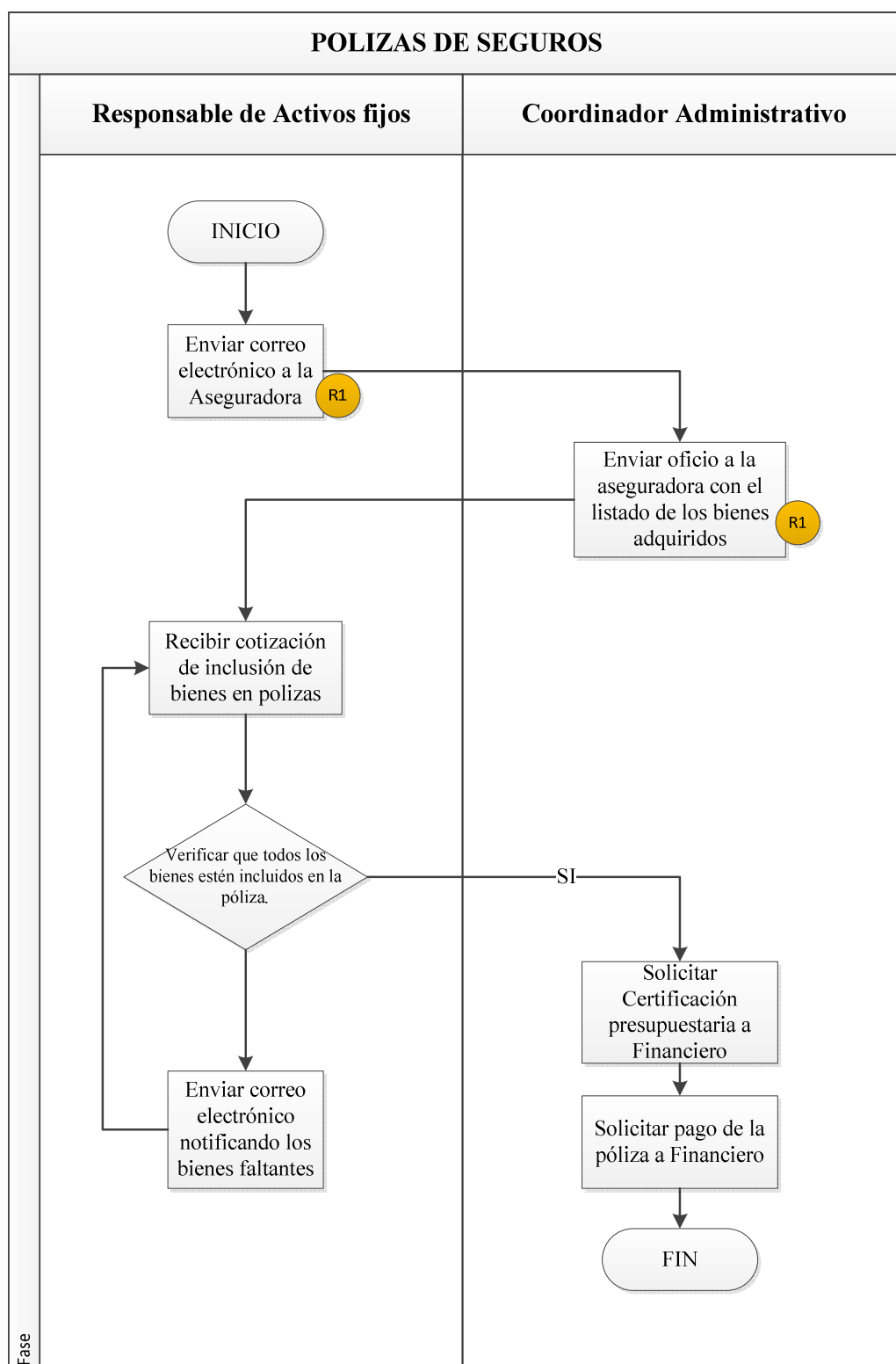
Tabla 79.

Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-04.PS

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Existencia de bienes sin pólizas de seguro.	R1	Bienes sin respaldo en caso de daño, pérdida o robo.	Existen bienes no registrados en el sistema informático.	3	5	Alta

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

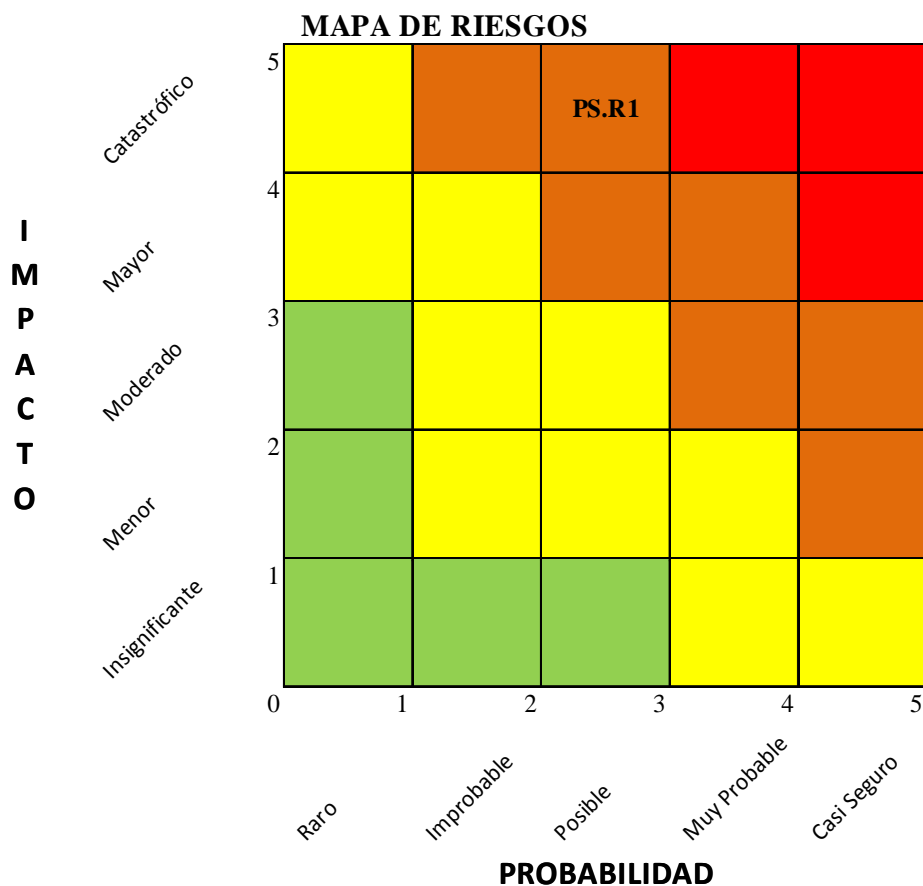
4.7.6 Identificar eventos priorizados en el Diagrama de Flujo del Proceso



4.7.7 Mapa de Riesgos

La visión general del evento priorizado es la siguiente:

Figura 27 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-04.PS



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando el evento en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia del riesgo dentro del proceso de Pólizas de Seguro.

Para este proceso el único evento identificado se relaciona directamente con el factor de riesgo operativo de estructura del proceso.

4.7.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación

Tabla 80.

Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-AF-04.PS

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Existencia de bienes sin pólizas de seguro.	Existen bienes no registrados en el sistema informático.	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad a fin de actualizar la base de datos de los bienes registrados en el sistema Solicitar inmediatamente la inclusión dentro de la póliza de seguro de todos los bienes que no se encontraban registrados en el sistema

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.7.9 Actividades de Control.

Tabla 81.

Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-04.PS

Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Existencia de bienes sin pólizas de seguro	Mitigar	Realizar al menos una toma física semestralmente a la bodega de la Unidad a fin de actualizar la base de datos de los bienes registrados en el sistema Solicitar inmediatamente la inclusión dentro de la póliza de seguro de todos los bienes que no se encontraban registrados en el sistema	Realizar un seguimiento a la actualización de los datos de los bienes detectados en la toma física. Verificar las pólizas de seguro y corroborar que todos los bienes se encuentren incluidos en las mismas.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.8 Aplicación de la Metodología RAMEF en la Evaluación del Riesgo Operativo en el Proceso Reposición de Bienes por Pérdida o Robo.

4.8.1 Identificación de Eventos de Riesgo Operativo

Proceso: Reposición de Bienes por Pérdida o Robo

Código: CAD-AF-05.RPR

Objetivo del Proceso: Realizar el trámite correspondiente con la Aseguradora, para la reposición de bienes protegidos contra pérdida o robo.

Tabla 82.
Identificación de Eventos del Proceso CAD-AF-05.RPR

Matriz de Identificación de Eventos de Riesgo Operativo			
No.	Actividad	Evento Identificado	Riesgo Identificado
1	Receptar el memorando donde ocurrió el incidente	No se realiza la denuncia de acuerdo a lo establecido.	Incumplimiento de plazos y responsabilidades
2	Verificar si los bienes tienen seguro	No se evidencia de manera oportuna que bienes están asegurados.	Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.
3	Notificar a la aseguradora y adjuntar los documentos	No se realiza la notificación en el plazo establecido	Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.
		No se envía la documentación completa.	Envío de documentación insuficiente o incompleta
4	Verificar que las características de los bienes a reponer sean de iguales o mejores condiciones.	No se realiza un correcto análisis de las características técnicas de los bienes a reponerse.	Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos detallados fueron obtenidos a través de reuniones, talleres de trabajo realizado con los funcionarios de la Coordinación Administrativa, así también, entrevistas con cada uno de los implicados en el proceso.

4.8.2 Priorización de Eventos de Riesgo Operativo

Tabla 83.

Matriz de Priorización de Eventos de Riesgo del Proceso CAD-AF-05.RPR

METODOLOGÍA RAMEF						
No.	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje de riesgo	Detección	Número de Prioridad de Riesgo
1	Incumplimiento de plazos y responsabilidades	2	7	14	5	70
2	Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	5	8	40	6	240
3	Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	3	8	24	6	144
4	Envío de documentación insuficiente o incompleta	2	7	14	4	56
5	Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	5	8	40	5	200

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Se utiliza el diagrama de Pareto para enfocar el análisis en los eventos más críticos que presentan un valor alto de RPN.

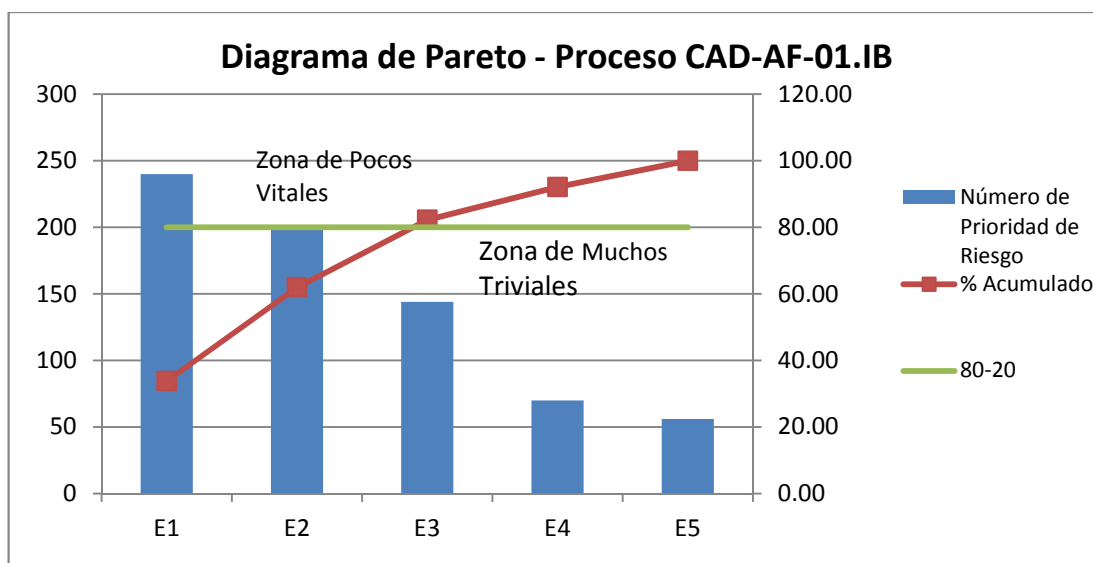
Tabla 84.

Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-05.RPR

Evento de Riesgo	Denominación	Número de Prioridad de Riesgo	Porcentaje	% Acumulado
Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	E1	240	33.80	33.80
Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	E2	200	28.17	61.97
Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	E3	144	20.28	82.25
Incumplimiento de plazos y responsabilidades	E4	70	9.86	92.11
Envío de documentación insuficiente o incompleta	E5	56	7.89	100.00
	TOTAL	710		

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Figura 28 Diagrama de Pareto - Proceso CAD-AF-05



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Los eventos de mayor trascendencia dentro del proceso de reposición de bienes por pérdida o robo son identificación deficiente de los bienes que poseen seguro, análisis deficiente de las características de los bienes a reponer y el incumplimiento de plazos para presentación de la notificación a la aseguradora.

Estos tres principales eventos plasmados en el diagrama de Pareto corresponden al 60% de las causas totales que generan un 82.25% de los problemas en la ejecución del proceso.

Tabla 85.
Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-05.RPR

Eventos Priorizados	
Eventos de Riesgo	Número de Prioridad de Riesgo
Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	240
Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	200
Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	144

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.8.3 Determinación y priorización de causas de los eventos.

Tabla 86.

Causas Raíces de los Eventos Priorizados - Proceso CAD-AF-05.RPR

Causas Raíces de los Eventos Priorizados			
Evento	Consecuencia	Causa Raíz Nivel 1	Causa Raíz Nivel 2
Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	No se pueden reponer bienes que si poseen seguro.	No existe información digital de los bienes que poseen póliza de seguro.	Se maneja información de las pólizas de seguro de forma física.
Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	Se reponen bienes de menores características que los siniestrados.	Personal de activos fijos no posee conocimiento suficiente de las características tecnológicas	Mala asignación de responsabilidades.
Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	No se puede efectivizar la póliza de seguros.	No se completa la documentación habilitante para notificar a la aseguradora.	Existen demoras del área requirente en la notificación de los incidentes.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Tabla 87.

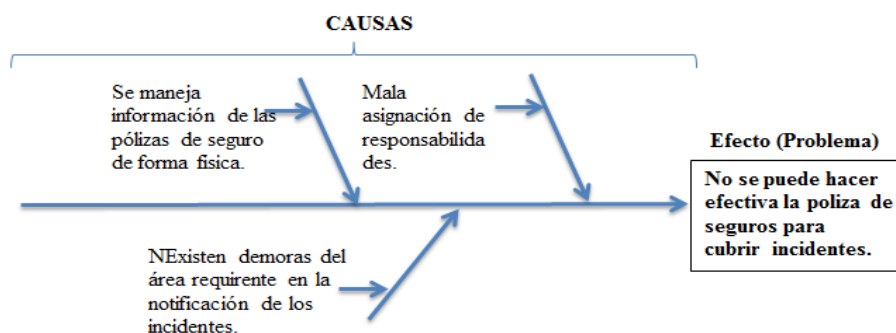
Causas Únicas - Proceso CAD-AF-05.RPR

Causas Únicas
Se maneja información de las pólizas de seguro de forma física.
Mala asignación de responsabilidades.
Existen demoras del área requirente en la notificación de los incidentes.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.8.4 Diagrama Causa-Efecto

Figura 29 Diagrama de Causa Efecto - Proceso CAD-AF-05.RPR



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

El último proceso presenta tres causas relacionadas con los factores de personas y estructuras de procesos, estas causas generan en resumen que “no se puede hacer efectiva la póliza de seguros para cubrir incidentes” en la Coordinación Administrativa como problema general.

4.8.5 Matriz de Riesgos

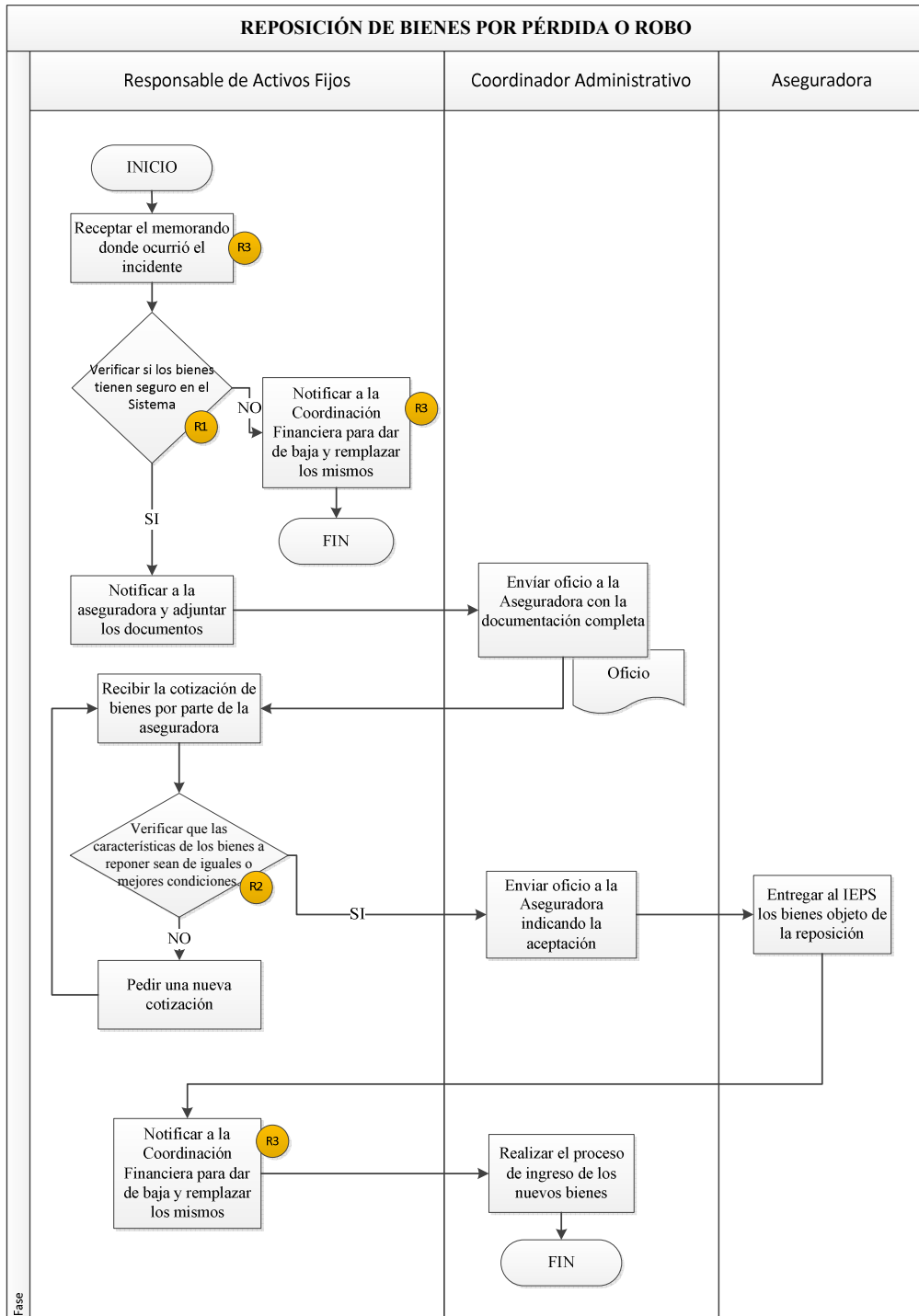
Tabla 88.

Matriz de Riesgos - Proceso CAD-AF-05.RPR

MATRIZ DE RIESGOS						
Evento Priorizado	Denominación	Consecuencia	Causa	Probabilidad	Impacto	Severidad
Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	RPR.R1	No se pueden reponer bienes que si poseen seguro.	Se maneja información de las pólizas de seguro de forma física.	3	4	Alto
Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	RPR.R2	Se reponen bienes de menores características que los siniestrados.	Mala asignación de responsabilidades.	3	4	Alto
Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	RPR.R3	No se puede efectivizar la póliza de seguros.	Existen demoras del área requirente en la notificación de los incidentes.	3	5	Alto

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

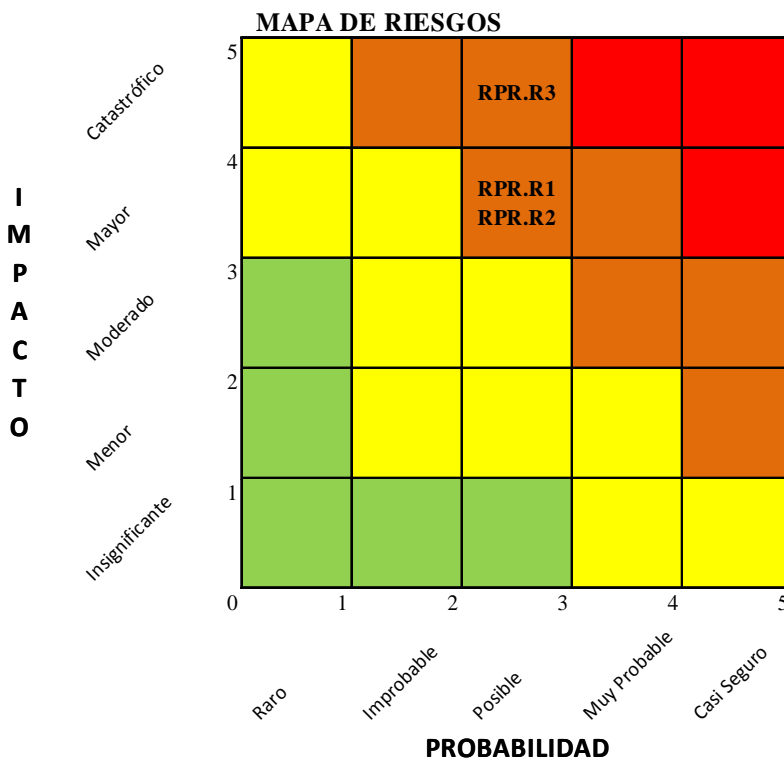
4.8.6 Identificación de eventos priorizados en el Flujo del Proceso



4.8.7 Mapa de Riesgos

La visión general de cada evento priorizado es la siguiente:

Figura 30 Mapa de Riesgos - Proceso CAD-AF-05.RPR



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Colocando los eventos en el mapa de riesgos según los resultados obtenidos en la matriz de riesgos, de acuerdo al significado de los colores atribuidos a cada nivel de severidad, se puede obtener una visión clara del nivel de significancia de los riesgos dentro del proceso de Reposición de Bienes por Pérdida o Robo.

Para este proceso los tres eventos de riesgo identificados se relacionan directamente con los factores de riesgo operativo de proceso y personas.

4.8.8 Respuesta a los Riesgos del Proceso.

Si bien los riesgos son altos y la metodología señala que estos riesgos deben ser transferidos o compartidos, al constituir parte inherente de los procesos institucionales que no pueden ser tercerizados, se hace necesario implementar acciones de mitigación

Tabla 89.

Matriz de Respuesta al Riesgo - Proceso CAD-CP-05.RPR

N°	Evento Priorizado	Causa	Respuesta	Acción
R1	Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	Se maneja información de las pólizas de seguro de forma física.	Mitigar	Consolidar la información del detalle de activos fijos contenida en las pólizas físicas, en un archivo digital para facilitar la identificación de los bienes asegurados de forma oportuna.
R2	Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	Mala asignación de responsabilidades.	Mitigar	Designar al área de TIC'S la verificación de las características técnicas de los bienes tecnológicos, a fin de generar un informe técnico que apruebe o no la aceptación de los bienes cotizados por la Aseguradora.
R3	Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	Existen demoras del área requirente en la notificación de los incidentes.	Mitigar	Solicitar a las áreas requirentes que envíen la notificación de incidentes dentro de un plazo máximo de 2 días para poder reunir en forma oportuna la información necesaria para realizar el reclamo a la Aseguradora.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.8.9 Actividades de Control.

Tabla 90.
Matriz de Actividades de Control - Proceso CAD-AF-05.RPR

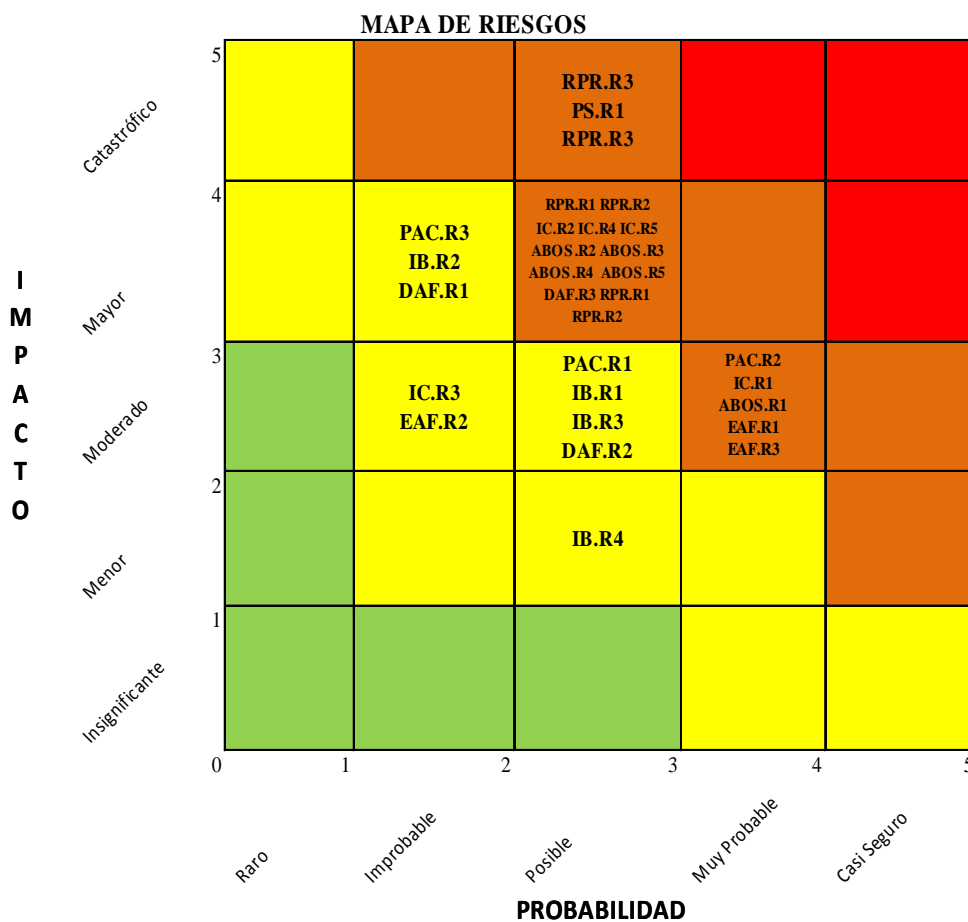
Matriz de Actividades de Control				
No.	Evento priorizado	Respuesta	Acción	Actividad de control
1	Identificación deficiente de los bienes que poseen seguro.	Mitigar	Consolidar la información del detalle de activos fijos contenida en las pólizas físicas, en un archivo digital para facilitar la identificación de los bienes asegurados de forma oportuna.	Verificar que todas las pólizas de seguro y la información de los bienes incluidos en las mismas se encuentren dentro de una matriz de Excel.
2	Análisis deficiente de las características de los bienes a reponer.	Mitigar	Designar al área de TIC'S la verificación de las características técnicas de los bienes tecnológicos, a fin de generar un informe técnico que apruebe o no la aceptación de los bienes cotizados por la Aseguradora.	Verificar que exista un informe técnico favorable de TIC para la reposición de bienes tecnológicos.
3	Incumplimiento de plazos para presentación de notificación a la aseguradora.	Mitigar	Solicitar a las áreas requirentes que envíen la notificación de incidentes dentro de un plazo máximo de 2 días para poder reunir en forma oportuna la información necesaria para realizar el reclamo a la Aseguradora.	Verificar que todas las notificaciones de incidentes reportadas por las áreas afectadas, fueron entregadas en el plazo establecido. Verificar que las notificaciones a la aseguradora para la reposición de los bienes se realizaron en un plazo máximo de 3 días.

Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

4.9 Mapa General de Riesgos de la Coordinación Administrativa

Después de la identificación y evaluación de los riesgos críticos dentro de cada proceso de la Coordinación Administrativa, pudimos agrupar los mismos dentro de un mapa general de riesgos permitiendo una mejor visualización global de los riesgos de la Coordinación.

Figura 31. Mapa General de Riesgos



Fuente: Coordinación Administrativa – IEPS

Al visualizar los riesgos dentro del mapa podemos identificar que el 57.10% de los eventos de riesgo operativo corresponden a una zona de riesgo alto y el 42.90% se encuentra en una zona de riesgo moderado, lo que requiere la implementación de acciones de respuesta inmediata que permitan reducir su impacto y probabilidad de ocurrencia.

CAPITULO 5

5 Manual de Control Interno



MANUAL DE CONTROL INTERNO

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

**INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y
SOLIDARIA**

QUITO, 2015

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.1 Introducción

El artículo 12 de la (Ley Organica de la Contraloría General del Estado) establece que: “las entidades del sector público serán responsables de instalar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, aplicando normas de control interno”.

El Control es una medida que se aplica a los resultados de acciones, actividades o procesos realizados, es interno porque es un control que involucra a todos los niveles de la Coordinación Administrativa, por lo tanto es deber de todos los funcionarios desarrollar las prácticas de autocontrol que se consideren necesarias.

En el presente manual se incluyen las acciones de respuesta proporcionadas para la mitigación de los riesgos detectados en cada uno de los procesos relevantes dentro de los flujos de proceso y las políticas recomendadas para las Unidades de Compras Públicas y Activos Fijos.

5.2 Objetivos del Manual de Control Interno.

- Garantizar la eficacia y eficiencia de todas las operaciones de la Coordinación Administrativa promoviendo la adecuada ejecución de las actividades definidas para alcanzar el logro de la misión institucional.
- Proteger todos los recursos de la organización ante los posibles riesgos, a través de su administración adecuada.
- Vigilar que todas las actividades y recursos de la Coordinación Administrativa estén dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros correspondientes.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la Coordinación Administrativa y que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

5.3 Políticas de la Unidad de Compras Públicas

Las políticas establecidas en este Manual, responden a las necesidades de la Coordinación Administrativa y a los requerimientos establecidos por las Normas de Control Interno (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009) y a la (LOSNCP, 2013):

5.3.1 Plan Anual de Contrataciones:

- El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá todas las obras, bienes y servicios que se contratarán durante el año fiscal, en concordancia con la planificación del IEPS. Constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial.
- El PAC y sus reformas será aprobado por la máxima autoridad del IEPS y publicado oportunamente en el portal de compras públicas.
- El PAC incluirá la siguiente información: nombre del proceso a contratarse, descripción del objeto, presupuesto estimado y cronograma para implementación.

5.3.2 Contratación de Bienes, Obras y Servicios

- Para contratar obras, adquirir bienes y servicios, incluidos los de consultoría, el IEPS se sujetará a distintos procedimientos de contratación en conformidad con la naturaleza, cuantía, y a las condiciones establecidas en la Ley Orgánica del

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Sistema Nacional de Contratación Pública, y las resoluciones del Instituto Nacional de Contratación Pública.

- Se deberá cumplir los procedimientos de contratación, de acuerdo a los siguientes montos establecidos para el año 2015:

Contratación	Procedimiento	Montos de Contratación
Bienes y Servicios	Catálogo Electrónico	Sin Límite
	Ínfima Cuantía	≤ \$ 7.263,42
	Menor Cuantía	> \$ 7.263,42 y < \$72.634,24
	Cotización	>\$72.634,24 y <\$544.756,79
	Licitación	≥ \$544.756,79
	Subasta Inversa Electrónica	> \$ 7.263,42
Obras	Menor Cuantía	< \$ 254.219,83
	Cotización	> \$ 254.219,83 y < \$1089.513,57
	Licitación	> \$1.089.513,57
	Contratación Integral por Precio Fijo	> \$ 36.317.119,04
Consultoría	Contratación Directa	≤ \$ 72.634,24
	Lista Corta	> \$ 72.634,24 y < \$544.756,79
	Concurso Público	> \$544.756,79

Fuente: Instituto Nacional de Contratación Pública

- Para comprar bienes y servicios que sean normalizados se observarán los procedimientos dinámicos de: compras por catálogo y compras por subasta inversa.
- Para adquirir bienes y servicios no normalizados y para ejecutar obras, serán aplicables los procedimientos de: licitación, cotización y menor cuantía, ferias inclusivas, ínfima cuantía, a más de los procedimientos especiales del régimen especial.
- Para considerar una cotización como válida, deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos: número de cotización, fecha, RUC, dirección, dirigido al

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

IEPS, especificaciones técnicas (de acuerdo a lo solicitado por la institución) precio, plazo de entrega y forma de pago.

- En el caso de contratación de servicios de consultoría los procedimientos a considerarse serán: contratación directa, contratación mediante lista corta y mediante concurso público.

5.3.3 Pliegos

- Para la adquisición de bienes, obras o servicios, todas las Coordinaciones del IEPS elaborarán los pliegos pertinentes, utilizando de manera obligatoria los modelos de pliegos del Instituto Nacional de Contratación Pública que apliquen según el procedimiento de contratación a realizarse.
- Los pliegos deben ser aprobados por la máxima autoridad del IEPS o su delegado, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, economía y responsabilidad ambiental y social, debiendo priorizarse los productos y servicios nacionales.

5.3.4 Comisión técnica

- La máxima autoridad del IEPS, cuando se realicen los siguientes procedimientos: lista corta, concurso público, subasta inversa, licitación o cotización, de conformidad con lo dispuesto por la ley, conformará y nombrará una comisión técnica que estará integrada por:
 - Un profesional designado por la máxima autoridad, quien lo presidirá.
 - El titular del área que lo requiere o su delegado.
 - Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.3.5 Términos de Referencia

- Para la contratación de servicios incluidos los de consultoría, se considerará obligatoriamente para los términos de referencia los siguientes aspectos:
 - Antecedentes
 - Objetivos (¿Para qué?)
 - Alcance (¿Hasta dónde?)
 - Metodología de trabajo (¿Cómo?)
 - Información que dispone la Entidad (Diagnósticos, estadística, etc.)
 - Productos o servicios esperados (¿Qué y cómo?)
 - Plazo de ejecución: parciales y/o total (¿Cuándo?)
 - Personal técnico / equipo de trabajo / Recursos (¿Con quién o con qué?)
 - Forma y condiciones de pago
 - Objeto del proceso y no con relación a los consultores o proveedores.

5.4 Descripción de los procesos de la Unidad de Compras Públicas

5.4.1 Elaboración del Plan Anual de Contrataciones – PAC

Proceso N° 1

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

CÓDIGO: CAD-CP-01.PAC

OBJETIVO: Formular el Plan Anual de Contrataciones reflejando la planificación institucional, objetivos y necesidades institucionales necesarias para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, de conformidad con la asignación presupuestaria correspondiente.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

ALCANCE: El PAC se elabora una vez al año a nivel nacional, abarca todas las adquisiciones de bienes y/o servicios que son necesarias para el logro de los objetivos.

DEFINICIONES:

- **PAC:** Plan Anual de Contrataciones
- **PAPP:** Plan Anual de Política Pública, antes conocido como Plan Operativo Anual. Documento elaborado por cada institución ejecutora en el que constan las previsiones de actividades, metas e indicadores de gestión necesarios para el cumplimiento de los planes de desarrollo, acorde con las directrices de la entidad de planificación nacional y los requerimientos presupuestarios de un periodo fiscal anual en el contexto de una programación cuatrianual.
- **CPC:** Catálogo de Productos por Código
- **USHAY:** Módulo Facilitador de la Contratación Pública
- **SOCE:** Sistema Oficial de Contratación del Estado.
- **Cédula Presupuestaria:** Identifica el Estado de Ejecución de las partidas de ingresos y gastos (inicial, codificado, comprometido, devengado y pagado, etc.)
- **Partida Presupuestaria:** Representa el valor que puede ser gastado durante el ejercicio fiscal en determinado objeto: sueldos, arriendos, transferencias, etc. La partida presupuestaria se conforma de un código, la denominación y el valor. Por ejemplo: 15800008181 Transferencias y Donaciones Corrientes USD 20.000.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DETALLE DE ACTIVIDADES

Una vez realizada la Planificación Anual de Política Pública, determinados objetivos y estrategias a ser cumplidos en el ejercicio fiscal, se procede a la elaboración del Plan Anual de Contrataciones, de acuerdo al siguiente detalle:

Coordinador Administrativo:

- Recibir el PAPP (Plan Anual de Política Pública) consolidado del año corriente a nivel nacional por parte de la Dirección de Planificación.
- Verificar que el PAPP sea el aprobado definitivo.
 - Si es el aprobado definitivo, solicitar a la Coordinación Financiera las Cédulas Presupuestarias Iniciales de Gasto Corriente y de Proyectos, realizadas de acuerdo a la Planificación a nivel nacional.
 - No es el aprobado definitivo, devolver a la Dirección de Planificación para el envío correspondiente.

Asistente de Compras

- Descargar dentro del Sistema USHAY las partidas presupuestarias automáticas enlazadas al SERCOP.

Responsable de Compras

- Verificar que los montos de las cédulas presupuestarias físicas coincidan con las partidas presupuestarias automáticas descargadas de USHAY.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Coordinador Administrativo:

- Pedir cambios respectivos de las partidas presupuestarias cuando estos no coincidan con las arrojadas por el sistema.

Responsable de Compras

- Definir el régimen de adquisición, tipo de presupuesto, monto y forma de compra, de acuerdo a lo establecido en el PAPP.

Asistente de Compras

- Detallar los bienes y/o servicios que se quieren adquirir en cada partida presupuestaria, de acuerdo a los Códigos (CPC) existentes dentro del sistema USHAY.

Responsable de Compras

- Descargar el borrador del PAC para solicitar la respectiva autorización al Director Administrativo –Financiero.

Coordinador Administrativo:

- Revisar que el PAC no presente errores y plasmar la sumilla en el mismo.
 - Si presenta errores, devolver al responsable de compras para los cambios respectivos
 - No presenta errores, enviar al Director Administrativo para aprobación del PAC.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Director Administrativo – Financiero:

Aprobar el PAC y solicitar a la Dirección de Asesoría Jurídica la emisión de la resolución de Aprobación del PAC.

Asistente de Compras

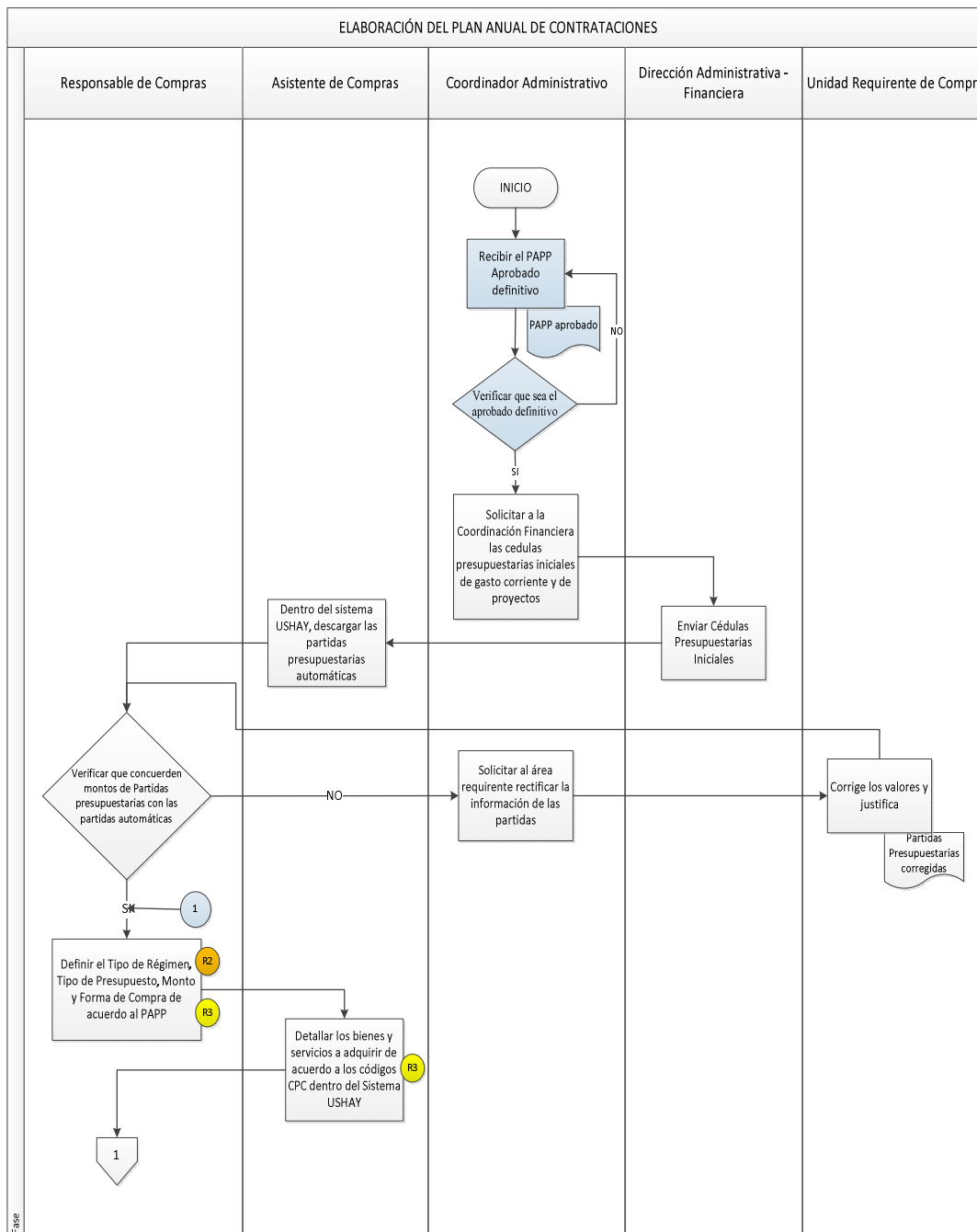
- Generar el PAC dentro del sistema USHAY y subir archivo a la base de datos del sistema.

Responsable de Compras

- Publicar en el SOCE el PAC, adjuntando la resolución de aprobación con las respectivas firmas.

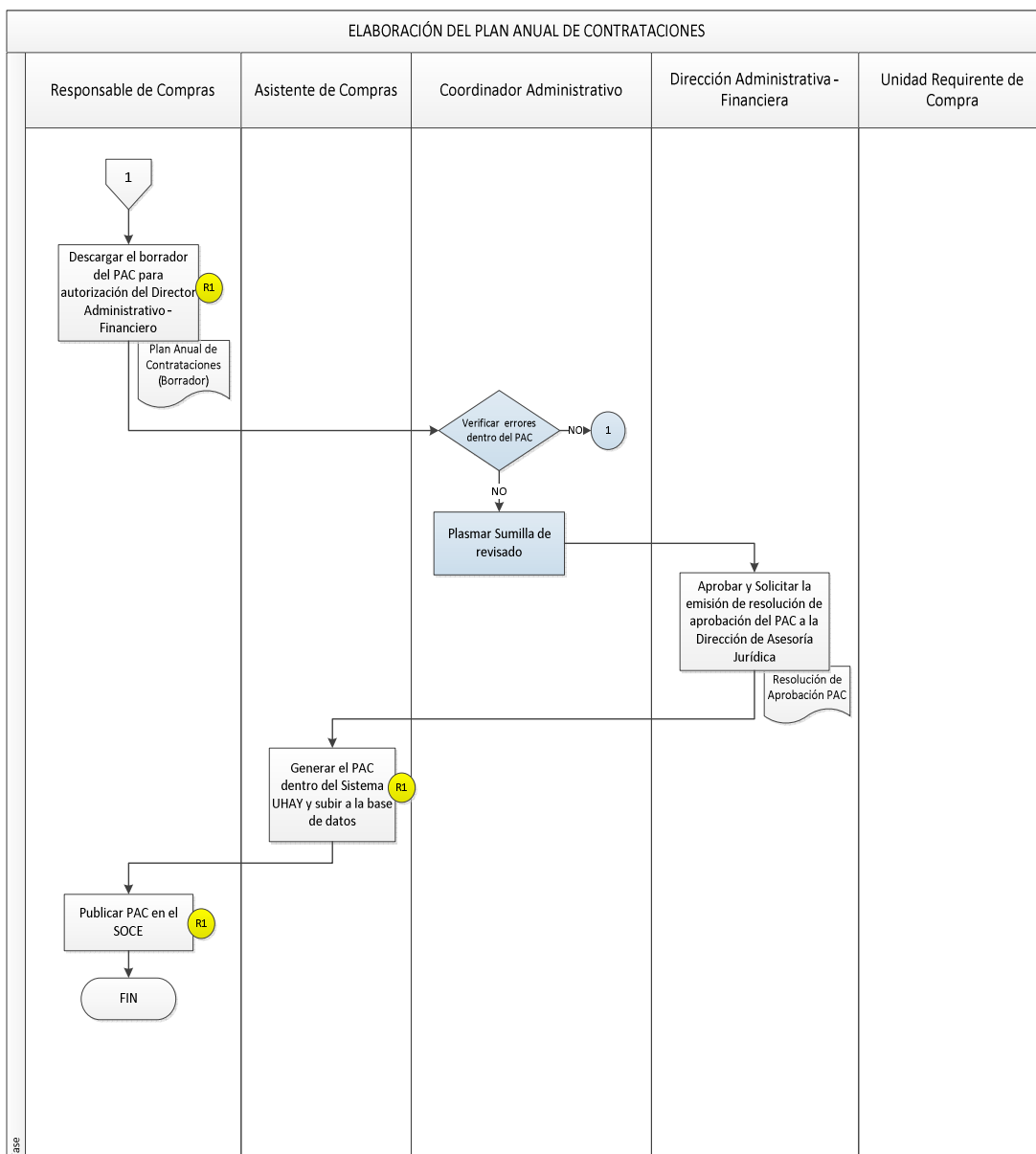
 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
Día de Retraso en Presentación del PAC	0 días	Anual	Fecha real de presentación – Fecha máxima de presentación establecida (15 de enero)	días

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.4.2 Adquisición de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía

Proceso N° 2

ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS A TRAVÉS DE INFIMA CUANTÍA

CODIGO: CAD-CP-02.IC

OBJETIVO: Adquirir bienes y/o servicios que no fueron incluidos dentro del PAC y son necesarios para Verificar cumplir con el Plan Anual de Política Pública alienada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

ALCANCE: Cualquier adquisición de bienes y/o servicios no planificadas que pueda presentarse a lo largo del año fiscal cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado, y que son necesarias para el logro de los objetivos del Plan Anual de Política Pública.

DEFINICIONES:

- **PAC:** Plan Anual de Contrataciones
- **PAPP:** Plan Anual de Política Pública, antes conocido como Plan Operativo Anual. Documento elaborado por cada institución ejecutora en el que constan las previsiones de actividades, metas e indicadores de gestión necesarios para el cumplimiento de los planes de desarrollo, acorde con las directrices de la entidad de planificación nacional y los requerimientos presupuestarios de un periodo fiscal anual en el contexto de una programación cuatrianual.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- **Cotización:** Documento que informa y establece el valor de productos o servicios antes de realizar su adquisición.
- **Plazo:** Fecha máxima otorgada por la entidad contratante para que el proveedor entregue los productos y/o servicios demandados.
- **Tiempo:** Días, meses, años, etc. En el que el proveedor ofrece entregar los productos y servicios ofertados.
- **Certificación Presupuestaria:** Documento administrativo-financiero, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo.
- **SOCE:** Sistema Oficial de Contratación del Estado.

DETALLE DE ACTIVIDADES

Una vez que se presentan las necesidades dentro de una Dirección o Unidad Zonal del IEPS, se procede a la adquisición de bienes y/o servicios no planificados, de acuerdo al siguiente detalle:

El Área Requirente:

- Elaborar la solicitud de bienes y/o servicios junto con el formulario de requerimientos y la respectiva autorización del gasto de los recursos asignados a la misma para el año fiscal vigente.

Coordinador Administrativo:

- Recibe el memorando de necesidad junto con la solicitud de Bienes y Servicios y el formulario de requerimientos.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Asistente de Compras:

- Notificar dependiendo del tipo de adquisición a los oferentes incluidos en el banco de proveedores que envíen sus cotizaciones.
- Escoger mínimo tres cotizaciones de diferentes proveedores.
- Verificar que todas las cotizaciones presentes los requisitos mínimos y validar la información seleccionada por el proveedor.
 - Si presentan, elaborar el cuadro comparativo en base a las cotizaciones recibidas.
 - No presentan, escoger nuevas cotizaciones.
- Seleccionar la mejor cotización en base al menor costo, cumplimiento de plazos y tiempos de entrega.

Responsable de Compras:

- Revisar el cuadro comparativo y si este está correcto, y firmar la solicitud de bienes y/o servicios.

Asistente de compras:

- Realizar cambios de acuerdo a las observaciones que emita el Responsable de compras y presentarlo nuevamente para revisión y autorización.

Coordinador Administrativo:

- Aprobar y firmar el cuadro comparativo y la solicitud de bienes y/o servicios.
- Solicitar la certificación presupuestaria por el valor del proveedor escogido.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Coordinación Financiera:

- Emitir certificación presupuestaria favorable.

Responsable de Compras:

- Elaborar la orden de compra en base a la información proveedor seleccionado y el formulario de requerimientos.

Coordinador Administrativo:

- Revisar la orden de compra y solicitar la autorización al Director Administrativo – Financiero.

Proveedor adjudicado:

- Revisar y firmar las condiciones y términos de la orden de compra.

Coordinador Administrativo:

- Realizar la adquisición de bienes y/o servicios en los términos establecidos tanto en el requerimiento como en las proformas.

Unidad requirente:

- Recibir el servicio y emitir el Informe de Conformidad del Servicio.

Guardalmacén:

- Recibir los bienes de acuerdo a los requerimientos y verificar si concuerda con la orden de compra, el formulario de requerimientos y la orden de entrega.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- No concuerdan, devolver los bienes a los proveedores para que sean cambiados.
- Si concuerdan, recibir e ingresar los bienes al sistema e imprimir el acta de entrega recepción.
- Entregar a la unidad requirente los bienes adquiridos con un acta entrega – recepción.

Coordinador Administrativo:

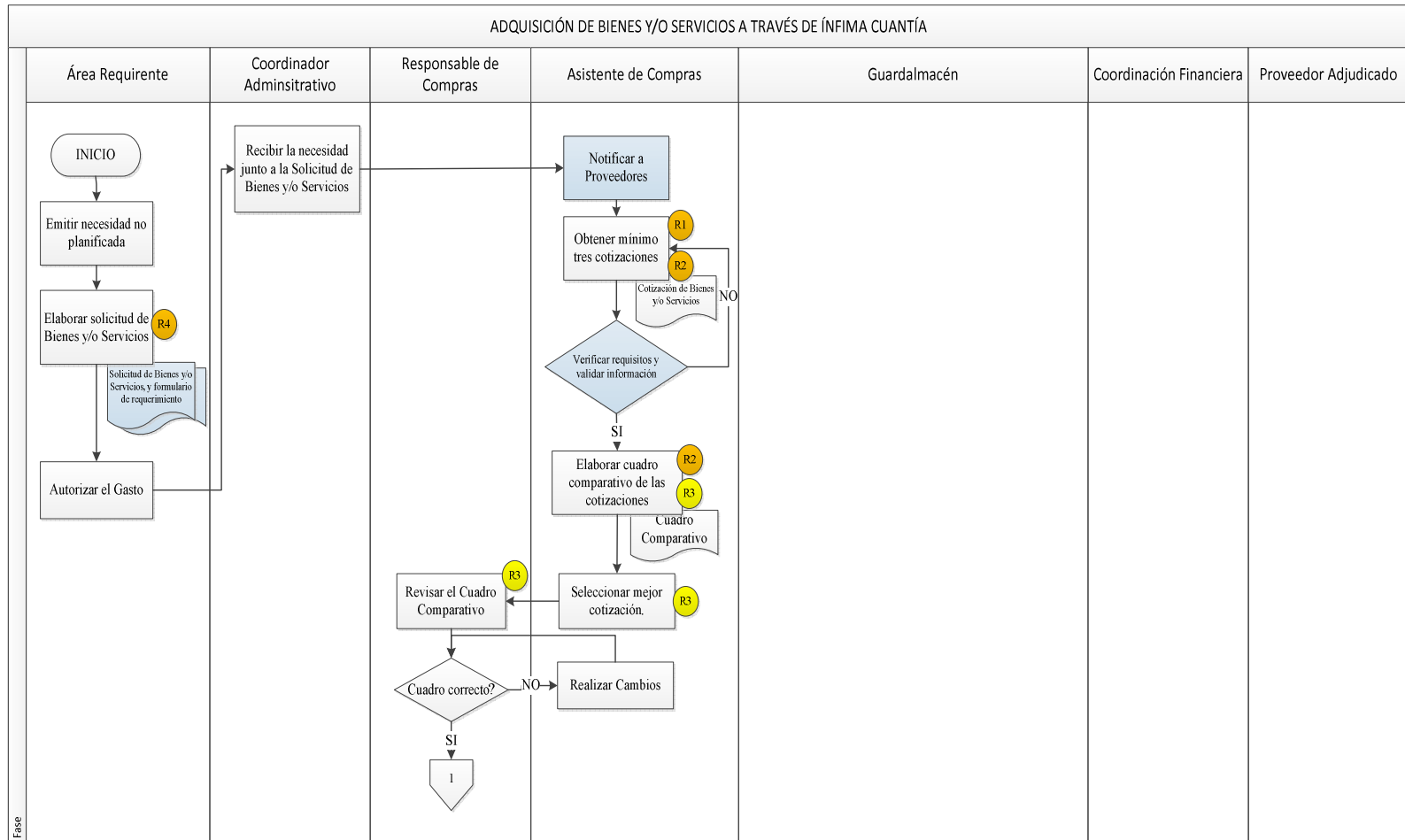
- Solicitar el pago a la Coordinación Financiera una vez recibidos los bienes y/o servicios por parte del proveedor.

Asistente de Compras:

- Publicar dentro del mes transcurrido la adquisición la factura de compra en el Sistema SOCE.

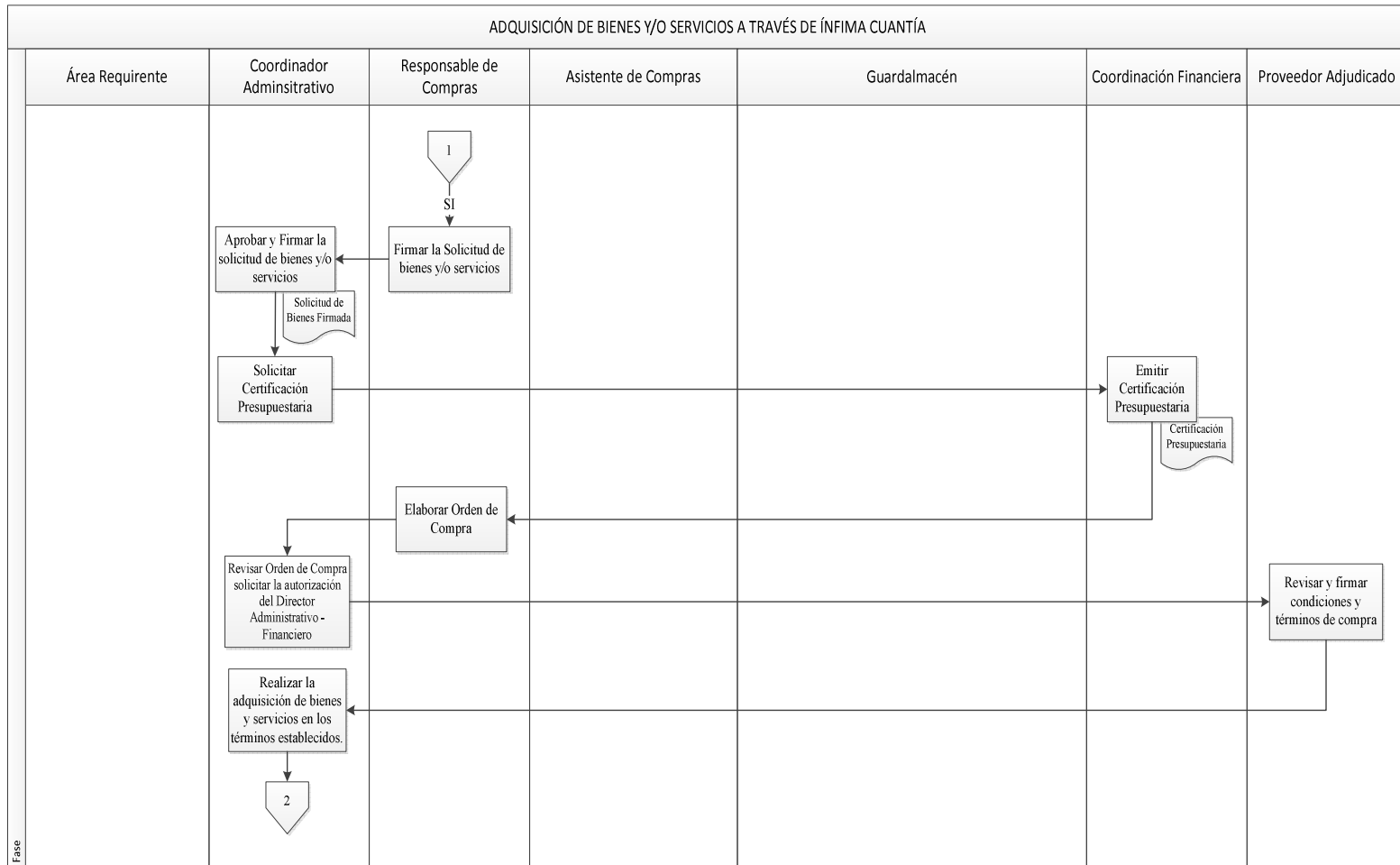
 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



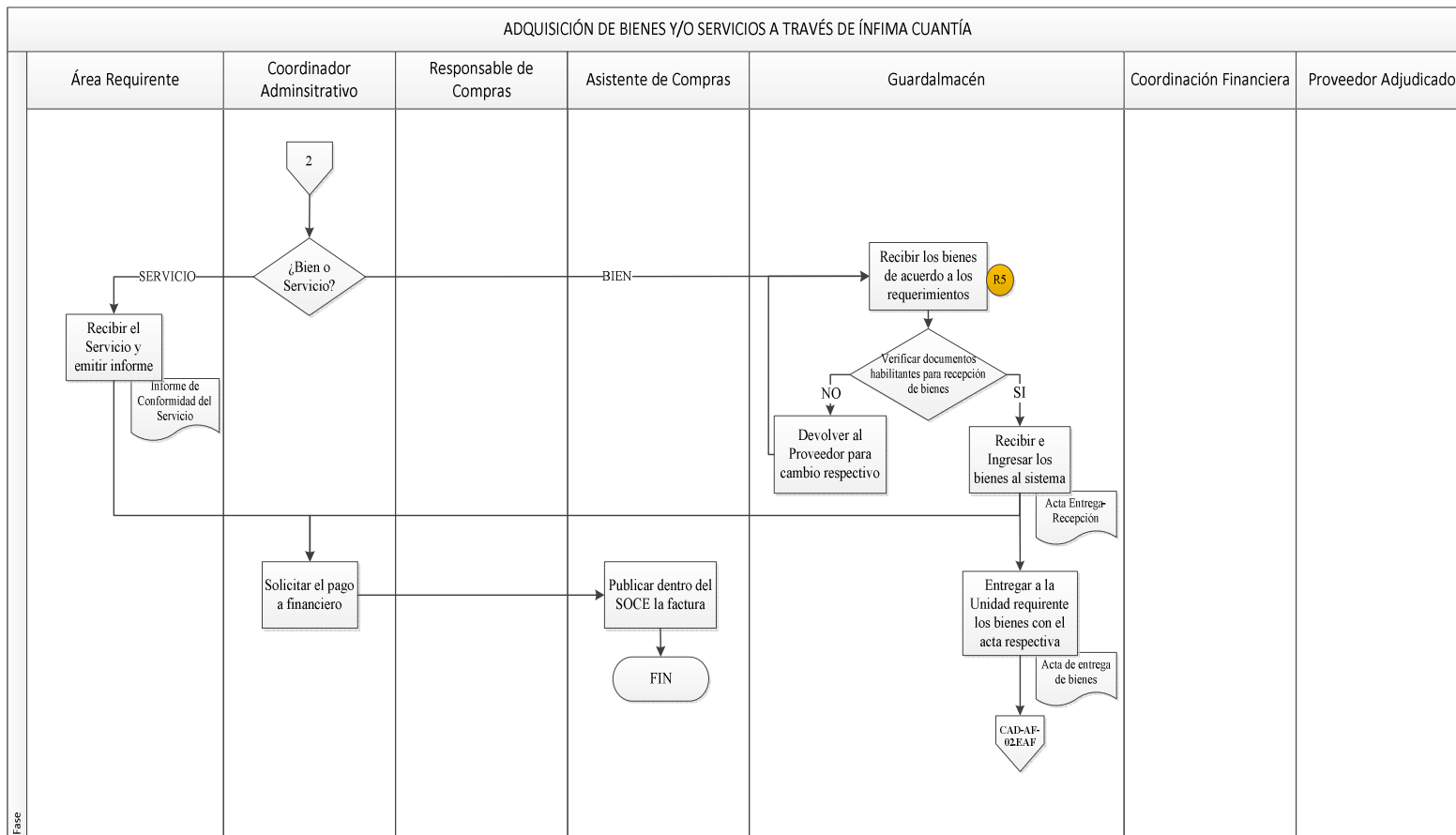
 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



Fase

 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Número de adquisiciones que cumplen con los formatos establecidos	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de Adquisiciones que cumplen con formatos}}{\text{Total Adquisiciones realizadas}}$	%
Número de Bienes que cumplen especificaciones técnicas	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de Bienes que cumplen con especificaciones}}{\text{Total Bienes adquiridos}}$	%
Número de Servicios que tienen informe de conformidad favorable	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de Servicios con informe de conformidad favorable}}{\text{Total Servicios adquiridos}}$	%
Número de adjudicados seleccionados del banco proveedores	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de adjudicados seleccionados del banco proveedores}}{\text{Total Proveedores Adjudicados}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.4.3 Adquisición de Bienes, Obras y Servicios incluidos los de Consultoría

Proceso N° 3

ADQUISICIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA

CODIGO: CAD-CP-03.ABOS

OBJETIVO: Adquirir bienes y/o servicios incluidos los Consultoría bajo el régimen y condiciones de contratación establecidos dentro del PAC y que son necesarios para cumplir con el Plan Anual de Política Pública alienada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

ALCANCE: Cualquier adquisición de bienes o servicios establecida dentro del PAC a nivel nacional.

DEFINICIONES:

- **Cotización:** Documento que informa y establece el valor de productos o servicios antes de realizar su adquisición.
- **Plazo:** Fecha máxima otorgada por la entidad contratante para que el proveedor entregue los productos y/o servicios demandados.
- **Tiempo:** Días, meses, años, etc. En el que el proveedor ofrece entregar los productos y servicios ofertados
- **Certificación Presupuestaria:** Documento administrativo-financiero, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo.
- **SOCE:** Sistema Oficial de Contratación del Estado.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DETALLE DE ACTIVIDADES

Una vez que se presentan las necesidades dentro de una Dirección o Unidad Zonal del IEPS, se procede a la adquisición de bienes y/o servicios no planificados, para la ejecución de obras, planes, programas y proyectos planificados para el año fiscal, de acuerdo al siguiente detalle:

Coordinador Administrativo:

- Recibir mediante memorando el requerimiento inicial junto con la solicitud de bienes o servicios firmados, certificación presupuestaria y los Términos de Referencia Aprobados por la máxima autoridad de la Unidad Requirente.

Responsable de Compras:

- Verificar que existan y se encuentren aprobados todos los documentos de inicio de proceso.
 - Si existen todos los documentos, verificar que la información coincida con la publicada en el Plan Anual de Contrataciones.
 - Si coincide con la información publicada, se coincide a elaborar los Pliegos de Peticiones.
- Si no coincide, se devuelve la documentación a la Unidad requirente para que solicite una reforma al Plan Anual de Contrataciones.
- Caso contrario, se devuelve a la unidad requirente para que complete y/o modifique los documentos.

Asistente de Compras:

- Elaborar los Pliegos de Peticiones dentro del Sistema USHAY en base a la información de los términos de referencia aprobados.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- Realizar reuniones con el área requirente para establecer el cronograma de actividades a cumplir en el proceso.
- Imprimir los pliegos y enviarlos a aprobación basándose en la Resolución No.119.

Delegado de Aprobación:

- Aprobar el proceso de adquisición.

Director Administrativo – Financiero:

- Solicitar mediante memorando al Dirección de Asesoría Jurídica la revisión, resolución de aprobación y legalización de los pliegos.

Dirección de Asesoría Jurídica:

- Emitir resolución de inicio de proceso.

Responsable de Compras:

- Generar el Pliego dentro del Sistema USHAY.
- Publicar el Pliego dentro del SOCE.
- Realizar el seguimiento y participar en el cumplimiento de las actividades programadas en el cronograma y socializar con las direcciones afectadas.
 - Fase de Preguntas y Respuestas:
 - Recibir y canalizar las preguntas y respuestas generadas dentro del proceso.
 - Emitir y publicar el acta de atención a preguntas generadas dentro del SOCE.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

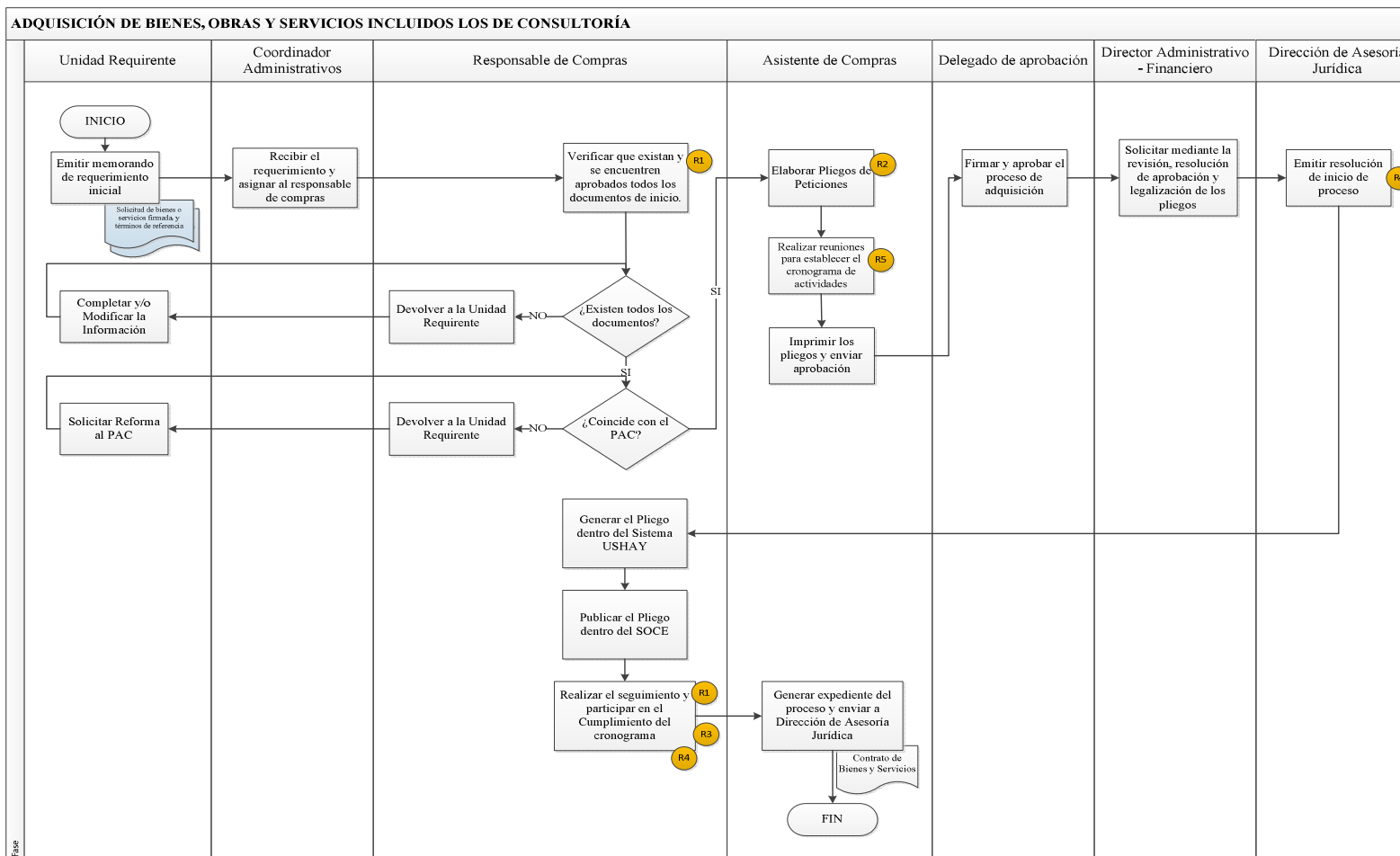
- Fase de Revisión de Ofertas:
 - Revisar ofertas y brindar asesoría acerca de las posibles convalidaciones a realizarse en aspectos de forma de la Oferta.
 - Emitir y publicar el acta de convalidaciones realizadas.
- Fase de Revisión y Calificación
 - Revisar que el proveedor no presente impedimentos para realizar contrataciones con el Estado.

Asistente de Compras:

- Generar el expediente del proceso y enviar a Dirección de Asesoría Jurídica para la Emisión de la resolución de Adjudicación.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Número de reformas al PAC notificadas	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de Reformas al PAC notificadas}}{\text{Total Reformas al PAC}}$	%
Número de Adquisiciones que cumplen con el cronograma planificado	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de Adquisiciones que cumplen con cronograma}}{\text{Total Adquisiciones}}$	%
Número de términos de referencia que cumplen requerimientos	100%	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ de Términos de Referencia que cumplen requerimientos}}{\text{Total Términos de Referencia}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

5.5 Documentos de los Procesos de la Unidad de Compras Públicas

5.5.1 Solicitud de Compra de Bienes y Servicios



SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS No. IEPS-XXX-2015-XXX

UNIDAD:		Ciudad y Fecha:	
Nombre y cargo de la persona que solicita:			
DATOS PAPP:		TIPO DE EGRESO:	
Unidad:		Corriente: <input type="checkbox"/> Inversión: <input type="checkbox"/> Proyecto: <input type="checkbox"/>	
Objetivo Operativo:		Nombre de la Actividad:	
Monto recursos Actividad:		Código Actividad:	
JUSTIFICACION:		Bienes	<input type="checkbox"/>
Realizar los procesos de digitalización y procesamiento de archivo con el aplicativo web de gestión documental con que cuenta el IEPS, a fin de mantener el archivo de manera física y digital de acuerdo al SINAR.		Servicios	<input type="checkbox"/>
		Ítem Presupuestario:	
Cantidad	Descripción	Costo referencial	
	IVA		
	TOTAL:		
DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:			
SOLICITANTE Firma: : Nombre: Cargo: Fecha :		CERTIFICACION PAC (UNIDAD ADMINISTRATIVA) Firma:..... Nombre: Cargo: Fecha :	
CERTIFICACION PAPP No. _____ (DIRECCION PLANIFICACION) Firma: Nombre: Cargo: Fecha :		CERTIFICACION PRESUPUESTARIA No. _____ (UNIDAD FINANCIERA) Firma: Nombre: Cargo: Fecha :	
AUTORIZACION DEL GASTO (EN BASE A RESOLUCION No.119-IEPS-2014) Firma: Nombre: Cargo: Fecha :		ADQUISICIONES (UNIDAD ADMINISTRATIVA) Firma: Nombre: Cargo: Fecha :	

5.5.2 Formulario de Requerimiento



INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA - IEPS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE BIENES Y/O SERVICIOS

LUGAR FECHA:

La presente contratación se fundamenta en el Art. 52.1 de la Ley Orgánica Reformativa Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el Art. 60 del Reglamento General de la mencionada Ley, en concordancia con la Resolución No. INCOP 062-2012 y se expresa que se ha efectuado la revisión de que el proveedor a adjudicar no se encuentra dentro del registro de contratistas incumplidos administrado por el SERCOP, conforme lo dispone la normativa vigente.

UNIDAD REQUIRENTE:

JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

(Por que es necesario la adquisición, ¿qué objetivo tiene?)

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS: (bien y/o servicio a contratar).

(Detalle, características y/o/u especificaciones técnicas del bien y/o servicio a contratar).

En el caso de bienes se debe detallar la calidad y tipo de materiales, garantías a requerirse, dimensiones, y cualquier otra característica o detalle adicional necesarios para la selección idónea de los bienes.

PLAZO DE ENTREGA: xx días hábiles, a partir de la firma de la orden de compra del bien y/o servicio

FORMA DE PAGO: contra entrega.

LUGAR DE ENTREGA: Av. Orellana E3-62 y 9 de Octubre, Edif. Del IEPS.

El proveedor adjudicado emitirá las cotizaciones con los siguientes datos:

CLIENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

RUC: 1768149260001

DIRECCIÓN: Av. Orellana E3-62 y 9 de Octubre, Edif. Del IEPS.

TELÉFONO: (02) 3828070

Elaborado por:

(NOMBRE FUNCIONARIO ENCARGADO DEL PROCESO ÁREA REQUIRENTE)

(CARGO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE)

5.5.3 Cuadro Comparativo para selección del proveedor



CUADRO COMPARATIVO - NOMBRE DE ADQUISICIÓN

FECHA: dd / mm / año

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PROVEEDORES					
			RAZÓN SOCIAL NOMBRE DE LA EMPRESA		RAZÓN SOCIAL NOMBRE DE LA EMPRESA		RAZÓN SOCIAL NOMBRE DE LA EMPRESA	
			VI UNI.	TOTAL	VI UNI.	TOTAL	VI UNI.	TOTAL
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -
				\$ -		\$ -		\$ -

DIRECCIÓN DEL PROVEEDOR:

FORMA DE PAGO:

No. RUC:

DATOS VERIFICADOS DEL PROVEEDOR:

VERIFICACIÓN DE DATOS DEL PROVEEDOR

DATOS	VERIFICADO PROVEEDO R 1	VERIFICADO PROVEEDO R 2	VERIFICADO PROVEEDOR 3
NÚMERO DE RUC	(SI/NO)	(SI/NO)	(SI/NO)
ACTIVIDAD RELACIONADA CON LA ADQUISICIÓN A REALIZARSE	(SI/NO)	(SI/NO)	(SI/NO)
DIRECCIÓN	(SI/NO)	(SI/NO)	(SI/NO)
HABILITADO PARA CONTRATAR CON EL SECTOR PÚBLICO	(SI/NO)	(SI/NO)	(SI/NO)

OBSERVACIONES

RECOMENDACIÓN EN BASE AL ANÁLISIS EFECTUADO

Elaborado por:

Revisado por:

Validado por:

Ing. Javier Almeida
ASISTENTE DE COMPRAS PÚBLICAS

Ing. Daysi Torres
COMPRAS PÚBLICAS

Ing. Carlos Almeida
COORDINADOR ADMINISTRATIVO

5.5.4 Orden de Compra



INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA - IEPS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

ORDEN DE COMPRA/SERVICIO No. 000

LUGAR FECHA: Quito, xx de xxxxx de 2015

Mediante memorando No xxxxxxxxxxxxxx, de fecha xx de xxxxx de 2015, se solicita la contratación por ínfima cuantía para la “ADQUISICIÓN DE (BIEN O SERVICIO A CONTRATAR).”

Con certificación presupuestaria No. xxx de xx de xxxxxx de 2015, en la partida número 00-00-000-000-000000-0000-000-0000-0000 denominada (NOMBRE DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA); se determina la disponibilidad de fondos por el monto de (VALOR TOTAL DE LA ADQUISICIÓN INCLUIDO IMPUESTOS EN NÚMEROS Y LETRAS).

La presente contratación se fundamenta en el Art. 52.1 de la Ley Orgánica Reformativa Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el Art. 60 del Reglamento General de la mencionada Ley, en concordancia con la Resolución No. INCOP 062-2012 y se expresa que se ha efectuado la revisión de que el proveedor a adjudicar no se encuentra dentro del registro de contratistas incumplidos administrado por el SERCOP, conforme lo dispone la normativa vigente.

En mi calidad de Director Administrativo Financiero del IEPS procedo a autorizar la contratación de ínfima cuantía cuyo objeto es realizar la “ADQUISICIÓN DE (BIEN O SERVICIO A CONTRATAR)”; para lo cual se adjudica a (PROVEEDOR ADJUDICADO) con RUC: xxxxxxxxxxxxxx por un monto (VALOR TOTAL DE LA ADQUISICIÓN INCLUIDO IMPUESTOS EN NÚMEROS Y LETRAS).

El proveedor adjudicado deberá cumplir las siguientes condiciones (el incumplimiento de las mismas injustificadamente será causal para que la entidad contratante solicite al SERCOP la inclusión en el registro de proveedores incumplidos):

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS: (BIEN Y/O SERVICIO A CONTRATAR).

(DETALLE, CARACTERÍSTICAS Y/O/U ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL BIEN Y/O SERVICIO A CONTRATAR).

PLAZO DE ENTREGA: XX días hábiles, a partir de la firma de la orden de compra del bien y/o servicio

FORMA DE PAGO: contra entrega.

LUGAR DE ENTREGA: Av. Orellana E3-62 y 9 de Octubre, Edif. Del IEPS.

El proveedor adjudicado emitirá factura con los siguientes datos:

CLIENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

RUC: 1768149260001

DIRECCIÓN: Av. Orellana E3-62 y 9 de Octubre, Edif. Del IEPS.

TELÉFONO: (02) 3828070

Elaborado por:

(NOMBRE FUNCIONARIO ENCARGADO DEL PROCESO COMPRAS PÚBLICAS)
ANALISTA COMPRAS PÚBLICAS

Revisado por:

(NOMBRE DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO)
COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Autorizado por:

(NOMBRE DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO – FINANCIERO)
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

ACEPTACIÓN Y RECEPCIÓN ORDEN DE COMPRA/SERVICIO:

(FIRMA PROVEEDOR ADJUDICADO).
(NOMBRE DEL PROVEEDOR ADJUDICADO).

FECHA DE RECEPCIÓN:

Condiciones de la aceptación de la orden de compra/trabajo:

Con la presente firma de recepción acepto todas las condiciones establecidas en la presente orden de compra/trabajo, estoy consciente que la fecha de recepción de la misma da inicio a la contabilización del plazo para la entrega de los bienes, servicios u obra constantes en el presente documento.

Acepto que en caso de existir retraso en la entrega del bien, servicio u obra y la misma no sea provocada por caso fortuito o fuerza mayor conforme lo contemplado en el art. 30 del código civil, debidamente notificada hasta máximo 2 días de ocurrido el evento por escrito y aceptada por el responsable de la recepción de la ínfima cuantía mediante oficio, se impondrá una multa equivalente al 1% del total de la adquisición, la cual será disminuida del monto adjudicado en la presente orden de compra/servicio.

En caso de que el retraso sobrepase los quince días calendario y no esté debidamente justificado y aceptado, conozco que la entidad contratante deberá incluirme en el registro de contratistas incumplidos administrados por el SERCOP.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.6 Políticas de la Unidad de Activos Fijos

Las políticas establecidas en este Manual, responden a las necesidades de la Coordinación Administrativa y a los requerimientos establecidos por las Normas de Control Interno (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009) y el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público (Contraloría General del Estado, Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, 2006):

5.6.1 Almacenamiento y distribución

“Los bienes que adquiera el IEPS ingresarán físicamente a través de la bodega a cargo de la Unidad de Activos Fijos, aun cuando la naturaleza de los mismos requiera su ubicación directa en la Coordinación que lo solicite, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos”. (Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, 2009).

5.6.2 Responsabilidad

Todos los servidores del IEPS, serán responsables del adecuado mantenimiento, cuidado, conservación y buen uso, de los bienes que tengan a su cargo.

Cuando se identifique que los bienes requieran arreglos o se encuentren en mal estado, los servidores responsables solicitarán a la Dirección Administrativa que realice la respectiva revisión para determinar su reparación o reposición.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.6.3 Supervisión

Los directores o responsables de las Coordinaciones del IEPS vigilarán que los custodios de los bienes institucionales, los mantengan en lugares visibles, con el propósito de que se pueda efectuar su verificación en cualquier momento.

5.6.4 Entrega - recepción de bienes sujetos a control:

La entrega de los bienes institucionales será legalizada mediante un acta entrega - recepción, donde constará el detalle del valor de los mismos, la cual será suscrita por el responsable de la Unidad de Activos Fijos y el funcionario que los usará.

5.6.5 Ingreso de Bodega:

Para el ingreso del inventario, se deberá realizar una constatación física de los bienes así como de la documentación de sustento, se adjuntará el acta respectiva debidamente legalizada, y se ingresará al sistema automatizado de control de bienes, realizando la codificación correspondiente.

5.6.6 Codificación.-

El Responsable de la Unidad de Activos Fijos realizará la codificación e identificación individual de los bienes, cumpliendo con los siguientes requerimientos:

- Código del activo
- Descripción de las características del bien
- Coordinación o área a la que corresponde
- Número de orden
- Cantidad
- Valor Unitario

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- Número de ingreso a bodega
- Fecha de adquisición, nombre del proveedor y número de factura
- Valor total y otros datos o referencias necesarias para su identificación

5.6.7 Protección.

Se contratará una póliza de seguros para proteger los bienes del IEPS contra los diferentes riesgos que pudieran ocurrir.

Se verificará periódicamente las coberturas a fin de que mantengan su vigencia.

Se consolidará la información del detalle de activos fijos contenida dentro de las pólizas físicas en un archivo digital para facilitar la identificación de los bienes asegurados.

5.6.8 Egreso de Bienes.-

Para el egreso de bienes, se cumplirá con el trámite reglamentario y en todos los casos se realizará a través de la Unidad de Activos Fijos, pudiendo presentarse las siguientes modalidades:

- ENAJENACION: Por transferencia gratuita, remate, venta, etc.
- BAJA: Por obsolescencia, pérdida fortuita, hurto o robo.

5.6.9 Pérdida.-

En caso de pérdida de los bienes institucionales, a consecuencia de hurto o robo, el custodio encargado de su uso comunicará por escrito este hecho a la máxima autoridad, con copia al Coordinador del área respectiva y al Responsable de Activos Fijos, con todos los detalles posibles, dentro de los siguientes dos días hábiles al del conocimiento de los hechos. Caso contrario, el custodio asumirá en forma automática, la

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

responsabilidad de su reposición, con un bien de características similares al desaparecido, de acuerdo a los requerimientos que presente la Unidad de Activos Fijos.

5.6.10 Denuncia.-

La máxima autoridad del IEPS o su delegado presentarán la denuncia a las autoridades correspondientes, sin perjuicio de otras acciones conducentes a comprobar la infracción e identificación de los responsables.

El seguimiento del trámite legal, hasta su sentencia final, será responsabilidad del servidor custodio de los bienes, que mantendrá hasta entonces su responsabilidad, el trámite se cumplirá en coordinación con un funcionario de Asesoría Jurídica, de acuerdo a lo previsto en el Art.90 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público

5.6.11 Traspasos internos.

Todo movimiento interno de bienes, que se efectúe entre las diferentes Coordinaciones del IEPS o entre sus funcionarios solo será válido, para fin de registro, si existe previamente la solicitud del funcionario o unidad pertinente y visto bueno del Director Administrativo, quien dispondrá al Responsable de Activos Fijos legalizar el traspaso pertinente.

5.6.12 Constatación Física.

Se realizará semestralmente una toma física a todos los activos del IEPS, tanto a las bodegas como a las instalaciones a nivel nacional, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 12 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público (Contraloría General del Estado, 2013), “por lo menos una vez al año,

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

dispondrá la inspección de los bienes muebles y equipos a fin de que, con la colaboración y asesoramiento de los técnicos y especialistas de cada unidad, se determine la existencia de los bienes muebles y equipos obsoletos, dañados o fuera de uso; y, según los casos; proceder al remate, venta, transferencia gratuita o traspaso, y demás disposiciones legales vigentes, al respecto”.

Esta información constituirá el soporte para la actualización permanente del módulo de bienes de larga duración que dispone la institución bajo la responsabilidad de la Unidad de Activos Fijos, así como el control de los custodios responsables.

La Unidad de Activos Fijos remitirá copia de todo lo actuado a la Coordinación Financiera, quien mantendrá el registro contable de los inventarios de los activos fijos y bienes no considerados activos fijos sujetos a control, y a la Auditoría Interna para su conocimiento.

Además, esta información también servirá para actualizar la inclusión de los bienes dentro de la póliza de seguros del IEPS.

5.7 Descripción de los procesos de la Unidad de Activos Fijos

5.7.1 Ingreso de Bienes adquiridos a Bodega

Proceso N° 1

INGRESO DE BIENES ADQUIRIDOS A BODEGA

CODIGO: CAD-AF-01.IB

OBJETIVO: Ingresar físicamente a través de la bodega los bienes adquiridos por el IEPS, antes de ser utilizados, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

ALCANCE: Todas las existencias de suministros y bienes de larga duración adquiridos a nivel nacional, tanto para Direcciones Zonales como para el IEPS matriz.

DEFINICIONES:

- **Activo Fijo:** Constituyen todos los bienes tangibles o derechos de propiedad que dispone la entidad, susceptibles de contabilizarse y reflejarse como tales en los estados financieros, siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones: a) Constituyen bienes de propiedad privativa institucional; b) Están destinados a actividades administrativas y/o productivas; c) Su vida útil estimada es mayor a un año; d) Su costo de adquisición es igual o mayor a cien dólares (US\$100,00).
- **Bienes sujetos a control:** Los bienes perecederos que tuvieren una vida útil mayor a un año y que presten utilidad en el desarrollo de las actividades institucionales, con un costo individual de adquisición, fabricación, incorporación o avalúo, inferior a 100,00 dólares norteamericanos, serán sujetos de control administrativo, a través de la Unidad de Activos Fijos, dentro de cada unidad administrativa a fin de identificar a los responsables de su custodia ante cualquier eventualidad tanto sea de traslado, pérdida o destrucción.
- **Orden de entrega:** Documento abastecedor para liberar una cantidad del material o los materiales definidos en un plan de entregas. La orden de entrega contiene información sobre cantidades y fechas de entrega. En el contexto más general las órdenes de entrega pueden denominarse liberaciones de bienes entregados.
- **Codificación:** Numeración adecuada que permite la fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

duración. Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación.

DETALLE DE ACTIVIDADES

Una vez realizado el proceso de adquisición de los bienes necesarios para el desarrollo normal de las actividades en busca de cumplir con los objetivos planificados, para el ingreso adecuado de los bienes se realizan las siguientes actividades:

Guardalmacén de Activos Fijos:

- Recibir los bienes de acuerdo a los requerimientos y verificar si concuerda con la orden de compra, el formulario de requerimientos y la orden de entrega.
 - No concuerdan, devolver los bienes a los proveedores para que sean cambiados.
 - Si concuerdan, recibir e ingresar los bienes al sistema e imprimir el acta de entrega recepción.

Responsable de Activos Fijos

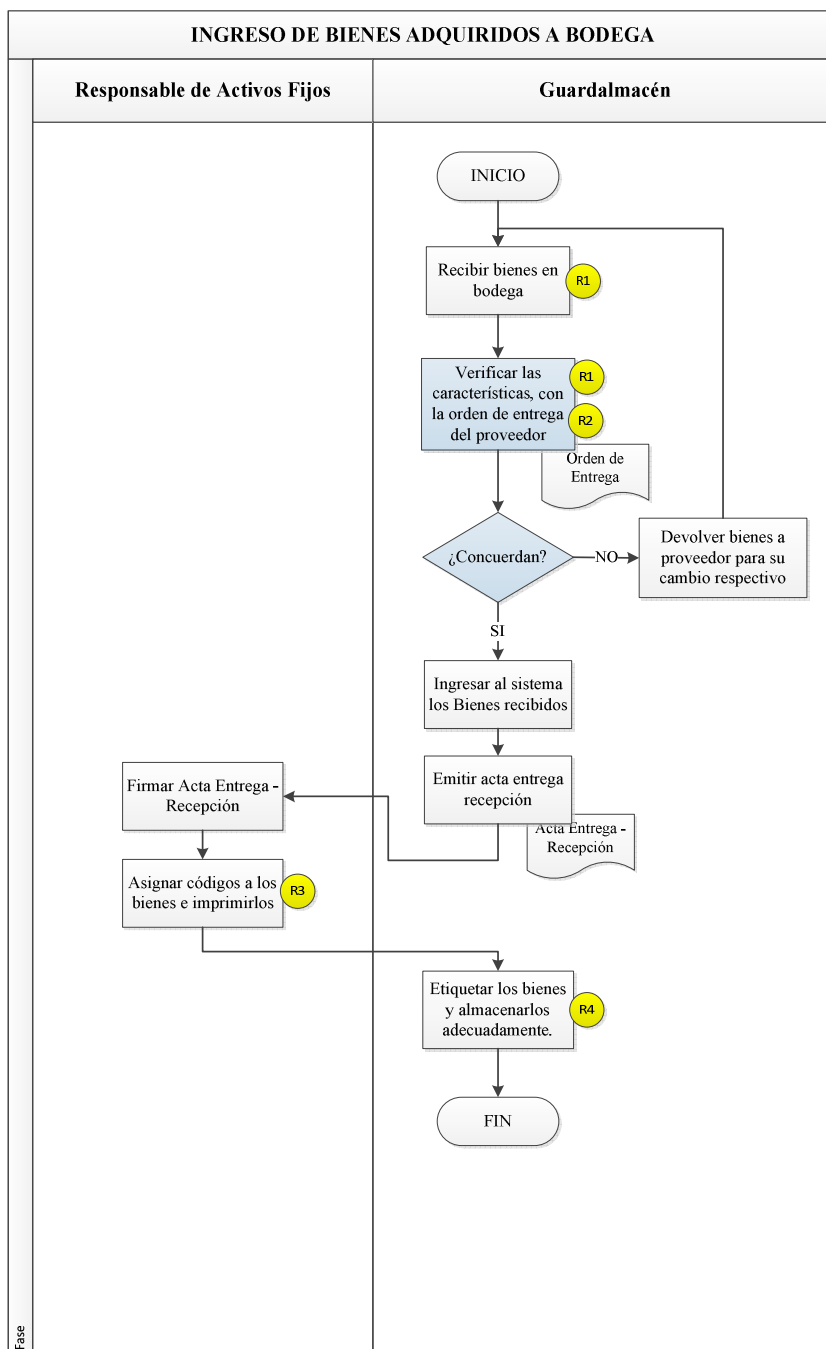
- Asigna los códigos a los bienes e imprimirlos.

Guardalmacén de Activos Fijos:

- Etiqueta los bienes y almacenarlos adecuadamente.

 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Número de Bienes que cumplen especificaciones técnicas	100%	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Bienes que cumplen con especificaciones}}{\text{Total Bienes ingresados a Bodega}}$	%
Número de Bienes debidamente registrados y codificados	100%	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Bienes debidamente registrados y codificados}}{\text{Total Bienes ingresados a Bodega}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Responsable de Activos Fijos

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.7.2 Entrega de Activos Fijos a Funcionarios del IEPS

Proceso N° 2

ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS A FUNCIONARIOS DEL IEPS

CODIGO: CAD-AF-02.EAF

OBJETIVO: Proporcionar a los funcionarios del IEPS, implementos necesarios para la ejecución de sus actividades diarias, mediante una entrega adecuada de los bienes existentes en bodega.

ALCANCE: Distribución de bienes que constan en el inventario de bodega a nivel nacional, por parte del responsable de la Unidad de Activos Fijos al funcionario que los usará y custodiará.

DEFINICIONES:

- **Acta Entrega – Recepción:** Documento que sustenta legalmente el traspaso de la custodia de los bienes, suscrita por el responsable de la unidad de activos fijos y el funcionario que usará o custodiará los bienes.
- **Custodio:** Servidor o servidores responsables de la tenencia y conservación de los bienes que se les hubiere entregado para su uso.
- **Traspaso Interno:** Todo movimiento interno de bienes de larga duración y sujetos a control que se efectúan entre las diferentes dependencias de una institución o entre sus funcionarios, el cual debe ser legalizada por el Coordinador Administrativo.

 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DETALLE DE ACTIVIDADES

Responsable de la Unidad Requirente:

- Realiza el memorando de solicitud de Activos Fijos para un determinado funcionario de la unidad.

Coordinador Administrativo:

- Coloca sumilla de autorización

Responsable de la Unidad de Activos Fijos:

- Emite una autorización para la salida de bienes de bodega
- Envía un correo electrónico al funcionario Guardalmacén solicitando la entrega de bienes de acuerdo a la autorización.

Guardalmacén de Activos Fijos:

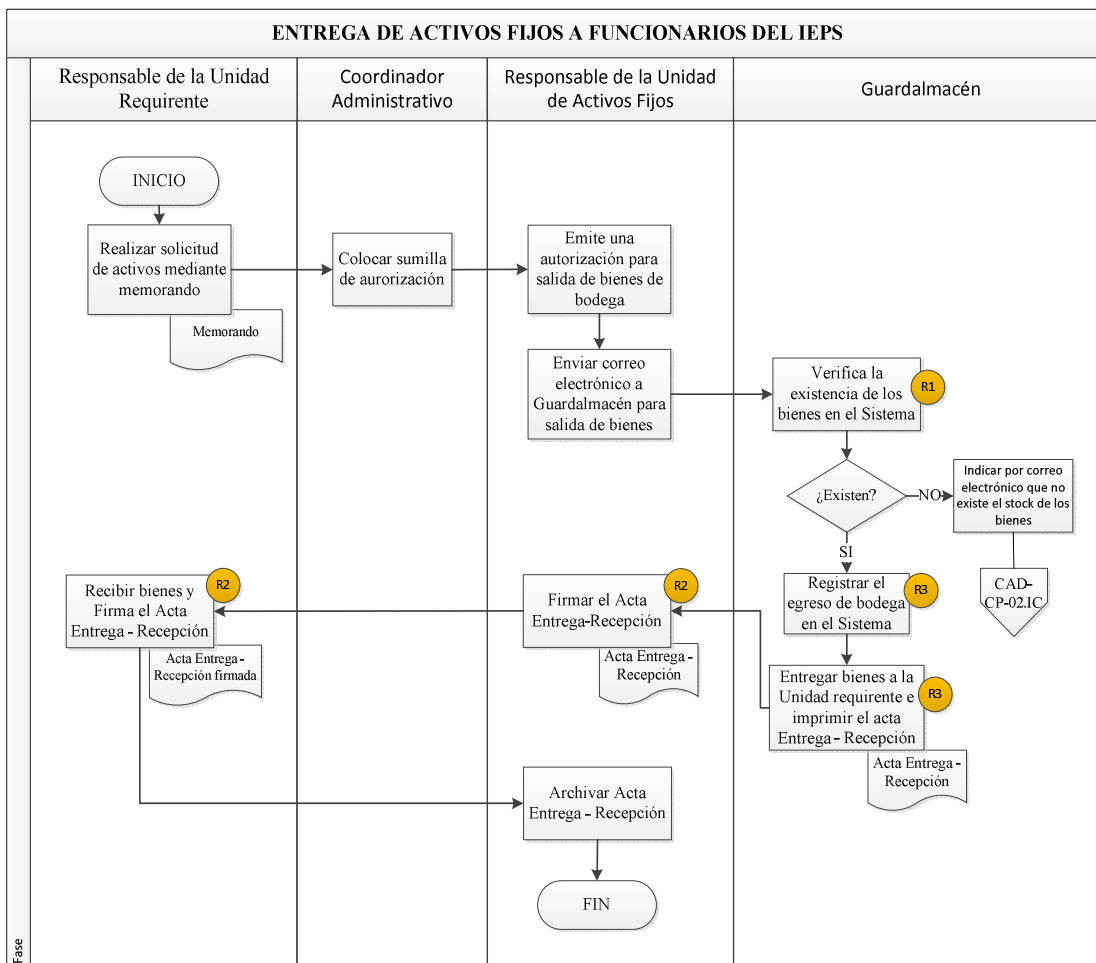
- Verifica en el Sistema la existencia del bien dentro de la bodega
 - Si el bien no existe dentro de la bodega, envía un correo electrónico al Responsable de Activos Fijos, indicando que no hay en stock el bien solicitado
 - Si el bien si existe dentro de la bodega, se entrega el bien solicitado al Responsable de Activos Fijos y se realiza un acta de entrega recepción.
- Registra el egreso del bien en el Sistema de bodega

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Responsable de Activos Fijos:

- Elabora el Acta de Entrega Recepción, con la descripción de los bienes solicitados por el responsable de la unidad requirente.
- Realiza la entrega de los bienes al nuevo custodio o responsable de los mismos, y se procede a legalizar el acta de entrega recepción con la firma de:
 - Responsable de la Unidad de Activos Fijos
 - Funcionario designado como custodio de los bienes

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Número de Bienes que entregados que cumplen con autorizaciones respectivas	100%	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Bienes entregados previo memo y autorización}}{\text{Total Bienes entregados}}$	%
Número de bienes entregados con registro en sistema	100%	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Bienes entregados con registro en sistema}}{\text{Total Bienes entregados}}$	%
Número de actas de entrega-recepción debidamente legalizadas	100%	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Actas de entrega recepción debidamente legalizadas}}{\text{Total Actas de bienes entregados}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.7.3 Descargo de Activos Fijos a Funcionarios del IEPS

Proceso N° 3

DESCARGO DE ACTIVOS FIJOS A FUNCIONARIOS DEL IEPS

CODIGO: CAD-AF-03.DAF

OBJETIVO: Realizar el descargo de los Activos Fijos entregados a los Funcionarios de la del IEPS, para su adecuado control.

ALCANCE: Recepción de los bienes de larga duración asignados previamente a funcionarios del IEPS a nivel nacional.

DEFINICIONES:

- **Traspaso Interno:** Todo movimiento interno de bienes de larga duración y sujetos a control que se efectúan entre las diferentes dependencias de una institución o entre sus funcionarios, el cual debe ser legalizada por el Coordinador Administrativo.

DETALLE DE ACTIVIDADES

Jefe Inmediato Superior del Custodio Personal de los Bienes:

- Enviar un memorando de solicitud de descargo de activos fijos al Responsable de la Unidad de Activos Fijos.

Guardalmacén

- Recibir bienes entregados por el custodio

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- Constatar físicamente el estado de los bienes y que estos concuerden con el acta de entrega – recepción inicial.
- Verificar el buen estado de los bienes recibidos

Responsable de la Unidad de Activos Fijos:

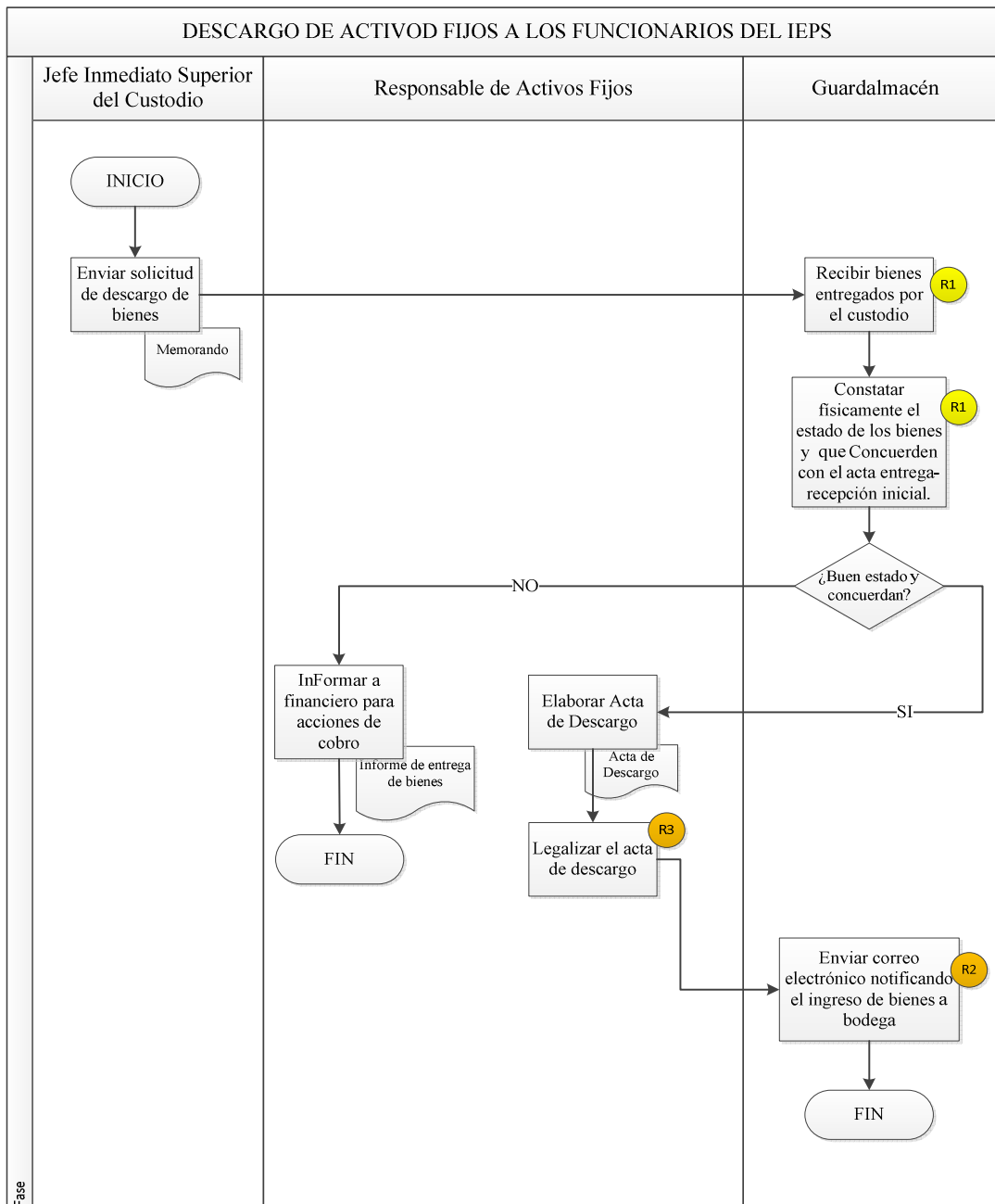
- Si el guardalmacén notifica que los bienes están en buen estado, elabora el acta de descargo.
- Si la notificación del estado de los bienes es negativa, informar al financiero para acciones de cobro pertinentes.
- Legalizar con las firmas necesarias el Acta de Descargo de los bienes recibidos.

Guardalmacén

- Notifica al responsable de la unidad de activos que los bienes fueron reingresados al sistema.

 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Número de Bienes devueltos iguales a los entregados	100%	Mensual	$\frac{\text{Bienes devueltos iguales a los entregados}}{\text{Total Bienes devueltos}}$	%
Número de bienes dañados con informe de responsabilidad	100%	Mensual	$\frac{\text{Bienes dañados con informe de responsabilidad}}{\text{Total Bienes dañados}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.7.4 Pólizas de Seguros

Proceso N° 4

PÓLIZAS DE SEGUROS

CODIGO: CAD-AF-04.PS

OBJETIVO: Proteger contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir todos los bienes del IEPS a través de pólizas de seguro, verificando periódicamente que las coberturas mantengan su vigencia.

ALCANCE: Todos los bienes adquiridos por el IEPS a nivel nacional, que cumplan las características de bienes de larga duración.

DEFINICIONES:

- **Póliza de Seguro:** Contrato entre un asegurado y una compañía de seguros que establece los derechos y obligaciones de ambos, en relación al seguro contratado.
- **Asegurado:** Que es objeto de un seguro. Es el titular del interés, pudiendo ser una persona natural o una persona jurídica.
- **Asegurador:** Es la persona jurídica (sociedad anónima, mutua, cooperativa y mutualidad de previsión social) que, con la autorización oficial correspondiente, asume las consecuencias del riesgo que es objeto de cobertura en un contrato de seguro. Es sinónimo de “aseguradora” y de “entidad de seguros”.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DETALLE DE ACTIVIDADES

Después del ingreso de los bienes a la bodega y el registro en el sistema de activos fijos:

Responsable de Activos Fijos:

- Envía un correo electrónico a la Aseguradora solicitando la inclusión de los bienes a la póliza, con los siguientes datos:
 - Tipo de Pólizas
 - Número de Bienes
 - Descripción
 - Marca
 - Serie
 - Valor final

Coordinador Administrativo:

- Envía oficio a la Aseguradora con el listado de los bienes adquiridos

Responsable de Activos Fijos:

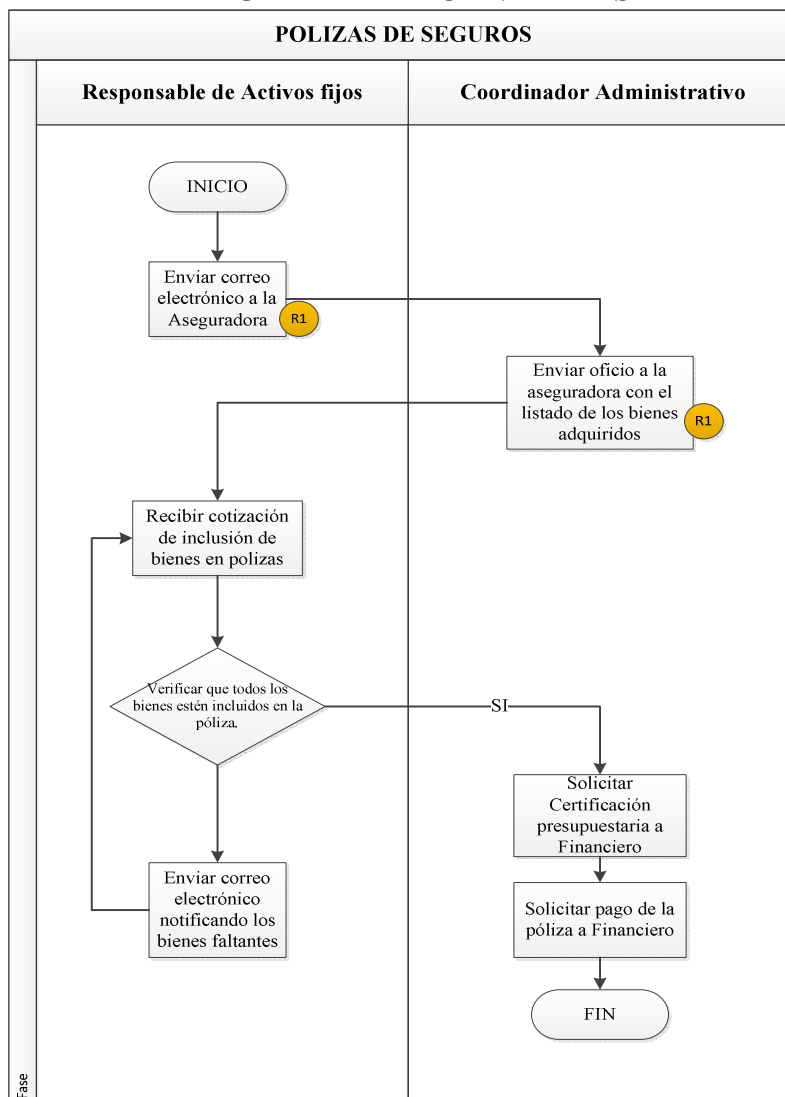
- Recibe la cotización de la inclusión de los bienes a la póliza
- Verificar que todos los bienes se encuentren incluidos en la cotización de la – póliza
 - Si se encuentran todos, Informa al coordinador administrativo que se proceda con el pago.
 - Envía correo electrónico a la aseguradora notificando los bienes faltantes

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Coordinador Administrativo:

- Solicita a la Coordinación Financiera la correspondiente Certificación Presupuestaria
- Solicita pagar la factura de las inclusiones a la póliza

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Número de Bienes que adquiridos que se incluyen en la póliza de seguros	100%	Mensual	$\frac{\text{N° de Bienes incluidos en la póliza de seguros}}{\text{Total Bienes adquiridos}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

5.7.5 Reposición de Bienes por Pérdida o Robo

Proceso N° 5

REPOSICIÓN DE BIENES POR PÉRDIDA O ROBO

CODIGO: CAD-AF-05.RPR

OBJETIVO: Realizar el trámite correspondiente con la Aseguradora, para la reposición de bienes protegidos contra pérdida o robo.

ALCANCE: Todos los bienes del IEPS que hayan sufrido pérdida o robo.

DEFINICIONES:

- **Póliza de Seguro:** Contrato entre un asegurado y una compañía de seguros que establece los derechos y obligaciones de ambos, en relación al seguro contratado.
- **Asegurado:** Que es objeto de un seguro. Es el titular del interés, pudiendo ser una persona natural o una persona jurídica.
- **Asegurador:** Es la persona jurídica (sociedad anónima, mutua, cooperativa y mutualidad de previsión social) que, con la autorización oficial correspondiente, asume las consecuencias del riesgo que es objeto de cobertura en un contrato de seguro. Es sinónimo de “aseguradora” y de “entidad de seguros”.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DETALLE DE ACTIVIDADES

Después de recibir la notificación del siniestro:

Responsable de Activos Fijos:

- Recapta el memorando de la Dirección donde ocurrió el incidente, con la respectiva denuncia en un plazo máximo de dos días desde el incidente.
- Verifica en el Sistema si los bienes están asegurados.
 - Si el bien no está asegurado, se procede a la notificación a la Coordinación Financiera para que los bienes sustraídos o perdidos se den de baja y se remplace los mismos.
 - Si el bien está asegurado, se envía una notificación inmediata, mediante correo electrónico a la Aseguradora, con los siguientes documentos:
 - Memorando
 - Denuncia del bien sustraído o extraviado
 - Características de los bienes
 - Cédula de los custodios
 - Factura de los Bienes

Coordinador Administrativo:

- Envía oficio a la Aseguradora con la documentación completa en un plazo máximo de tres días desde la fecha del incidente.

Responsable de la Unidad de Activos Fijos:

- Recibe de la Aseguradora cotización de bienes de igual o mejor características.

	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

- Verificar que las características de los bienes a reponer sean de iguales o mejores condiciones.
 - Si las características no resultan beneficiosas, se notifica a la Aseguradora para que envíe una nueva cotización.
 - Si las características resultan favorables, envía oficio a la Aseguradora indicando la aceptación de la reposición.
- Comunicar a la Aseguradora la cancelación del deducible

Aseguradora:

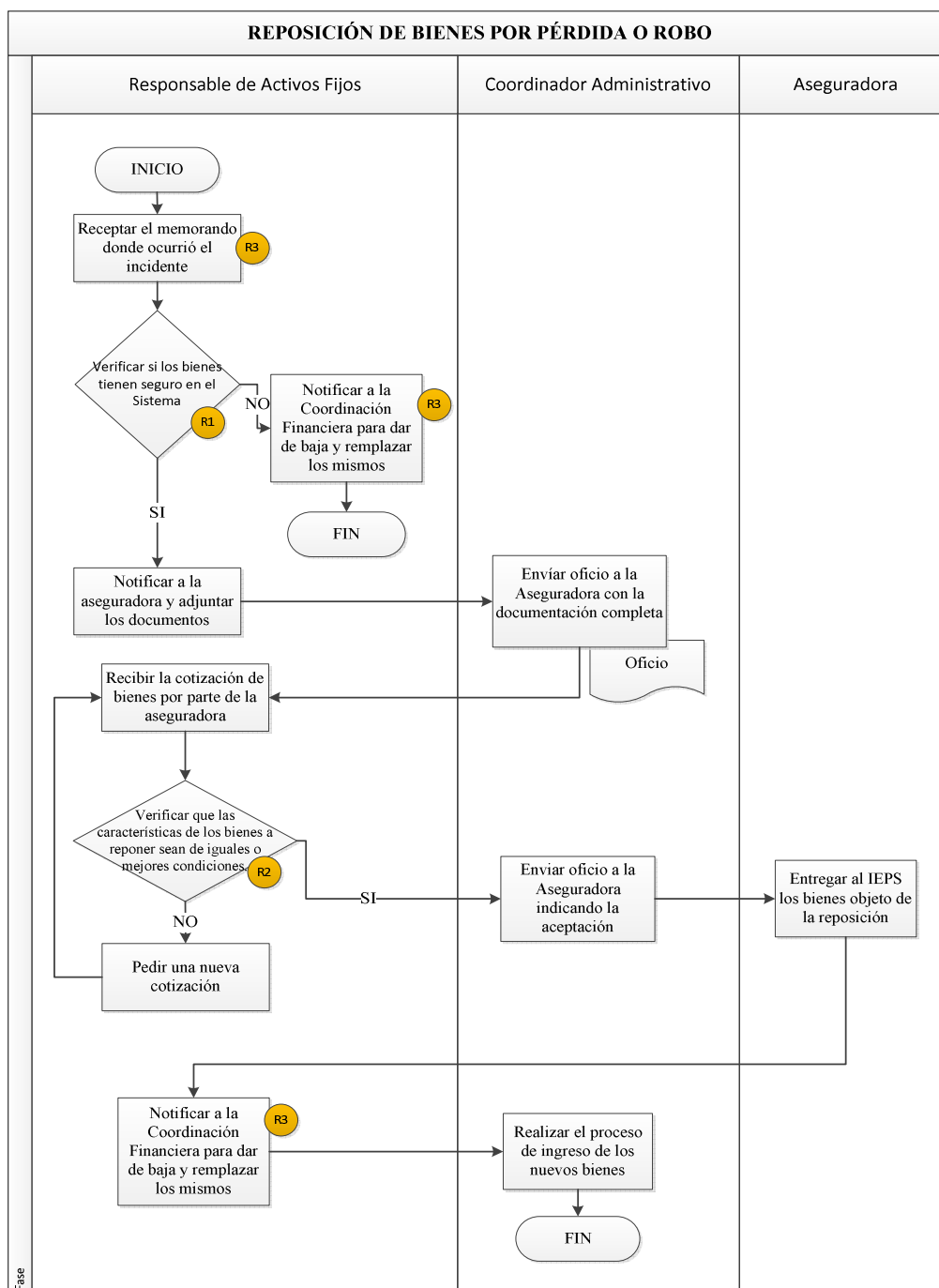
- Entregar al Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria los bienes objeto de la reposición.

Responsable de Activos Fijos:

- Notifica a la Coordinación Financiera para que los bienes sustraídos o perdidos se den de baja y se reemplacen los mismos.
- Realiza el proceso de ingreso de bienes a la Bodega de Activos Fijos.

 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES



 IEPS Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	MANUAL DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	MAYO 2015

Indicadores de Gestión:

NOMBRE DEL INDICADOR	META	PERIODICIDAD	INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Total de bienes notificados a tiempo por siniestro	100%	Mensual	$\frac{\text{Bienes con memorando de notificación a tiempo}}{\text{Total Bienes notificados por siniestro}}$	%
Total de Bienes notificados con documentación completa	100%	Mensual	$\frac{\text{Bienes notificados con documentación completa}}{\text{Total Bienes notificados}}$	%
Total de bienes ingresados por reposición con informe favorable de TICS	100%	Mensual	$\frac{\text{Bienes ingresados con informe favorable de TICS}}{\text{Total Bienes ingresados por reposición}}$	%
Total de Bienes Repuestos con características iguales a los siniestrados	100%	Mensual	$\frac{\text{Bienes repuestos con características iguales a los siniestrados}}{\text{Bienes repuestos analizados}}$	%

Responsable de Aplicar el indicador: Coordinador Administrativo

CAPÍTULO 6

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La inexistencia de procesos sistematizados en la Coordinación Administrativa del IEPS, impide una adecuada gestión de los riesgos operativos, afecta el ambiente de control interno, la ejecución eficiente de las actividades y la entrega oportuna de productos y servicios, perjudicando directamente a la asignación eficiente de los recursos públicos y al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los procesos más relevantes de la Coordinación Administrativa del IPES se relacionan con la gestión de compras públicas y de activos fijos. Su sistematización, permitió tener una visión más clara de las actividades críticas, susceptibles de eventos de riesgo operativo que afectan la consecución de sus objetivos.
- Utilizar una metodología de identificación de eventos operativos enfocada hacia los procesos, permite conocer de manera general y específica en qué actividades se encuentran los riesgos de mayor incidencia, y ayuda a prevenir o minimizar el riesgo que podría darse por fallas o insuficiencias en los cuatro pilares que comprende el riesgo operativo.
- La priorización de los eventos de riesgo operativo en cada uno de los procesos relevantes, permite enfocar las acciones de mitigación sobre aquellos riesgos que tienen un mayor grado de afectación sobre el cumplimiento de los objetivos y la asignación óptima de recursos públicos. Los principales factores de riesgo observados en la Coordinación Administrativa del IEPS se relacionan con: la inexistencia de procesos formalmente establecidos y falta de segregación de funciones.
- La evaluación cualitativa de los eventos de riesgo, constituye un método adecuado ante la falta de una base de datos histórica; de acuerdo al estudio

realizado, el 57.10% de los eventos de riesgo operativo corresponden a una zona de riesgo alto y el 42.90% se encuentra en una zona de riesgo moderado, que requieren de la implementación de acciones de respuesta inmediata que permitan reducir o minimizar su impacto y probabilidad de ocurrencia, al estar relacionados con la acción de funcionarios del área, que no pueden ser sujetos de acciones de transferencia del riesgo.

- El diseño de un manual de control interno, en el que se describa de qué manera deben desarrollarse las actividades y que además plasme las respuestas que permitan limitar y administrar los factores de riesgo inmersos en cada uno los procesos permite tomar decisiones oportunas encaminadas a minimizar y controlar el impacto o posible afectación en la consecución de sus objetivos institucionales.

6.2 Recomendaciones

- Mantener actualizado los procesos sistematizados dentro del manual de control interno a través del monitoreo constante de los requerimientos de los entes de control, a fin de contar con una gestión eficiente del riesgo operativo que se acople a las necesidades de la Coordinación Administrativa, utilizando una metodología orientada a la eficiencia y control de los procesos.
- Las instituciones deben gestionar el riesgo operativo, como un elemento primordial de una administración preventiva, implementando mecanismos, estrategias, tecnología, procesos y contar con recurso humano calificado y con la experiencia necesaria a fin de mitigar este riesgo a fin de incrementar la eficiencia de las operaciones.

- Se deberá estructurar un inventario de eventos agrupados por categoría que permita consolidar una base de hechos históricos, para la gestión oportuna de los riesgos y evaluaciones futuras.
- Contratar personal que llene las vacantes de la Coordinación Administrativa, y realizar capacitaciones permanentes a los funcionarios permitiendo que se involucren de manera rápida a los procesos identificados y se pueda ejecutar las actividades en los plazos establecidos.
- Aplicar los indicadores establecidos para dar seguimiento al cumplimiento de las acciones de respuestas enfocadas a la mitigación de los riesgos y evaluar la gestión de los procesos de la Coordinación Administrativa
- Implementar y difundir el manual de control interno elaborado en el presente trabajo, a fin de mantener una directriz clara de las actividades que deben realizarse en cada proceso relevante de la Coordinación Administrativa, así como de las responsabilidades de cada funcionario, de tal manera que se mejore la gestión operativa y la asignación de recursos públicos para obtener una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Bibliografía

- Bancos, S. d. (2004). *Libro I. Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, Título X. De la Gestión y Administración de Riesgos*. Quito: Resolución No JB-2004-631 .
- Basilea, C. d. (julio de 2002). *Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación*. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/RepositorioAPS/0/2/jer/DOCIMP_INTERNACIONALES/PracticasAdecuadasGestSupRiesgos2002.pdf
- Cajas Guijarro, J. (2011). *Modelos de Enfoque de Medición avanzado de Riesgo Operativo*. Grupo Eumed.
- Carbone, T., & Tippett, D. (Diciembre de 2004). Project Risk Management Using The Project Risk FMEA. *Engineering Management Journal*, págs. 28-35.
- Comunicaciones, D. d. (2015). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/>
- Constitución Política de la República del Ecuador*. (2008). Montecristi.
- Contraloría General del Estado. (2006). *Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>
- Contraloria General del Estado. (2013). *Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público*.
- COSO, C. o. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*.
- Cuellar, J. C., & Burgwal, G. (2000). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito: Abya Yala.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna* . Bogota: Ecoe Ediciones.
- Galgano, A. (1995). *Los Siete Instrumentos de Claidad Total*.
- Guijano, J. C. (2011). *Modelos de Enfoque de Medición Avanzado del Riesgo Operativo (EMA)*. Malaga: Grupo Eumed.net.
- Gutierrez, A. (1997). *Curso de Métodos de Investigación y Elaboración de la Monografía*. Quito: Didacta A.G.

- IEPS. (abril de 2013). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos . Quito, Pichincha, Ecuador.
- IEPS. (2013). *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.economiasolidaria.gob.ec/>
- INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO*. (s.f.). Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/manuales/controlinterno.doc>
- ISO, C. (2005). Norma ISO 9000.
- Ley de Economía Popular y Solidaria*. (2012).
- Ley Organica de la Contraloría General del Estado*. (s.f.).
- LOSNCP. (2013). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*.
- Ministerio Coordinador de la Política Económica. (2015). *Directrices para la Elaboración de la Proforma Presupuestaria General del Estado 2015*.
- Moreno, G. (2009). *Administración por procesos*. Harrington.
- Plan Nacional del Buen Vivir*. (2013-2017). Quito.
- Ramos, J. S. (1999). *Gestión de Riesgos Financieros - Un enfoque práctico para los países latinoamericanos*. Grupo Santander.
- Reyes Hiedra, P. (2012). *Administración de Riesgos Medición, Seguimiento, Análisis y Control*. Ambato.
- SBS. (2005). Título X. De la Gestión y Administración de Riesgos, Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo. En S. d. Seguros, *Libro I Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*.
- Significados*. (abril de 2015). Obtenido de <http://www.significados.com/>
- Vindas, J. O. (Junio de 2009). *Ministerio de Planificación Nacional y Política*. Obtenido de Guía para el Levantamiento de Procesos: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
- Whittington, O., & Kurt, P. (2005). *Principios de Auditoría* (14va edición ed.). México, México: McGraw-Hill.