

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**



**EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR
RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE POMALCA -2012**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR: Bach ZARPAN ALEGRIA DIANA JANETH

Chiclayo, 03 de Diciembre del 2013

**EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO PARA DETECTAR
RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE POMALCA -2012**

POR:

Bach. ZARPAN ALEGRIA DIANA JANETH

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Mg. CPC. Maribel Carranza Torres
Presidente de Jurado

Mg. CPC. Gustavo Salvador Trelles Araujo
Secretaria de Jurado

Mg. CPC. Flor de Maria Beltran Portilla
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2013

1.3.3.3.	Herramientas y técnicas para la identificación de Riesgos	65
II.	APLICACIÓN DEL DISEÑO METODOLOGICO EN BASE AL PERFIL DEL PROYECTO	
2.1.	Tipo de investigación	78
2.2.	Diseño de la Investigación.....	78
2.3.	Población Muestral	78
2.4.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	79
III.	RESULTADOS – en base a los objetivos	
3.1.	Información General de la municipalidad	82
3.2.	Procesos del Área de Logística	88
3.3.	Plan y Programa de evaluación especial de control interno	101
3.4.	Resultados del cuestionario suministrado a la gerencia de la municipalidad.....	103
3.5.	Interpretación de los resultados de cuestionario específico al área de abastecimiento.....	104
3.6.	Matriz de Riesgos	108
3.7.	Flujograma de las adquisiciones de menor cuantía.....	109
3.8.	Cuadro de deficiencias, causas y efectos	110
3.9.	Matriz de Probabilidad versus impacto.....	111
3.10.	Cuadro comparativo de los procesos	113
IV.	DISCUSION.....	116
V.	CONCLUSIONES.....	120
VI.	RECOMENDACIONES.....	123
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
VIII.	ANEXOS.....	129

DEDICATORIA

A:

Dios, divino creador y salvador
quien me guía en mi camino y a
quien le debo todo lo que tengo y todo
lo que soy.

 Mi madre, quien es mi amiga mi
 compañera, mi confidente, quien me
 brinda su apoyo moral, espiritual y
 económico y siempre está conmigo
 para darme una palabra de aliento
 ante las adversidades, quien es mi
 impulso para seguir adelante y quien
 le da sentido a mi vida

A mi padre, quien es un ejemplo a
seguir a quien admiro mucho y quien
me brinda su apoyo siempre. Y quien
siempre está ahí para darte un
consejo sabio

La memoria de mi hermano Cesar,
quien es mi angelito que desde el
cielo me guía me protege e ilumina
mi camino.

DIANA JAN]

vii

Mi sobrinito Terry, a quien amo mucho y quien es mi una de mis motivaciones para cumplir mis metas y tratar de ser mejor

Mi hermano Jorge, quien más que un hermano es mi mejor amigo, siempre está conmigo para apoyarme

DIANA JANE

AGRADECIMIENTO

A:

Mi madre, que me brinda su apoyo incondicional y ha hecho posible el logro de mis objetivos.

Mi profesora María Sofía Tamayo Palacios, a quien más que una profesora es una amiga más. Quien nos dio todo su confianza para aclarar nuestras dudas y quien se preocupó como si nuestros investigaciones fueran sus investigaciones.

DIANA JAN.

RESUMEN

En la investigación realizada se determinó que sea relevante y conveniente investigar el sistema de control interno para encontrar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca.

La hipótesis planteada asumía que si existía un buen sistema de control interno ayudaría a la eficiencia de los recursos económicos en la Municipalidad de Pomalca en el año 2012.

Se tomó en cuenta como objetivo general evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. Y como objetivos específicos: Diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos, corroborar la adecuada gestión de Riesgos en los procesos de abastecimiento , verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente , obtener evidencia suficiente y competente para respaldar las recomendaciones propuestas, recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del control interno en el área de abastecimiento

El trabajo científico fue respaldado por los aportes de las teorías, Teoría clásica de la organización según Max Weber, Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor, Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing.

Metodológicamente la investigación fue de tipo aplicada no-experimental y se utilizó el diseño descriptivo- explicativo.

La investigación se considera relevante porque la ineficiencia en la implementación de un sistema de control trae consecuencias graves, como ineficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas.

Tanto como el sector público y privado, son la clave para el desarrollo del país, y para ello debemos tener conocimiento sobre, aplicación de sus política xii
cumplimiento de normas éticas.

Dentro de las conclusiones de la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Pomalca, se

identificaron cinco riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en cada área, dentro de los cuales tenemos; adquisición de productos innecesarios; excesivos costos de bienes adquiridos, extravió, deterioro, robo sistemático de los bienes almacenados; deficiente desempeño del recurso humano.

Asimismo corroboramos que la gestión de riesgo es deficiente, detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta, donde la entidad decide no actuar frente al riesgo

También se verificó que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la municipalidad necesitan, de esta forma adquieren sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente.

PALABRAS CLAVES

Sistema de control interno, Riesgos, Bienes, gestión, organización, abastecimiento, recurso humano, necesidades, eficiencia, eficacia, normatividad, costos.

ABSTRACT

In the investigation it was determined that research is relevant and appropriate internal control system to find potential risks in the supply area of the Municipality of Pomalca .

The hypothesis assumed that if there was a good internal control system would help the efficiency of economic resources in the Municipality of Pomalca in 2012.

It took into account the general objective of assessing the internal control system to detect potential risks in the supply area of the Municipality of Pomalca . And specific objectives: Diagnosing whether internal controls are helping to reduce the risks , confirm adequate Risk management in procurement processes , verify adequate enforcement of existing regulations , obtain sufficient competent evidence to support the proposed recommendations , recommend corrective actions to help improve the implementation of internal control in the area of supply

Scientific work was supported by the contributions of theories , classical theory of the organization according to Max Weber , Theory of internal control as , Functional Organization Theory as Frederick Winslow Taylor , Contingency Theory as Chandler Muriel Bing.

Methodologically the research was applied type and non- experimental design was used descriptive -explanatory.

The research is considered important because the inefficiency in the implementation of a control system brings serious consequences such as inefficiency in meeting the needs of the population and breach of the goals.

As much as the public and private sector, are key to the country's development , and we must have knowledge of , implementation of its policies and compliance with ethical standards.

Among the findings of the evaluation of the internal control system supply area in the district municipality of Pomalca on identified five potential risks arising as a result of the deficiencies in each area in which we have ; purchase unnecessary products ; excessive costs of goods purchased , misplaced ,

deterioration, systematic theft of goods stored , poor human resource performance .

Also corroborated that risk management is poor, thereby detecting the risk response was absolute acceptance , where the entity chooses not to act against the risk

Also verify that there is no proper planning of resource needs and user areas of the municipality need , thus acquire property without efficient economic evaluation

KEYWORDS

Internal Control System, Risk, Real, management, organization, procurement, human resources, needs, efficiency, effectiveness, standards, costs.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

Las municipalidades a nivel mundial son consideradas instituciones complejas, que se han alejado de la satisfacción de las necesidades de los gobernados, que están llenas de ineficiencias en sus operaciones así como el de brindar bienes y servicios a los pobladores.

En nuestra nación las municipalidades para muchos es sinónimo de corrupción, malversaciones de fondos, burocracia, ineficiencia en las operaciones, y esto ha conllevado a un clima de desconfianza y apatía en la población. Cada día la población desconfía más de los gobiernos locales. Esta problemática ha conducido al estado a preocuparse por el prestigio de los gobiernos locales y para ello se establecieron reformas para mejorar su sistema de control, pero sin embargo poco o nada ayudo la situación de las municipalidades. Estas ineficiencias se deben a que las municipalidades no organizan e implementan correctamente su sistema de control interno

El control interno de las municipalidades a nivel nacional se encuentran diseñadas estructuralmente con un órgano de control denominado Órgano de Control Interno, cuyas funciones son de velar por el cumplimiento de las normas de los sistemas administrativos, así como velar por el cumplimiento de los dictámenes de las acciones de control realizadas de conformidad con el Decreto Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y contraloría General de la república y por las normas técnicas de control Interno.

Por lo tanto todos estos aspectos mencionados brevemente de manera organizada en el presente informe final de investigación que dicho sea de paso responde al esquema oficial de la escuela de contabilidad, Facultad De Ciencias Empresariales de la Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.

En este sentido el presente trabajo de investigación se a estructurado de la siguiente manera:

En cuanto a la primera parte de la investigación se realizó el marco teórico, donde se abordan los antecedentes de estudio, las teorías que dieron soporte al presente trabajo de investigación así como a las bases teóricas científicas.

Concluido la primera parte de la investigación se estructuró el diseño metodológico, en este apartado se presenta: el tipo de investigación, el diseño, la población muestral, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procedimiento de los datos.

Como tercera parte del trabajo de investigación se determinaron los resultados, en esta parte se presentan: el análisis descriptivo de los resultados de las entrevistas a la jefatura de abastecimiento y al gerente municipal, los resultados se escoltan con: tablas, cuadros, gráficos, flujogramas, para su mayor comprensión.

Finalmente se exponen, las propuestas, las conclusiones, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

I MARCO TEÓRICO

I. MARCO TEORICO.

1.1. Antecedentes.

Para otorgar rigor científico al presente trabajo de investigación, han sido múltiples las consultas bibliográficas para la concreción de este apartado. Así tenemos:

➤ Garrido, B. (2011). En su tesis denominada: “*Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*”. Tesis pregrado Universidad de los Andes. Republica Boliviana de Venezuela. Recuperado de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.pdf>.

Nos menciona que el sistema de control interno debe estar orientado hacia la aplicación de la optimización del tiempo, y la organización de la información, como parte de las estrategias del control interno, para así cumplir con las metas y los objetivos.

COMENTARIO

La implementación de control interno junto con el establecimiento de políticas, debe ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. La implementación de un control interno debe lograr que los recursos se usen eficientemente y centrarse en las áreas de mayor importancia

➤ Rojas,W. (2008). En su tesis: “*Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos*”. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de ciencias económica. Sostiene:

Que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

COMENTARIO

El control interno de una entidad debe adaptarse a las necesidades de la empresa y a las normativas vigentes. Y debe priorizar las áreas críticas de esta, Teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto de los riesgos que pueden representar, al no contar con un sistema de control, para así no malgastar los recursos en la implantación de un sistema de control interno que representen más gastos en la empresa que beneficios generados en ella.

➤ Ochoa, C (2011). En su tesis “*Importancia del control interno en inventarios*”. Tesis de pregrado Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/715/1/CONTROLINTERNO.pdf>. hace referencia:

A la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia hizo necesario que los miembros de los consejos de administración asumiera de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia se originan problemas de comunicación y diversidad e expectativas, la cual da origen a problemas dentro de las empresas.

COMENTARIO

Las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones.

➤ Vega, J. (2009). En su tesis “*Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009*”. Tesis de grado.

Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados. Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

COMENTARIO

Las empresas deben preocuparse en reforzar el talento humano, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Son pocas las empresas las que se preocupan en reforzar el talento humano y capacitar al personal.

➤ Elorreaga, G. (2008 pag 120-121). En su libro titulado. *“La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial”* Perú. Vol.2. Refiere:

El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de allí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas. Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios .Reduce el riesgo, de fraudes, robos o daños físicos, evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías, evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios, reduce el costo de la toma del inventario físico anual. Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable. El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mínimas, debido a que si compra si ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los

inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo.

➤ Effio, F. (2011 pag 90-91). En su libro. “*Manual de auditoría tributaria: planeamiento, ejecución, informe, caso práctico integral*”. PerúV.1. Nos expresa:

Es el plan de organizaciones entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinadores que tienen por objetivo obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición y compra. Esta cuenta registra los aumentos las disminuciones de las operaciones de mercancía, al contado, a crédito o con garantía documental, las cuales constituye en el objetivo o giro principal de la entidad, registradas a precio de costo de adquisición.

➤ Carbajal, A. (2013 pag 50-52). En su libro “*Herramienta integrada y control de riesgos*” Perú. Vol.1. Expresa.

Aunque el control interno va ligado, generalmente a la actividad de auditoria externa e interna, existen muchas empresas que al no tener que someterse a la actividad de auditoria no contemplan con relevancia del control interno al servicio de la gestión. Por ello independientemente de que constituye una herramienta básica al servicio de la auditoria, destacando su relevancia de cara al control de gestión. El control interno constituye una disciplina integrar al servicio de la dirección constituyendo su propósito la implementación de instrumentos, técnicas y medidas útiles y relevantes para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización y que coadyuven a proporcionar a la dirección la convicción objetiva de que su actuación empresarial es acertada, eficaz y eficiente.

1.2. Teorías

➤ Teoría clásica de la organización según Max Weber fundamenta

La organización de los negocios privados y del estado dentro del capitalismo tienen componentes muy importantes que constituía la metodología utilizada por este componente era el de los tipos ideales

Para Weber “tipo ideal” era la constitución conceptual en la que sus elementos vienen de la realidad. Intensificando al extremo ciertos elementos, el tipo ideal lleva a un esquema que por ello aparece libre de contradicción. Max Weber trata diferentes formas de autoridad o dominación como “tipos ideales” Por otra parte la organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación.

Según Weber poder significar “la probabilidad de imponer su propia voluntad, dentro de una relación social aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa sociedad”

Por dominación se entiende “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos”. Toda dominación según Weber “procura despertar y fomentar la creencia en su legitimidad” Los tres tipos puros de dominación legítima son: de carácter racional, tradicional y carismático. A la dominación legal o racional corresponde, justamente, la administración burocrática”.

Como la teoría de Weber es burocrática, debemos tomar en cuenta sus características, las cuales son: que tiene continuidad y no es pasajera, opera de acuerdo con reglas y normas, las actividades regulares se distribuyen de modo fijo como deberes oficiales, existen áreas de competencia delimitadas específicamente, la organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados, tiene carácter racional, existe una estructura jerárquica

➤ Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor.

Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración algunas de las características de la administración de iniciativa incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información

Los principios en esta teoría son los siguientes:

- Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.
- Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.
- Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación: Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y

puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal. División del trabajo entre directivos y operarios:

- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbre. La clave del éxito está en compatir las Miopias organizacionales. Se basa en cuatro principios, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplaza las viejas prácticas empíricas., selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyen a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos, esfuerzo cooperativo a los principios de la administración científica, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como el trabajador. La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

➤ Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual

aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas: Acumulación de recursos, racionalización del uso de los recursos, continuación del crecimiento, racionalización del uso de los recursos en expansión.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

1. Ambiente general: es el macroambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes: condiciones tecnológicas, condiciones legales, condiciones políticas, condiciones económicas, condiciones demográficas, condiciones ecológicas, Condiciones culturales

2. Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por: Proveedores de entrada, clientes o usuarios, competidores, entidades reguladoras

Cuando una empresa escoge su producto o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización establece su dominio, o por lo menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tienen poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o

tamaño de organización, a saber: Nivel institucional o nivel estratégico, nivel intermedio, nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

- Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.
- Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.

1.3. Bases Teóricas

1.3.1 Control Interno

1.3.1.1 Definición

Según Estupiñan, R. (2002). Consiste en establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respectos al control de sus actividades

Es en especial el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Para Mantilla, S. (2005). Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración y otro personal de la

entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre control interno en la administración de sus negocios. De hecho a menudo ellos hablan en término de control y están dentro del control

Segundo se acomoda subconjunto del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en los controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad.

Sin embargo para Yarasca, P. (2006). Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable

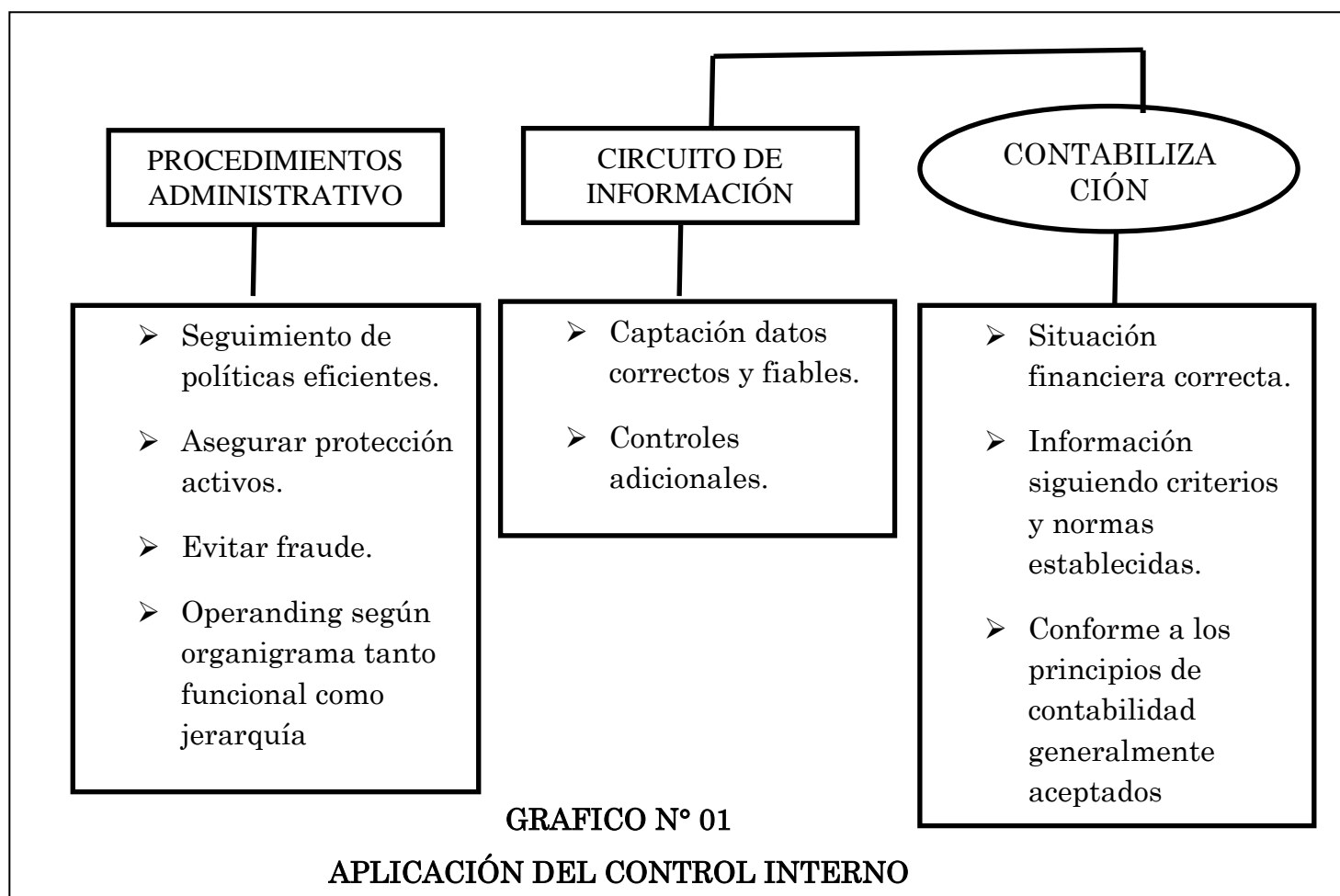
En cambio nuestra Ley del control interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril) nos señala en el Artículo 3 ley N° 28716. El control previo y simultaneo comprende exclusivamente a las autoridades funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los mismos que contienen políticas y métodos de autorización, registro, verificación, seguridad y protección

1.3.1.2. Alcance del control interno

Desde el punto de vista de Aguirre, J. (2006). En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objetivo de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.



Fuente: Aguirre, J

Fecha: 2006

1.3.1.3. Clasificación del Control Interno

1.3.1.3.1. Control Interno Contable

Para Aguirre, J. (2006). Son los controles métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la viabilidad y validez de los registros contables.

Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación, soporte de los registros, conciliación de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) Sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando la situación financiera al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registros (es decir, autorizaciones de cobros y pagos y conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc).

1.3.1.3.2. Control Interno Administrativo o de Gestión

Para Aguirre, J. (2006). Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.

se refieren operaciones que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable(por ejemplo, contrataciones , planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc)

1.3.1.3.3. Control Interno Financiero

Pero sin embargo para Álvarez, O. (2007). El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registro que tiene relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización o valoración, etc.

1.3.1.3.4. Control presupuesto

Para Álvarez, O. (2007). El control presupuestario es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la administración por objetivos de los programas.

Como uno de los objetivos prioritarios de las entidades, es alcanzar determinado rendimiento de la eficacia de la ejecución del presupuesto, especialmente cuando se trata de la ejecución de los ingresos en relación con las desviaciones que se puedan presentar y se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

el control interno presupuestario tiene por finalidad preservar la aplicación correcta y eficiente de los recursos financieros estimados, conservando el

equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y recursos a asignar previniendo las autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente para los que hayan sido, que todas las acciones que impliquen afectación presupuestal se sujeten a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, a las leyes anuales de presupuesto, así como a las directivas de programación y formulación, aprobación, ejecución y cierre presupuestario. Respecto a la información, el sistema debe estar orientado a promover información suficiente y adecuada del mismo modo que la transparencia en la utilización, asignación y ejecución de los mismos fondos públicos debe estar siempre presente brindando y difundiendo la información pertinente

1.3.1.3.5. Control interno gerencial

Comprende un sentido amplio el plan de organización, política, procedimiento y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas

1.3.1.3.6. Control interno al sistema de información computarizada

Para Álvarez, O. (2007). El control interno al sistema de información computarizada está orientado a establecer y promover políticas relacionadas con el plan de organización, los métodos, procedimientos, registros e información confiable y proveer certeza razonable que todo el desarrollo del proceso integral sistematizado (hardware y software) sirven y están adecuados a su propósito.

El control de información también está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control, su objetivo será mantener controles autorizados efectivos y oportunos sobre las operaciones de la entidad.

1.3.1.4. Implementación del sistema de control interno

1.3.1.4.1. Responsables en Implementar El Sistema De Control Interno

Según Álvarez, O. (2007). El control interno es un proceso continuo realizado e implementado por la dirección y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las acciones tomadas por la gerencia para dirigir o llevar a cabo las operaciones, procesos, programas y proyectos de la organización en buenas condiciones, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones

Según la Ley del control interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril). El artículo 4 de la ley señala que las entidades del Estado implantarán obligatoriamente sistemas de control interno para ofrecer protección y certeza a los procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales vinculados a sus competencias y atribuciones, orientando su formulación y ejecución al cumplimiento de las metas y objetivos.

1.3.1.4.2. Procedimiento para la implementación

- **Planificación**

Según la Guía de implementación del control interno de entidades del estado (2008, 28 de octubre). La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad. En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación. Entre las acciones sugeridas en esta fase, están la formulación

de un Diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo.

- Ejecución

Para la Guía de implementación del control interno de entidades del estado (2008, 28 de octubre) En esta etapa se señalaran pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación.

El Comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el Plan de Trabajo elaborado en la etapa de planificación. La implementación se desarrollará de manera progresiva tomando en cuenta las siguientes fases: Implementación a nivel entidad, Implementación a nivel de proceso

- Evaluación de proceso de implementación

Nos menciona guía de implementación del control interno de entidades del estado. (2008, 28 de octubre) Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

1.3.1.5. Elementos del Control Interno

1.3.1.5.1. Personal

Nos menciona Bravo, M. (2002). El sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo

Sin embargo Mantilla, S. (2005). El control interno es ejecutado por un consejo de directores y otro personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.

1.3.1.5.2. Organización

Para Perdomo, A. (2000). Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Según Bravo, M. (2002). Los elementos del control interno que interfieren en ella son:

- a) Dirección, que asume la responsabilidad de política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- c) División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registro.
- d) Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas

1.3.1.5.3. Supervisión

Para Perdomo, A. (2000). Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal.

1.3.1.5.4. Procesos

Para Mantilla, S (2005), El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de la entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como administración dirige los negocios.

1.3.1.6. Objetivos de un sistema de control en el sector público

Según Fonseca los objetivos en el sector público son los siguientes:

1.3.1.6.1. Promover la efectividad, eficacia y economía en las operaciones y calidad de servicios

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad (también se denomina eficacia). Eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones, así como los sistemas de evaluación de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

1.3.1.6.2. Calidad de servicios prestados

La evaluación de los programas de control de calidad en el sector público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como si es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios que brinda en estado.

1.3.1.6.3. Transparencia

La transparencia en la gestión gubernamental comprende la disposición de la entidad de divulgar información sobre las planeadas y programas(plan operativo institucional, plan estratégico y presupuesto institucional autorizado), actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y recursos utilizados. Al mismo tiempo, la transparencia involucra la facultad del público de acceder sin restricciones a la información que ofrecen las entidades públicas en su página web, para conocer y evaluar su desempeño

1.3.1.6.4. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del deterioro

Este objetivo está relacionado con las políticas y procedimientos aprobados por el titular de la entidad, con el propósito de prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas importantes, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal de recursos y bienes públicos

1.3.1.6.5. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones

Este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales deben dictar políticas y procedimientos específicos, para garantizar que el uso de los recursos y bienes públicos sea consistente con las disposiciones establecidas por la normatividad aplicable a la entidad, es decir, la leyes, resoluciones

legislativas, tratados, reglamento de congreso, decretos de urgencia,, resolución suprema y decreto supremo, ordenanzas regionales, ordenanzas municipales, así como de conformidad con las resoluciones sectoriales e institucionales emanadas de autoridad correspondiente

1.3.1.6.6. Garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información

Este objetivo tiene relación con las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para asegurar que la información financiera y no financiera elaborada sea presentada a los niveles de decisión en términos de oportunidad y confiabilidad. Una información financiera o no financiera es oportuna cuando es elaborada y entregada de conformidad con los plazos establecidos para su presentación o cuando es requerida por la autoridad. En tanto que una información es confiable porque se refiere a la confianza que brinda a los usuarios de esta.

1.3.1.6.7. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales

Las nuevas Normas de Control Interno señalan que uno de los caminos más efectivos para transmitir un mensaje de comportamiento ético en la entidad es el buen ejemplo que deben brindar los responsables de la dirección, es decir, los titulares de la entidad y los funcionarios de la alta dirección.

1.3.1.6.8. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servicio públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos

El acto de rendimiento de cuentas ha dejado de ser procedimientos administrativo discrecional, derivado de flexibilidad y adaptabilidad de las normas técnicas de Control Interno para el Sector Público en cada entidad

pública, sino que se ha convertido en uno de los objetivos exigidos por la ley a las autoridades y funcionarios públicos en ejercicio.

1.3.1.7. Métodos de Evaluación del Control Interno

1.3.1.7.1. Método Descriptivo

Para Yarasca, P. (2006). Consisten en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamento que interviene en el sistema.

Este método también “narrativo”, en la actualidad se aplica a pequeñas y grandes empresas. En las pequeñas para obtener información de sus actividades básicas y formas de las operaciones; en las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operación de sus actividades principales que permita conocer el negocio para después elaborar un flujo grama por tipos de operaciones.

1.3.1.7.2. Método Grafico o Cursogramas

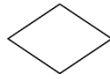
Donde Yarasca, P. (2006). Nos menciona que consiste en utilizar como herramienta el curso-grama o flujo gramas. Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que sigue una operación o el flujo de un documento desde su origen. Debe reconocerse que este método en la actualidad está siendo muy usado.

A continuación, se presenta la simbología y significado para el uso de curso gramas.



Proceso: indica la existencia de una operación.

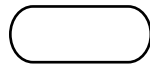
Ejemplo: revisa precios de orden de compras con facturas.



Decisión: Se utiliza para indicar alternativas en el procedimiento, que pueden originar distintos cursos de acción (si o no).



Documento: Sirve para identificar cualquier tipo de documentos (facturas, cheque), así como cualquier tipo de informes o información bajo la forma de documentos de papel.



Terminal: Se utiliza para indicar el inicio y el final de un flujograma, pudiendo colocarse dentro del mismo el destino o camino a seguir.



Conector: Se utiliza este símbolo para vincular o conectar varios diagramas entre sí.

Puede dividirse con una línea diagonal



Conector con otra página o secuencia: Este símbolo es utilizado por IBM para indicar el comienzo (entrada y salida de un proceso que se describió en otra página), los puntos de salida y entrada se identifican mediante rótulos que parecen dentro del símbolo de conexión.



Archivo: Indica archivo que puede ser transitorio o definitivo.

Puede diferenciarse así:



Archivo permanente A

Archivo temporal N

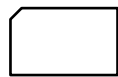
Archivo que se va a destruir X



Almacenamiento fuera de línea: Indica almacenamiento fuera de línea de información usando cualquier medio. Ejemplo almacenar archivo de guías de remisión por orden numérico.



Enlace de comunicación: Representa la función de transmitir información mediante procesos de telecomunicación.

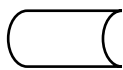


Tarjeta perforada: Función de entradas y salidas utilizando cualquier tipo de tarjeta.



Cinta perforada: Función de entrada y salida, bajo la forma de cinta de papel perforada.

Cinta magnética: Función de entrada y salida bajo la forma de cinta magnética. Ejemplo. Facturas al crédito se gravan en una cinta magnética por el departamento de cobranzas.



Almacenamiento en línea: Sirve para indicar la función de entrada y salida usando cualquier tipo de línea- cilindros, discos. Ejemplo. Documentos por expedir.



Visualización (unidad de pantalla): Indicadores en línea usada para presentar información como los aparatos de video.



Entradas y salidas: Indica uso de registros para el control de la entrada y salida de recursos. Ejemplo. Tarjeta de inventario de almacén.



Operación manual: Representa proceso fuera de línea sin ayuda mecánica.



Entrada manual: Entrada en línea mediante teclados, manipulación de interruptores, botones.



Operación auxiliar: Actividad fuera de línea que no se encuentra bajo el control directo de la unidad central de procesamiento.



Cruce de líneas: En lo posible debe evitarse el cruce de líneas, pero es inevitable se utilizará puentes de media circunferencia como el que aparece diseñado.

1.3.1.7.3. Método COSO.

Bravo, M. (2002). El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

1.3.1.8. Componentes Del Control Interno

1.3.1.8.1. Ambiente de control

Según Fonseca, O. (2007). El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Sin para Álvarez, O.(2007). Se refiere al establecimiento de un entorno organizacional que estimule e influencia y favorezca el ejercicio de prácticas, valores conductas. El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal.

➤ Factores del ambiente control

a) Integridad y Valores éticos

Para Fonseca, O. (2007). Son factores esenciales del ambiente de control. Se pueden promover a través de decisiones adoptadas por la alta gerencia para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética. Ello permite eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que podrían incitar a las personas a comprometerse en actos deshonestos.

Sin embargo para Mantilla, S (2005), La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimulen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales. Para ser efectivas por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y un buen ejemplo.

b) Incentivos y tentaciones

Los incentivos para Mantilla, S (2005). Hace algunos años un estudio surgió que ciertos factores organizacionales pueden influenciar la probabilidad de prácticas de información financiera fraudulentas y cuestionables. Esos mismos factores también influyen en la conducta ética.

Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis en los resultados, particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de los fracasos puede llegar a ser muy alto.

c) Proporcionando y comunicando orientación moral

Según Mantilla, S. (2005). Además de los incentivos y tentaciones discutidos antes mencionado encuentra una tercera causa de las prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable, El estudio encontró que en muchas de las compañías que sufrieron efectos de información financiera con poder de engañar, la gente involucrada ni siquiera conocía que lo que estaba haciendo era equivocado o erróneo, consideraban que estaban actuando en favor del mejor interés de la organización. Esta ignorancia, es a menudo, ocasionada por una estructura o una orientación moral pobre, mucho más que por una intención a engañar. De esta manera, no solamente se deben comunicar los valores éticos, sino que se debe dar orientaciones explícita señalando que es correcto y que está equivocado.

d) Compromisos para la competencia

Mantilla, S. (2005). La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que tan bien se requieren que se cumplan esas tareas es general una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo un ingenio eléctrico para cambiar una bombilla.

e) Consejo de directores o comité de auditoría

Mantilla, S.(2005). El ambiente de control y el tono en el nivel alto se van influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad. Tales factores incluyen la independencia frente a los administradores por parte del consejo o comité de auditoría, la experiencia y la posición social de sus miembros, la expresión de su participación y del escrutinio de las actividades y lo apropiado que puedan ser sus acciones. Otro factor es el grado de dificultades de las preguntas emanadas y perseguidas por la administración mirando los planes de desempeño. La interacción del consejo o

comité de auditoría con los auditores internos y externos es otro factor que afecta el ambiente de control

f) Filosofía y estilo de operación de la Administración

Mantilla, S. (2005). La filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido

1.3.1.8.2. .Evaluación del Riesgo

➤ **Definición**

Para Estupiñan, R. (2002). Toda entidad enfrenta a una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por gerencia.

La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- ✓ Salvaguardar sus bienes y recursos
- ✓ Mantener y conservar su imagen
- ✓ Incrementar y mantener su solidez financiera
- ✓ Mantener su crecimiento

Sin embargo Álvarez, O. (2007). Consiste en evaluación la efectividad de los sistemas administrativos y operativos de la entidad, en relación a los controles establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones materiales identificadas, en cuya virtud deben analizarse y evaluarse los factores o elementos que puedan afectar adversamente al cumplimiento de los fines, metas u operaciones institucionales.

Los elementos que forman parte de la evaluación que forman parte de la evaluación del riesgo son:

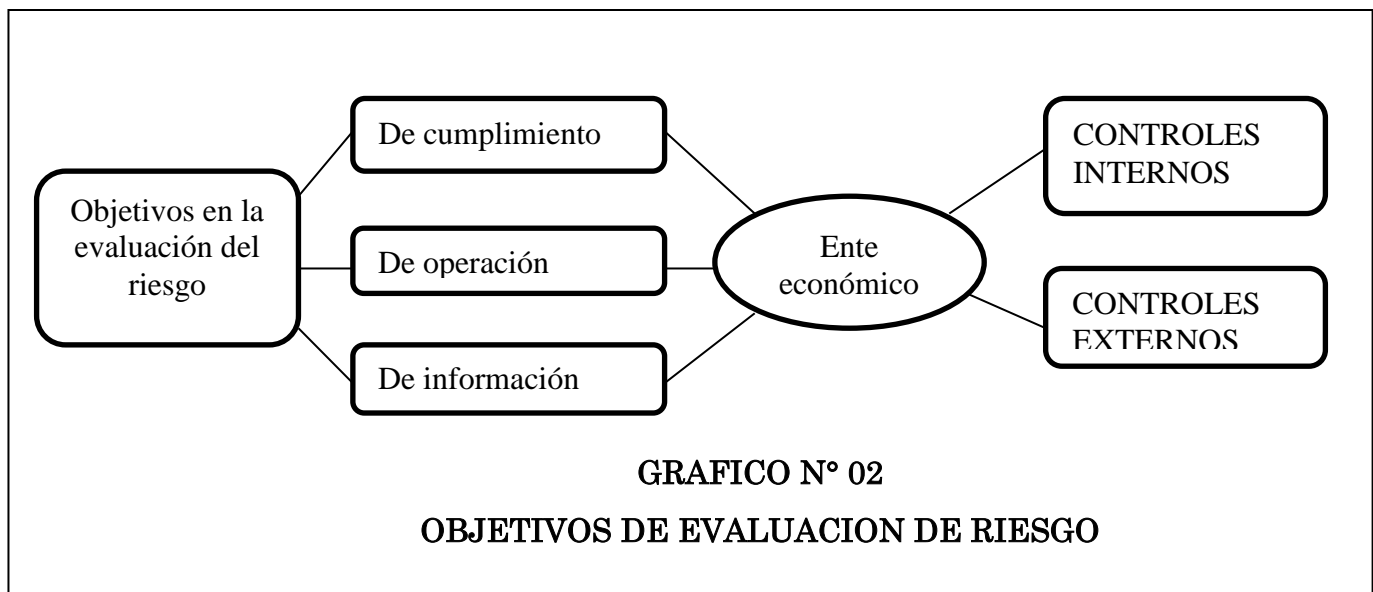
- ✓ Los elementos observados que deben ser establecidos y comunicados oportunamente
- ✓ Identificación de los registros internos y externos y, la información generada por las áreas críticas.
- ✓ Los planes de evaluación de riesgo deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ Evaluación del ambiente de control interno de áreas críticas y controles débiles.

➤ **Objetivos**

Para Estupiñan, R. (2002) La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporciona una base sólida para cada control efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

La categorías de los objetivos son los siguientes

- ✓ **Objetivos de cumplimiento** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración
- ✓ **Objetivos de Operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización
- ✓ **Objetivos de la información financiera:** Se refiere a la obtención de información financiera confiable.



Fuente: Estupiñan, R.
Fecha: 2002

CUADRO N° 01
TECNICAS DE EVALUACIÓN DE RIESGO

Técnicas de evaluación de riesgo	
Análisis del GESI	(Gubernamentales o políticas- económicas- sociales- informáticas o tecnológicas)
Análisis de FODA	(Intereses= Fortalezas y debilidades externas: oportunidad y amenazas)
Análisis de vulnerabilidad	(Riesgo del país, crédito, mercado, jurídico, auditoria, etc.)
Análisis estratégico de las cinco fuerzas	(Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales)
Análisis del perfil de capacidad de la entidad	
Análisis del manejo de cambio	

Fuente Estupiñan, R.

Fecha: 2002

2.7.2.3 Niveles de Riesgo

Alvarez, O. (2003). Nos señala que se debe evaluar el riesgo mediante los siguientes niveles :

- ✓ Riesgo Bajo: El auditor considera que los controles proveerán o detectarán cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.
- ✓ Riesgo Medio: El auditor considera que es más probable que los controles no prevean o detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.
- ✓ Riesgo alto: El auditor considera que es más probable que los controles no prevean o detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada. Generalmente el auditor, no podrá expresar una opinión sin salvedades, en torno a la aseveración general sobre la efectividad de controles internos, a menos que la administración lo reconozca como una debilidad de control

1.3.1.8.3. Actividades de control

▪ Definición

Para Perez(2007) Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Sin embargo para Álvarez (2007) Es el proceso de seguimiento , prevención, monitoreo que evalúa la calidad del funcionamiento del C.I en el tiempo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas a fin de cuidar y asegurar respectivamente la idoneidad y calidad de los controles establecidos y permita también al sistema de control, reaccionar favorable y dinámicamente cuando existan circunstancias y momentos críticos, producto de las recomendaciones, cambiando y mejorando cuando las circunstancias así lo requieran. Por lo tanto las actividades de prevención y monitoreo deben estar orientadas para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva acabo de las siguientes formas:

- ✓ Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- ✓ De manera separada, por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades incluidas las de control
- ✓ Mediante la combinación de ambas modalidades
- ✓ Los elementos que conforman la actividad de monitoreo son:
- ✓ Monitoreo del rendimiento, el rendimiento debe ser monitoreado comparando los indicadores verificados con los objetivos y metas de la entidad.
- ✓ Revisión permanente de los supuestos que soportan los objetivos del control interno
- ✓ Los objetivos de la entidad y los elementos de control interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo se realiza, el trabajo de los cuales deben revisarse periódicamente
- ✓ Promover la aplicación de procedimientos de seguimiento
- ✓ Los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiados ocurren.

- ✓ Evaluación de la calidad del control interno
- ✓ L administración debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno de la entidad para retroalimentar su proceso de gestión y disponer la corrección de las desviaciones, que afectan el logro de objetivos y metas.

- Información y comunicación

Según Perez, L(2007). Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Desde el punto de vista gubernamental para Alvarez (2007) el sistema de información y comunicación consiste en la implementación de métodos registrar información sobre las operaciones, actividades y proyectos de una entidad, así como de mantener un flujo de comunicación permanente a través de los cuales, el procesamiento, la integración y divulgación de la información este basado en datos proporcionados por la información y sirve en forma efectiva de dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia del control interno. La comunicación implica también proporcionar un apropiado conocimiento sobre la gestión, la inversión y el rendimiento de los mismos, así como las responsabilidades individuales involucradas en el control interno por tanto, la calidad de la información que debe brindar el sistema afecta la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas que permitan controlar y monitorear las actividades y operaciones de la entidad y la elaborar informes confiables.

Por otro lado, el objetivo de implementar un sistema de información y comunicación, no es únicamente el mantenimiento de un método adecuado para procesar información sino también para proteger a la entidad a través de la transparencia de posibles desviaciones o actos ilegales.

En consecuencia, los elementos que conforman el sistema de información de la entidad (incluyendo métodos y registros) para procesar y elaborar información, debiendo considerar entre otros los siguientes aspectos.

- ✓ Las actividades incluidas en las operaciones de la entidad que son significativas.
- ✓ Los registros de información, documentos sustentatorios y los códigos de referencia específicos por fuente de información
- ✓ El procedimiento administrativo desde el inicio de una operación hasta su conclusión y resolución final.
- ✓ Además, la comprensión de los sistemas de información debe ser documentado en narrativas y diagrama de flujo.
- ✓ Identificación específica de la información requerida, debe ser suficiente y relevante y comunicada en forma oportuna.
- ✓ Las necesidades de información y los sistemas de comunicación deben ser revisados y mejorados permanentemente.

1.3.1.8.4. Supervisión o monitoreo

Según Pérez, L. (2007). Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Sin embargo para Álvarez, O. (2007). Es un proceso para evaluar la eficacia del rendimiento del control interno en el tiempo y consiste en la revisión y la

verificación permanente sobre el funcionamiento y logros obtenidos de la medidas de control implantadas incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría a través del memorándum de control interno, de los órganos conformantes del Sistema Nacional De Control (Contraloría General, OCI Y SOA).

1.3.2 Proceso de Abastecimiento en la administración del estado.

1.3.2.1. Definición

Según las Normas Técnicas de Control Interno para el sector Público (2006, 3, Noviembre)” Es un proceso continuo realizado por la dirección gerencia y el personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si está lográndose el objetivo de promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública, este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía, tales controles de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

1.3.2.2. Normas de control interno para el área de abastecimiento

- **Criterio de economía en la compra de bienes y contratación de servicios**
Según las Normas de Control Interno del estado (2006;3, Noviembre) En toda transacción de bienes, así como en demás actividades de gestión, deberá tener presente, el criterio de economía de la compra.
En un sentido más amplio economía en gestión de una entidad pública significa, administración recta y prudente de los recursos públicos . Es decir en el orden del gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempos y otros asuntos

La adquisición económica implica, adquirir bienes y/o servicios en calidad y cantidad apropiada, y al menor costo posible. Asimismo, las actividades operativas, sin disminuir la calidad de los servicios brindados.

Corresponde a la administración a la administración, impartir las políticas necesarias que permitan al personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios adoptados la aplicación de criterio de economía en sus actividades

- Unidad de Almacén

Según las Normas de Control Interno del estado (2006; 3, Noviembre) Todos los bienes que adquiera la entidad debe ingresar físicamente a través de la unidad de almacén

Unidad de almacén, significa que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través de almacén, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en lugar o dependencia que los solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras y tener el espacio físico necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos

Las personas a cargo del almacén tienen la responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por la dependencia de la institución) así como los que salen.

Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación seguridad, manejo y control de los bienes almacenados. Para el control de los bienes se debe establecer un sistema adecuado de registro permanente del movimientos de éstos, por unidades de iguales características. Solo las

personas que laboran en el almacén debe tener acceso a sus instalaciones y distribuir los bienes según requerimiento.

Hay bienes que por sus características especiales tienen que ser almacenados en otras instalaciones, o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén tendrá que efectuar la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

- **Toma de inventarios**

Según las Normas de Control Interno del estado (2006; 3, Noviembre Cada entidad debe practicar anualmente inventarios físicos de los activos fijos, en el objetivo de verificar su existencia física y estado de conservación.

La toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta la entidad, a una fecha dada, con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con lo registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudiera existir y proceder a las regularizaciones del caso. Es procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año

Para adecuar una adecuada toma física de inventarios real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite, contractar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pueda existir y proceder a las regulaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

- **Baja de bienes**

Los bienes de activo fijos que por diversas causales, han perdido utilidad para la entidad deben ser dados de baja oportunamente la baja de bienes, es un proceso que consiste en retirar del patrimonio de la entidad, aquellos bienes que han perdido la posibilidad de ser utilizados , por haber sido expuestos a acciones de diferente naturaleza, como las siguientes: Obsolescencia técnica, daño o deterioro, perdida y/o robos, destrucción, excedencia, mantenimiento, reembolso y/o documentos reposición, cualquier otra causa justificable.

- **Mantenimiento de bienes de activo Fijo**

La administración de la entidad debe preocuparse en forma constante por el mantenimiento preventivo de los bienes de activo fijo, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su periodo de vida útil.

El mantenimiento de activos fijos, es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva, para garantizar el funcionamiento normal, y/O prolonga la vida útil de los mismos.

Debe diseñarse y ejecutarse programas de mantenimiento preventivo, a fin de no afectar la gestión operatividad de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permita estar al tanto de la establecer los controles necesarios que le permita estar al tanto de la eficiencia de tales programas, asi como se cumplan sus objetivos.

- **Acceso, uso y custodia de los bienes**

Solamente al personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la entidad, el que debe asumir responsabilidad por su buen uso, conservación, y custodia, de ser el caso.

Acceso, es la facultad que tienen las personas autorizadas para poder utilizar los bienes de dependencia y/o ingresar a sus instalaciones. El uso es la acción utilización permanente de un bien, asignado a una persona por el cuidado físico de un bien

Los servidores que laboran en una determina dependencia deben ser los únicos autorizados para utilizar los bienes asignados, quienes están en la obligación de utilizarlos correctamente, y velar por su conservación

Es necesario establecer por escrito, la responsabilidad de custodia de los bienes activo fijo, a las personas que exclusivamente los utilizan, a fin de que sean protegidos del uso indebido, o acceso de personas ajenas a la dependencia.

- **Control sobre vehículos oficiales del estado**

Debe cautelarse que los vehículos de propiedad de la entidad, sean utilizados exclusivamente en actividades oficiales, salvo autorizados expresa del titular

Los vehículos constituyen un activo fijo de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de una entidad. Su cuidado y conservación debe ser una preocupación constante de la administración, siendo necesario que se establezca los controles que garanticen el buen uso de tales unidades

La utilización de los vehículos por necesidades del servicio en los días no laborables, requieren la autorización expresa del nivel superior. Esto tiene el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a las que le corresponde

Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos tienen la obligación de cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardados tales unidades en los ambientes dispuestos por las entidades.

Los vehículos propiedad del estado deben llevar pintado, en lugar visible, un círculo con el nombre de la propia entidad. Por autorización expresa del titular de la entidad y, en casos excepcionales, se dispondrá la liberación de esta obligación.

Corresponde a la administración de la entidad aprobar los procedimientos administrativos relacionados con el control de vehículos asignados a su entidad

▪ **Protección de bienes de Activo Fijo**

Según las Normas de Control Interno del estado (2006;3, Noviembre) Deben establecerse procedimientos para detectar, prevenir, evitar y extinguir las causas que pueden ocasionar daños o pérdidas de bienes públicos.

Los bienes de activo fijo, por su naturaleza pueden ser afectados en cualquier circunstancia, poniendo a la entidad a situaciones que puedan comprometer su estabilidad administrativo- financiera, siendo necesario que la administración muestre preocupación por la custodia física y seguridad material de estos bienes, especialmente, si su valor es significativo.

La administración debe considerar el valor de los activos fijos a los efectos de contratar las pólizas de seguro necesarias para protegerlos, contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir. Estas se deben verificar periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan vigencia

Corresponde a la administración de cada entidad, implementar los procedimientos relativos a la custodia física y seguridad, en cada una de las instalaciones con que cuenta la entidad, con el objetivo de salvaguardar los bienes del estado.

1.3.3. Riesgo

I.3.3.1. Concepto de Riesgo.

Martinez, J. (2001). La combinación de frecuencia y probabilidad y las consecuencias de un acontecimiento peligroso específico. En este contexto, la probabilidad tendría que tener un periodo asociado, ya que las medidas de riesgos utilizadas toman la forma de consecuencia por unidad de tiempo.

Philippe, J. (2004) El riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de activos o pasivos. Las empresas están expuestas a tres riesgos; negocios, estratégicos y financieros

I.3.3.2. Tipos de Riesgo

- Riesgos de Seguridad Social y Pública

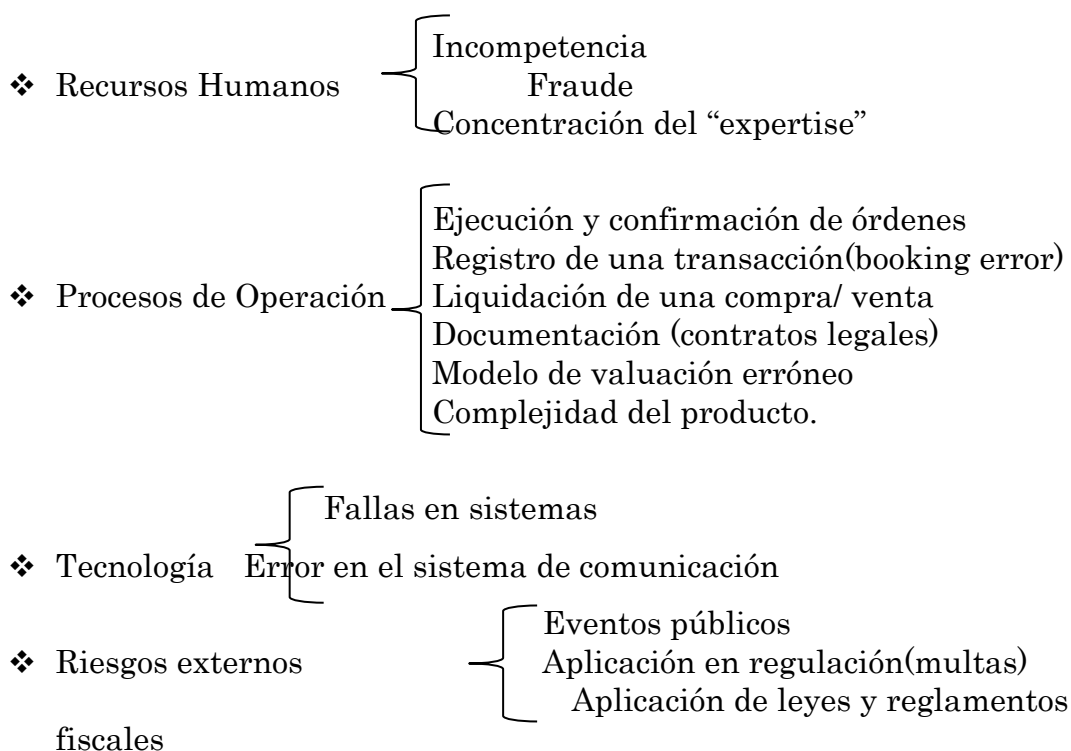
Para Martinez, J. (2001). Los Podemos entenderlos como aquellos hechos grandes de los sectores sociales o públicos en los cuales el tiempo de respuesta suele ser un factor primordial e influyente en la magnitud de los impactos. El impacto por lo general es crítico y de magnitudes impresionantes. La frecuencia de este tipo de riesgo tiende a aumentar, involucrando cada vez más seguridad, protección de vidas y materiales o productivos

- Riesgo operativo

Según Lara, A. (2002). Es la pérdida potencial que resulta de fallas en los procesos internos, personas y sistemas, así como de eventos externos.

Es decir el riesgo operativo se refiere a las pérdidas que pueden causar cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos. Es importante aclarar que el grupo de comité de Basilea incluyó el riesgo legal en el riesgo operativo.

Clasificación de los riesgos operativos



- Riesgos de Higiene y de Salud

Para Martínez, J. (2001) Estos riesgos involucran generalmente el estado físico de las personas, animales y vegetación, producen efectos acumulados en los organismos y sistemas, como resultado del deterioro en el entorno. Los orígenes no se detectan con facilidad, sino a lo largo del tiempo. El principal objetivo está en la conservación de las mejores condiciones para la salud humana, de animales y la vegetación

- Riesgos medioambientales

Según Martínez, J.(2001) son los cambios causados en el entorno, produciendo efectos influencias múltiples y alteraciones efectos graves en la población y los ecosistemas. Presentan grandes dificultades en la determinación de causas y efectos. Los impactos en el habitat y en los ecosistemas son de magnitudes evidentes y sin límites claros.

- **Riesgo de interés social**

Para Martinez, J. (2001). Se pueden entender como aquellos que involucran las peticiones, necesidades o reclamos de comunidades o sociedades. Las preocupaciones por la pérdida de valores, buenas costumbres y convivencia social, así como la percepción de ingresos y la posesión de bienes. El impacto negativo es inmediato y su frecuencia a aumentar.

- **Riesgos de negocio**

Para Philippe, J. (2004,) Son aquellos que la empresa está dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor para los accionistas. Los riesgos de negocios, o riesgos operativos, tienen que ver con el mercado del producto en el cual opera la empresa y comprenden innovaciones tecnológicas, diseño del producto y mercadotecnia

- **Riesgo Estratégico**

Philippe, J. (2004). Son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Un ejemplo nuevo es la desaparición de la unión soviética a finales de los ochenta, que condujo al gobierno estadounidense a una reducción gradual de los gastos de defensa, afectando con ello directamente a las industrias de este ramo.

- **Riesgos Financieros**

Philippe, J. (2004). Están relacionados con las posibles pérdidas en los mercados financieros. Los movimientos en las variables financieras, tales como las tasas de interés, y tipo de cambio, constituyen una fuente importante de riesgo para la mayoría de empresas.

- Gestión del riesgos

Según Lara, A(2002) Es el proceso realizado por el directorio que consiste en identificar, evaluar y medir los riesgos que atentan contra los objetivos del negocio, a fin de poder administrarlos en un nivel aceptable

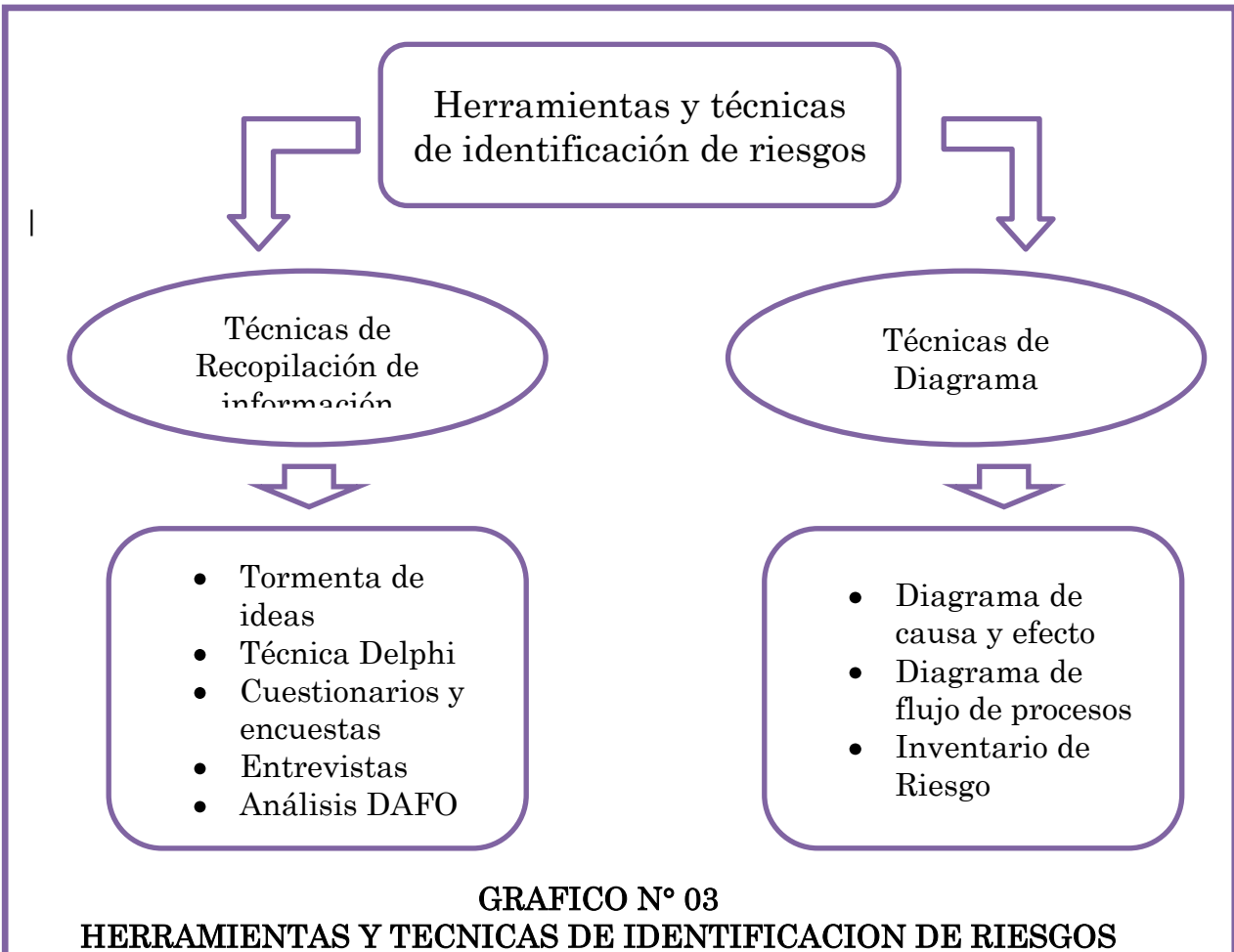
Según Rubio. A (2006) COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. Revista Estrategia Financiera.. Nos menciona La gestión de riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera “La gestión de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su directorio y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de los riesgos aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

I.3.3.3. Identificación del Riesgo

Según Mejía, R. (2006). Esta es una pregunta clave que cada responsable de un proceso dentro de la compañía debe hacerse, y para la cual debe contar con procedimientos y herramientas que ayuden a la identificación de los riesgos, pues un riesgo no identificado puede ser una amenaza no considerada y mucho menos sus efectos en la compañía.

- Herramientas y técnicas para la identificación de Riesgos

Las técnicas de riesgo se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.



Fuente: Mejía, R.

Fecha: 2006

- **Diagrama Causa y Efecto:** Se conocen como diagrama Ishikawa o espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.
- **Diagrama de Flujo de Procesos:** El análisis del flujo de procesos es la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Pueden utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a nivel de detalle

- **Inventario de Riesgo:** Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo a cada área funcional específica o proceso. Deberán ser elaborados por el personal de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades. Los listados externos se revisan y someten a mejor relación con los riesgos y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos de la entidad
- **Tormenta de Ideas:** Herramienta de trabajo que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema. La lluvia o tormenta de ideas habitualmente conocida como *brainstorming* es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos
- **Técnica DELPHI:** Es una forma de llegar a un consenso de expertos. Es una búsqueda de consenso entre especialistas (expertos) sobre eventos futuros. Un facilitador emplea un cuestionario con definiciones claras de los objetivos y resultados deseados, para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes del proyecto
- **Entrevistas:** Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos
- **Diagrama de Afinidad:** Es una forma de organizar la información reunida por ejemplo en sesiones de lluvia/ tormenta de ideas. El diagrama de afinidad ayudará a agrupar elementos que están relacionados, en este caso los riesgos. El uso de un diagrama de afinidad es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. El

diagrama de afinidad generalmente se relaciona con: Lluvia de ideas, diagrama de árbol, diagrama de causa y efecto.

➤ Otros tipos de Técnicas

- Técnicas Cualitativas: Impacto vs probabilidad
- Técnicas Semi- cuantitativas: Se usa un análisis cualitativo asignando valores monetarios de riesgos
- Técnicas Cuantitativas
 - a) Técnicas Probabilísticas; Valor en Riesgo VAR, Riesgo de caja, estimación de pérdidas, Back Leasing
 - b) Técnicas No probabilísticas; Análisis de sensibilidad, Análisis de escenarios, Banchmarking

I.3.3.4. Evaluación del riesgo

Según Rubio, A. (2006). Para esto debemos considerar dos factores: el impacto - en el negocio o en los objetivos de los procesos- sí el evento ocurre; y la probabilidad de ocurrencia del riesgo, independientemente de los controles que pueden estar presentes. De la combinación de estos dos factores podemos confeccionar un Mapa de Riesgos de Negocios.

La valoración de los riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, el objetivo de la evaluación del sistema de control interno, es proporcionar como resultado un conocimiento de dicho sistema que permita concluir respecto de su efectividad para mitigar los riesgos identificados. Para esta evaluación se debe concluir acerca de sí los controles son eficaces en la atenuación de la probabilidad y/o del impacto del riesgo identificado dentro de los procesos. Hay que tener en cuenta tres escalas

- **Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; está puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Se pueden establecer categorías a utilizar y su descripción, con el fin de que, quien aplique la escala mida a través de ella la posibilidad de ocurrencia de los riesgos. Escalas de probabilidades
- **Evento:** Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
 Improbable: Es poco frecuente la materialización o se presume que no llegará a materializarse.
- **Impacto:** Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se debe establecer las categorías y su descripción, de las consecuencias de la materialización d los riesgos, por ejemplo
 Leve: Si el hecho a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad
 Moderado: Si el hecho llegara a presentarse tendrá medio impacto o efecto en la entidad
 Catastrófico: Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto en la entidad.

I.3.3.5. Técnicas e Instrumentos para evaluar el Riesgo

➤ Mapa de Riesgo

Mejía, R. (2006). Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo .Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación

de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento

- **Tipos de mapas de Riesgos:**

- a) **Mapas de riesgos estratégicos**

Según lo expresado por Mejía, R. (2006) Para elaborar los mapas estratégicos se requiere: determinar los macro procesos de la empresa, establecer sus objetivos, sus riesgos, describir como se presentan los riesgos, establecer los agentes que pueden generar los riesgos y medir los efectos que pueden generarle a la empresa. Cuando ya se tienen identificados cada uno de los macro procesos se debe calificar el riesgo multiplicando el valor de la frecuencia por el impacto, luego se definen las medidas de tratamiento y de acuerdo a los resultados se priorizan los riesgos; estos riesgos son los que van a ser analizados con mayor cuidado, debido a que son representativos dentro de la organización Con todo lo anterior se logra plantear un esquema para desarrollar estrategias que contrarresten a los riesgos más críticos.

- b) **Mapas de riesgos operativos**

Para Mejía, R. (2006). La elaboración del mapa de riesgos operativos, se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, y pasos como: la definición del proceso para el cual se elabora el mapa, establecer los objetivos, las actividades, identificar y describir cada uno de los riesgos, también se deben establecer los agentes generadores de los riesgos, las posibles causas, los efectos. Medir el Riesgo.

- **Matriz de Probabilidad:**

López, V. (2008). Es una herramienta para analizar los eventos futuros, previamente identificados, utilizando las dos principales dimensiones del riesgo.

Basado en las *combinaciones de escalas* de la probabilidad y del impacto se construye una matriz para asignar **calificaciones al riesgo**:

MATRIZ 01: DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGO

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3	Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo Tolerante	4 Riesgo Moderado	9 Riesgo inaceptable
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

Fuente: Mejia, R.

Fecha: 2006

Zona Verde: Riesgos que necesitan monitorización, planes de actuación detectivos o pueden ser aceptados por la entidad.

Zona amarilla: Riesgos que necesitan investigación planes de actuación preventiva.

Zona Roja: Riesgos que necesitan mitigación, planes de actuación correctivas

➤ Técnica de valoración cuantitativa CBA (Cost benefit Analysis)

Para Martínez, J. (2001). El análisis costo- beneficio puede ser de ayuda para realizar juicios sobre si las medidas tomadas para la reducción de riesgos son o no factibles, es decir, si su coste no es desproporcionadamente grande frente a sus beneficios. Por ello todos los elementos o puntos positivos deberían situarse

a un lado de la balanza y los negativos en otra parte de la balanza para ver si merece la pena.

I.3.3.5.1. Modelado y Simulación

Según Phillipp, J. (2004) Las simulaciones utilizan un modelo de proyecto que traduce las incertidumbres específicas a un nivel detallado en impacto potencial sobre los objetivos a nivel del proyecto. Las simulaciones de proyecto utilizan modelos de computación y estimaciones de riesgo normalmente expresadas como una disminución de probabilidad de coste y duración posible a nivel detallado de trabajo. La simulación utiliza como una representación o modelado de un sistema para analizar el comportamiento esperado o rendimiento de un sistema. Se debe tener tres estimaciones (muy probable, pesimista, optimista).

➤ Análisis del valor ganado

El análisis del valor monetario esperado es un concepto estadístico que calcula el resultado promedio cuando el futuro incluye escenarios que pueden ocurrir o no(es decir análisis con incertidumbre). El valor monetario esperado de las oportunidades generalmente se expresa en valores positivos mientras que los riesgos serán negativo. El valor monetario se calcula multiplicando el valor de cada posible resultado por su probabilidad de ocurrencia y sumando los resultados

➤ Árboles de Decisión

Los árboles de decisión son útiles a la hora de seleccionar el mejor camino de acción cuando las salidas futuras son inciertas.

➤ Análisis de sensibilidad

Este método examina la medida en que la incertidumbre de cada elemento del proyecto afecta al objetivo que está siendo examinado, cuando todos lo demás elementos incierto se mantienen en sus valores de línea base.

➤ Análisis de suposiciones:

Todos los proyectos se conciben y desarrollan sobre la base de un grupo de hipótesis, escenarios o suposiciones. El análisis de suposiciones es una herramienta que explora la validez de las asunciones según su aplicación en el proyecto. Identifica los riesgos del proyecto debidos al carácter inexacto, inconsistente o incompleto de las suposiciones.

➤ **Análisis mediante lista de control:**

Las listas de control para identificación de riesgos pueden ser desarrolladas basándose en información histórica y en el conocimiento que ha sido acumulado de proyectos anteriores similares y de otras fuentes de información. El nivel más bajo puede utilizarse como lista de control de riesgos.

I.3.3.6. Manejo y Administración de Riesgo

En este punto debemos discutir y evaluar las acciones actuales, comparando con las mejores prácticas, identificando brechas y controles y determinando los cursos de acción en relación a los riesgos. Estos cursos de acción normalmente se refieren a compartir, eliminar, mitigar o asumir los riesgos.

I.3.3.6.1. Respuesta frente al Riesgo:

➤ **Mitigar el riesgo**

Para Mejía, R. (2006). Implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable, adoptar, acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto s. Normalmente esto requiere cambios en el proyecto, como por ejemplo añadir actividades y/o recursos, adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable para tratar de forma proactiva el riesgo.

➤ **Compartir el riesgo**

Rubio, A. (2006). Nos menciona Compartir un riesgo positivo mplica asignar la propiedad a un tercero que está mejor capacitado para capturar la oportunidad

para beneficio del proyecto. Entre los ejemplos de acciones para compartir se incluyen: Formar asociaciones de riesgo conjunto, equipos de empresas con finalidad especial o uniones temporales de empresas, que se puedan establecer con la finalidad expresa de gestionar oportunidades.

➤ Evitar el riesgo

Rubio, A. (2006) COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. Revista Estrategia Financiera.

Implica cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso, aislar los objetivos del proyecto del impacto del riesgo o disminuir el objetivo que esta en peligro. Normalmente se elimina la causa del mismo (cambiando la situación) demanera que el riesgo no pueda afectar el proyecto

➤ Transferir el riesgo

Trasferir el riesgo requiere trasladar el impacto negativo de una amenaza y la responsabilidad del mismo tercero para su gestión. No se elimina el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la empresa. Trasferir la responsabilidad del riesgo es más efectivo cuando se trata de exposición a riesgo financiero. Trasferir casi siempre se trata del pago de una prima de riesgo a la parte que toma el riesgo



Fuente: Rubio, A

Fecha: 2006

I.3.3.7. Monitoreo y Reporte de Riesgos

Para Mejía, R. (2006). En esta última etapa del proceso los aspectos claves a considerar se refieren a: establecer “Key Performance Indicators” (KPI`s); identificar necesidades del entorno/recursos; desarrollar reportes ejecutivos; evaluar potenciales costos; determinar evolución/cambio de riesgos; documentar y reportar a los dueños de la compañía sobre los riesgos de la organización; y definir mejoras continuas al proceso de administración de riesgos.

Como conclusión debemos mencionar que, la implementación exitosa de un modelo de Administración y Gestión de Riesgos de Negocio debe sustentarse en el principio de “auto-evaluación de riesgos y controles” (Control Risk Self Assessment). Este proceso debe ser efectuado por los dueños de las compañías y debe ser supervisado y monitoreado por los niveles adecuados, previamente definidos. En esencia, la administración del riesgo tiene un carácter descentralizado y totalizador, en términos de participación y responsabilidad.

Es indispensable contar con el aporte de las funciones de Auditoria Interna y con una plataforma tecnológica que soporte la interactividad del modelo.

II.

DISEÑO

II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación

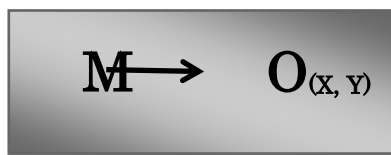
El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo, orientado a la Evaluación del Sistema de Control Interno para detectar Riesgos Potenciales.

Por la naturaleza del presente trabajo de investigación corresponde al tipo: Aplicada - No-Experimental.

2.2 Diseño de la Investigación

Atendiendo al tipo de investigación, el diseño asumido para la presente investigación es: Descriptivo - Explicativo.

. Cuya fórmula es la siguiente.



Dónde:

M = Constituye la muestra de estudio

O = Constituye la medición/ observación a la muestra de estudio

X = Es la variable independiente (Control Interno del área de abastecimiento)

Y = Es la variable dependiente (Riesgos Operativos)

2.3 Población Muestral

La muestra tomada para investigación es de tipo No Probabilístico por Conveniencia.

Por ser pequeña la población se asumió trabajar la presente investigación con tres trabajadores; el gerente municipal, jefe de abastecimiento y el Ayudante de abastecimiento.

2.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

2.4.1. Métodos

- Método lógico inductivo: Ya que a través del razonamiento, el cual parte de casos particulares, permitió se eleve a conocimientos generales.
- Método histórico: Es vinculado al conocimiento de distintas etapas del objeto de estudio, se utiliza para conocer la evaluación y desarrollo de dicho objetivo de investigación e identificar las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.
- Hipotético deductivo: Sera utilizado teniendo en cuenta su carácter integracional y dialectico de la inducción – deducción al proponer hipótesis del conjunto de datos empíricos que constituían la investigación y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contratación hecha.

2.4.2. Técnicas

2.4.2.1. Técnicas de gabinete

Estas técnicas permitieron fortalecer el marco teórico científico en la presente investigación, básicamente los antecedentes de estudio de las diferentes teorías abordadas. En ese sentido la investigación bibliográfica juego un papel importante en la concreción del mismo.

- **El Fichaje:** permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:
 - **Ficha de Resumen:** utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

- **Fichas Textuales:** sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.
- **Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Esta técnica permitió la identificación priorizada de los autores de las diferentes fuentes de consulta que luego fueron sistematizadas para construir el marco teórico científico y así tener un gran dominio de los diferentes elementos que conforman la investigación.

- **Ficha de síntesis:**
Sirvió para registrar información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas pero en base a la capacidad de análisis y síntesis puesto de manifiesto por la investigadora.

2.4.2.2. Técnicas de campo

- **Observación:**
Técnica que permitió observar el fenómeno, materia de investigación (Evaluación de control interno) registrado durante el proceso de la investigación para su posterior análisis.
- **Entrevista:**
Esta técnica fue utilizada para la obtención de la información mediante un dialogo sostenido entre el entrevistado y el entrevistador a través de un encuentro formal planificado basado en una cultura de ética requerida en todo trabajo de investigación.
- **Encuesta:**
Para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, dirigida especialmente a los trabajadores de la municipalidad de Pomalca .

2.4.3. Instrumentos

- **Cuestionario.** Se utilizó con el propósito de evaluar el sistema de control interno del área de abastecimiento de la municipalidad de Pomalca.

III. RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Información General de la municipalidad

- **Misión**

Brindar servicios con eficiencia y eficacia, mejorando continuamente las actividades mediante un sistema integral de administración municipal para satisfacer las necesidades de la comunidad.

- **Visión**

Ser una institución que ofrezca a los usuarios soluciones inmediatas y de calidad, con participación ciudadana contribuyendo al desarrollo económico social.

- **Objetivos**

La Municipalidad de Pomalca tiene como objetivo lograr el desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental proporcionando al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales, en aspectos de viviendas, salubridad, abastecimiento, educación, recreación, transporte y comunicaciones

- **Autoridades de la municipalidad**

Alcalde:

Luis Alberto Orbegoso

Regidores:

1. Regidor: Ever Altamarino Romero
2. Regidor: Aurelio Barboza Bancavan
3. Regidor: Virginia Bazám Agapito
4. Regidor: Willi Sanchez Coronado
5. Regidor: hebert Sergio Cervera Vera

- **EL Distrito De Pomalca**

El **Distrito de Pomalca** es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno regional de Lambayeque, en el Perú. Es un distrito relativamente joven; fue creado por Ley N° 26921 publicada en el diario El Peruano el 31 de enero de 1998.

- ✓ **Población**

Su población está estimada en aproximadamente 26 mil

- ✓ **Geografía.**

Se ubica en el norte de la costa del Perú, 77km. de la ciudad de lima y a 7 km de la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque

Norte : Con el Distrito de Picsi.

Sur : Con los Distritos de Tután, Reque y Monsefú.

Este : Con el Distrito de Tután.

Oeste : Con los Distritos de Chiclayo y José Leonardo Ortiz

- ✓ **Actividades económicas**

La población Pomalqueña por tradición depende del cultivo y procesamiento industrial de caña de azúcar de la cual depende el movimiento comercial local y el desarrollo de otras actividades económicas, como el transporte, carpintería metálica, ganadería, etc

- **La agroindustria:**

La industria del azúcar es la actividad prevalente del distrito, siendo el 95% de las tierras propiedad de la Empresa Pomalca, incluyendo las áreas de infraestructura urbana. La superficie territorial de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. es de 15 59998 hectáreas, de las cuales 8035 corresponden a la jurisdicción del distrito de Pomalca.

- La ganadería

La ganadería es una actividad suplementaria en el distrito y de carácter extensivo que es desarrollada aprovechada la faena de corte de caña criándose ganado vacuno, cabrío y ovino

- El comercio

La producción de los principales productos como azúcar y el alcohol obtuvieron un buen grado de prosperidad. Han prolongado su línea hasta el Fundo Pampagrande y la negociación tiene establecido líneas portátiles para efectuar el transporte de la caña cosechada de los campos hasta las haciendas de su producción, luego al Ingenio Azucarero, el rendimiento era eficiente en el Sistema de Cultivo de Caña y métodos de elaboración del azúcar y rendimiento de otros fondos agrícolas destinados a la caña de azúcar.

▪ Presupuesto Anual de Ingresos de la Municipalidad Distrital de Pomalca

	DETALLE	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO	EJECUCION AL 31-12-2012	SALDO	AVANCE
1	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES OBLIGATORIAS	S/. 506,000.00	S/. 838,504.00	S/. 723,457.00	S/. 115,047.00	86%
2	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Y DERECHOS ADMINISTRATIVOS	S/. 480,000.00	S/. 746,798.00	S/. 674,000.00	S/. 72,798.00	90%
3	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/.1,747,005.00	S/.2,627,774.00	S/. 2,627,774.00	-	100%
4	OTROS INGRESOS		S/. 31,553.00	S/. 20,745.00	S/. 10,808.00	66%
5	SALDOS DE BALANCE		S/.1,348,168.00	S/. 1,348,168.00	-	100%
	TOTAL	S/.2,733,005.00	S/.5,592,797.00	S/. 5,394,144.00	S/. 198,653.00	96%

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera
Año: 2012

Podemos observar del cuadro presentado que la municipalidad no ha podido recaudar más de lo presupuestado, pero sin embargo los ingresos recaudados pueden cubrir todos los gastos efectuados en el periodo 2012. Y esto se debe a que se recaudó un 96% de lo presupuestado, donde podemos concluir que se ha gestionado bien los recursos y se aplicaron correctas estrategias para la captación de recursos.

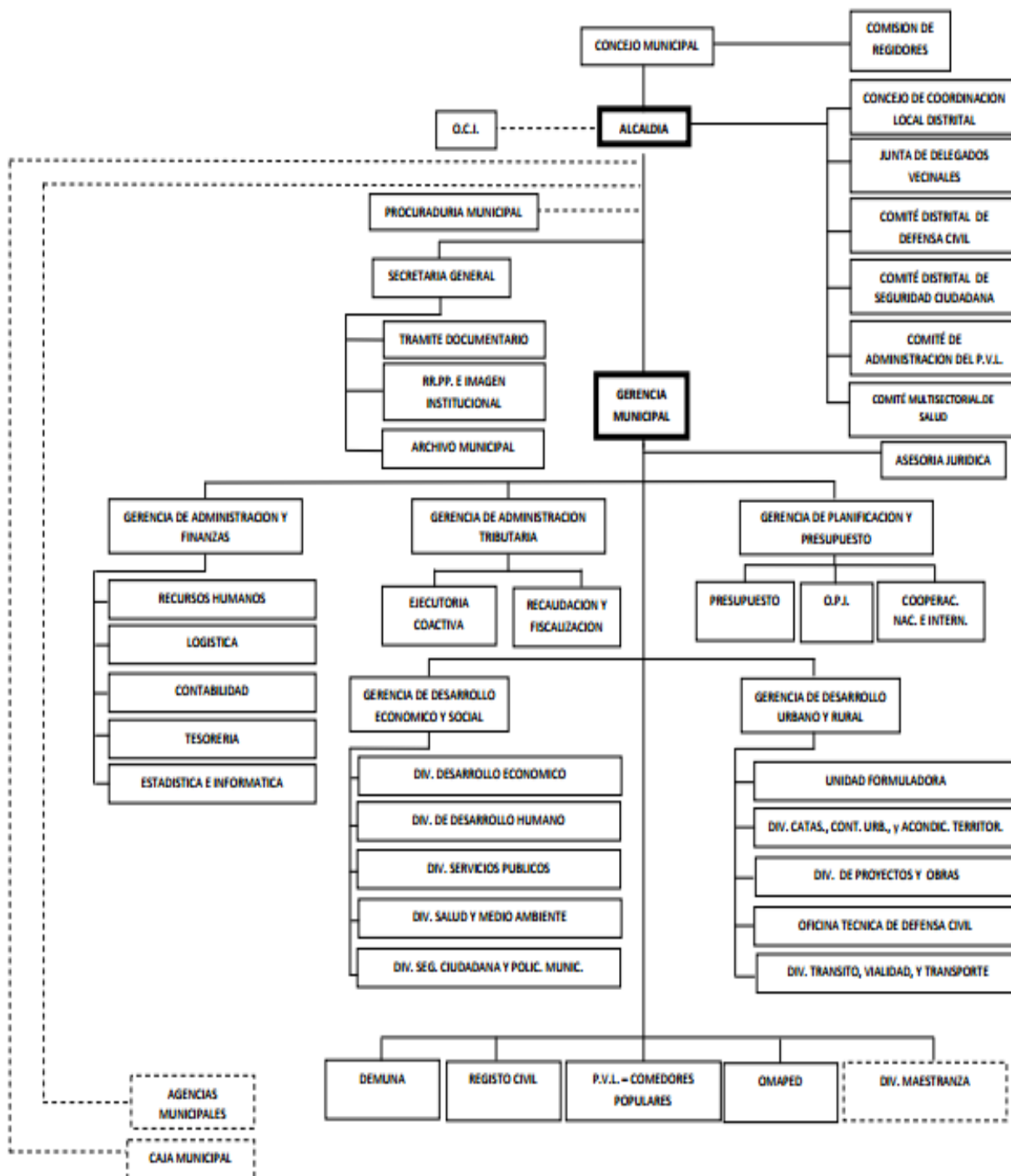
▪ Presupuesto Anual de Gastos de la Municipalidad Distrital de Pomalca

	DETALLE	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO	EJECUCION AL 31-12-2012	SALDO	AVANCE
1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/. 1,639,254.00	S/. 1,639,254.00	S/. 1,255,502.42	S/. 383,751.58	77%
2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/. 201,577.00	S/. 218,097.00	S/. 217,792.00	S/. 305.00	100%
3	BIENES Y SERVICIOS	S/. 678,900.00	S/. 1,642,935.00	S/. 1,895,051.48	S/. - 252,116.48	115%
4	DONACIONES Y TRASFERENCIAS	S/. 72,753.00	S/. 72,753.00	S/. 72,753.00	S/. -	100%
5	OTROS GASTOS	S/. 13,000.00	S/. 16,240.00	S/. 18,169.34	S/. - 1,929.34	112%
6	ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/. 401,851.00	S/. 1,238,462.00	S/. 1,137,613.91	S/. 100,848.09	92%
7	SERVICIO DE LA DEUDA					
	TOTAL	S/. 3,007,335.00	S/. 4,827,741.00	S/. 4,596,882.15	S/. 230,858.85	95%

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera
Año: 2012

En el cuadro presentado podemos observar presupuesto de gastos perteneciente al año 2012, podemos exponer que la Municipalidad Distrital De Pomalca ha hecho efectivo el 95% del presupuesto asignado, donde concluye que se gestionado bien los gastos a nivel global de presupuesto ;ya que no se ha excedido del presupuesto asignado en el año 2012

Organigrama de la institución



Fuente: MOF

Fecha: Junio 2013

3.2 Procesos del Área de Logística

▪ **Objetivo**

Tiene como objeto conducir el proceso de administración de los recursos materiales y de servicios que se requieren en la Institución para el cumplimiento de las actividades y proyectos del gobierno y la gestión municipal, así como los servicios internos que se requieren para el funcionamiento y seguridad de las instalaciones municipales.

▪ **Proceso de contratación**

Tiene como finalidad elaborar, aprobar, modificar, remitir, difundir, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Contrataciones que requiera la Entidad.

▪ **Base legal del proceso de logística:**

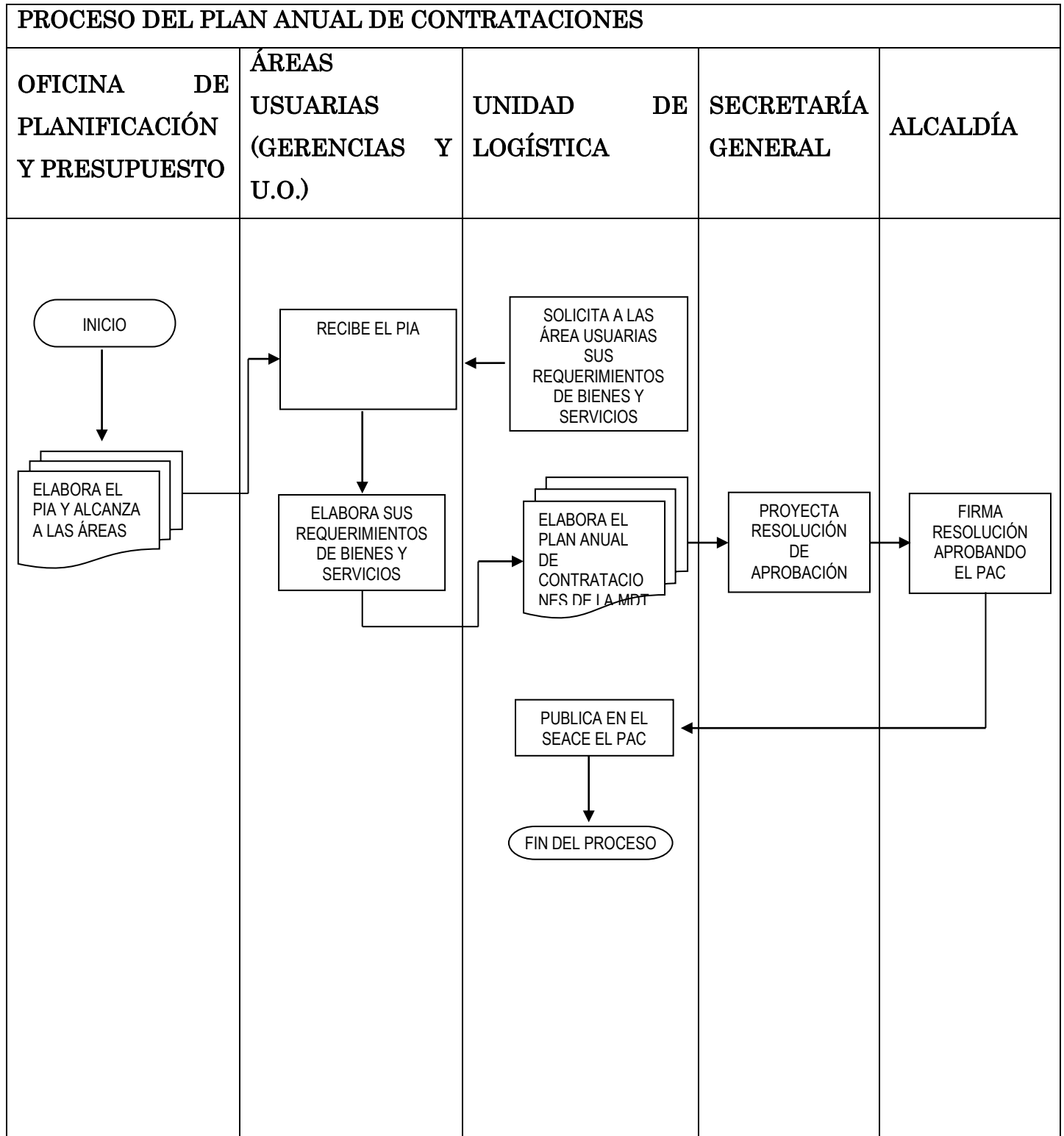
- Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuestos.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- Directiva de programación y formulación presupuestal.
- Decreto Ley N° 22056 que instituye el sistema de abastecimiento.
- D.L. 1017 Ley de Contrataciones del Estado.
- D.S. N° 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
- Directiva N° 005-2009-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones.
- N° 022-2001-CONSUCODE/PRE, la misma que contiene los

- **Etapas del proceso de contratación.**

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE - CARGO	TIEMPO EN HORAS.
1	OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO.	OPP	1 DIA
	La OPP elabora el PIA y alcanza los presupuestos respectivos a las diferentes Áreas Usuarias en base al PIA.		
2	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	15 MIN
	La Unidad de Logística solicita a todas las Unidades Orgánicas los requerimientos de bienes y servicios del año fiscal en proceso.		
2	ÁREAS USUARIAS	AU	2 DIAS
	Las diferentes áreas usuarias elaboran sus respectivos cuadros de requerimiento de bienes y servicios y alcanza a la Unidad de Logística.		
3	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	2 DIAS
	Elabora el Plan Anual de Contrataciones de la MDT y lo deriva a Secretaría General para la elaboración de Resolución para su aprobación		
4	SECRETARÍA GENERAL	SG	2 HORAS
	Elabora la Resolución para su		

	aprobación y lo deriva a la Alcaldía.		
5	ALCALDÍA	A	1 DIA
	Aprueba el PAC mediante Resolución de Alcaldía y remite a la Unidad de Logística para colgar en el SEACE.		
6	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	2 DIAS
	Recepciona la Resolución y publica en el SEACE.		
TOTAL			8 DIAS CON 2 HORAS Y 15 MIN

▪ Flujograma de procesos del plan de contrataciones



Fuente: MAPRO

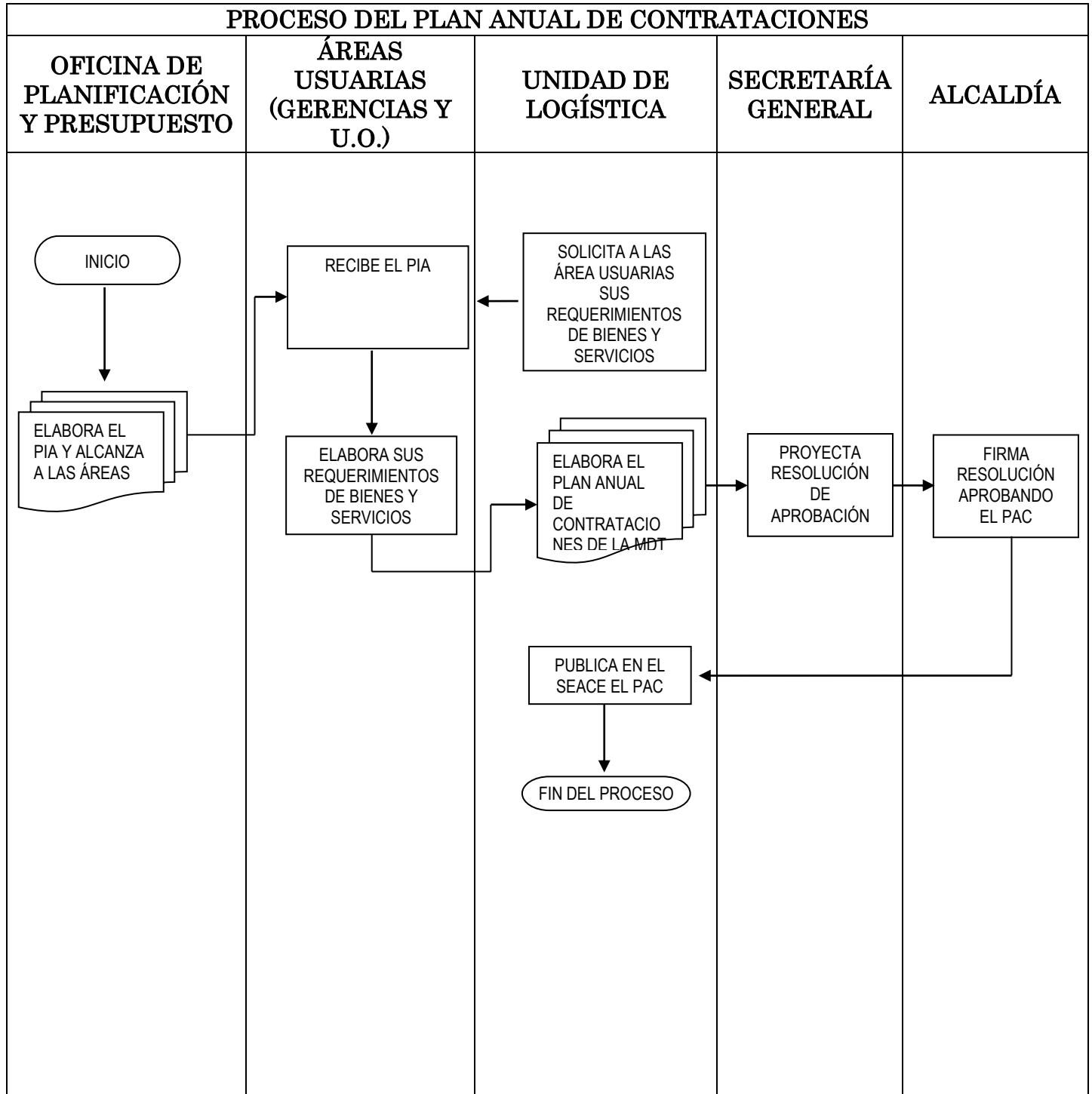
Año: 2012

- **Elaboración de Expediente de Contratación para Proceso de Selección.**
Tiene como finalidad Elaborar, aprobar, el Expediente de Contratación.
- **Base legal:**
 - Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuestos.
 - Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
 - Decreto Ley N° 22056 que instituye el sistema de abastecimiento.
 - D.L. 1017 Ley de Contrataciones del Estado.
 - D.S. N° 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
 - Directiva N° 005-2009-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones.
 - N° 022-2001-CONSUCODE/PRE, la misma que contiene los
- **Responsables**
 - ✓ Alcalde Distrital de Pomalca
 - ✓ Secretaria de Alcaldía.
 - ✓ Oficina de Planificación y Presupuesto.
 - ✓ Gerentes y Jefes de Unidades.
 - ✓ Responsables de Áreas Usuarias.
- **Abreviaturas:**
 - ✓ UL: Unidad de Logística.
 - ✓ OPP: Oficina de Planificación y Presupuesto.
 - ✓ PAC. Plan Anual de Contrataciones de la MDT.
 - ✓ PIA. Presupuesto Institucional de Apertura.
 - ✓ G: Gerentes.
 - ✓ JU: Jefes de Unidades.

▪ **Etapas del procedimiento.**

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE - CARGO	TIEMPO EN HORAS.
1	OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO.	OPP	1 DIA
	La OPP elabora el PIA y alcanza los presupuestos respectivos a las diferentes Áreas Usuarias en base al PIA.		
2	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	15 MIN
Z	La Unidad de Logística solicita a todas las Unidades Orgánicas los requerimientos de bienes y servicios del año fiscal en proceso.		
2	ÁREAS USUARIAS	AU	2 DIAS
	Las diferentes áreas usuarias elaboran sus respectivos cuadros de requerimiento de bienes y servicios y alcanza a la Unidad de Logística.		
3	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	2 DIAS
	Elabora el Plan Anual de Contrataciones de la MDT y lo deriva a Secretaría General para la elaboración de Resolución para su aprobación		
4	SECRETARÍA GENERAL	SG	2 HORAS
	Elabora la Resolución para su aprobación y lo deriva a la Alcaldía.		
5	ALCALDÍA	A	1 DIA
	Aprueba el PAC mediante Resolución de Alcaldía y remite a la Unidad de Logística para colgar en el SEACE.		
6	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	2 DIAS
	Recepciona la Resolución y publica en el SEACE.		
TOTAL			8 DIAS CON 2 HORAS Y 15 MIN

▪ Flujograma N° 03
PROCESO DEL PLAN ANUAL DE CONTRACIONES



Fuente: MAPRO

Fecha: 2012

▪ **Papeleta de Salida de Vehículos Municipales.**

Tiene como finalidad establecer las pautas para el proceso de papeletas de Salida de Vehículos Municipales.

▪ **Base legal:**

- ✓ Resolución de Gerencia Municipal N° 033-2011-MDT/GM

▪ **Responsables:**

- ✓ Unidades Orgánicas
- ✓ Unidad de Logística
- ✓ Gerencia Municipal.

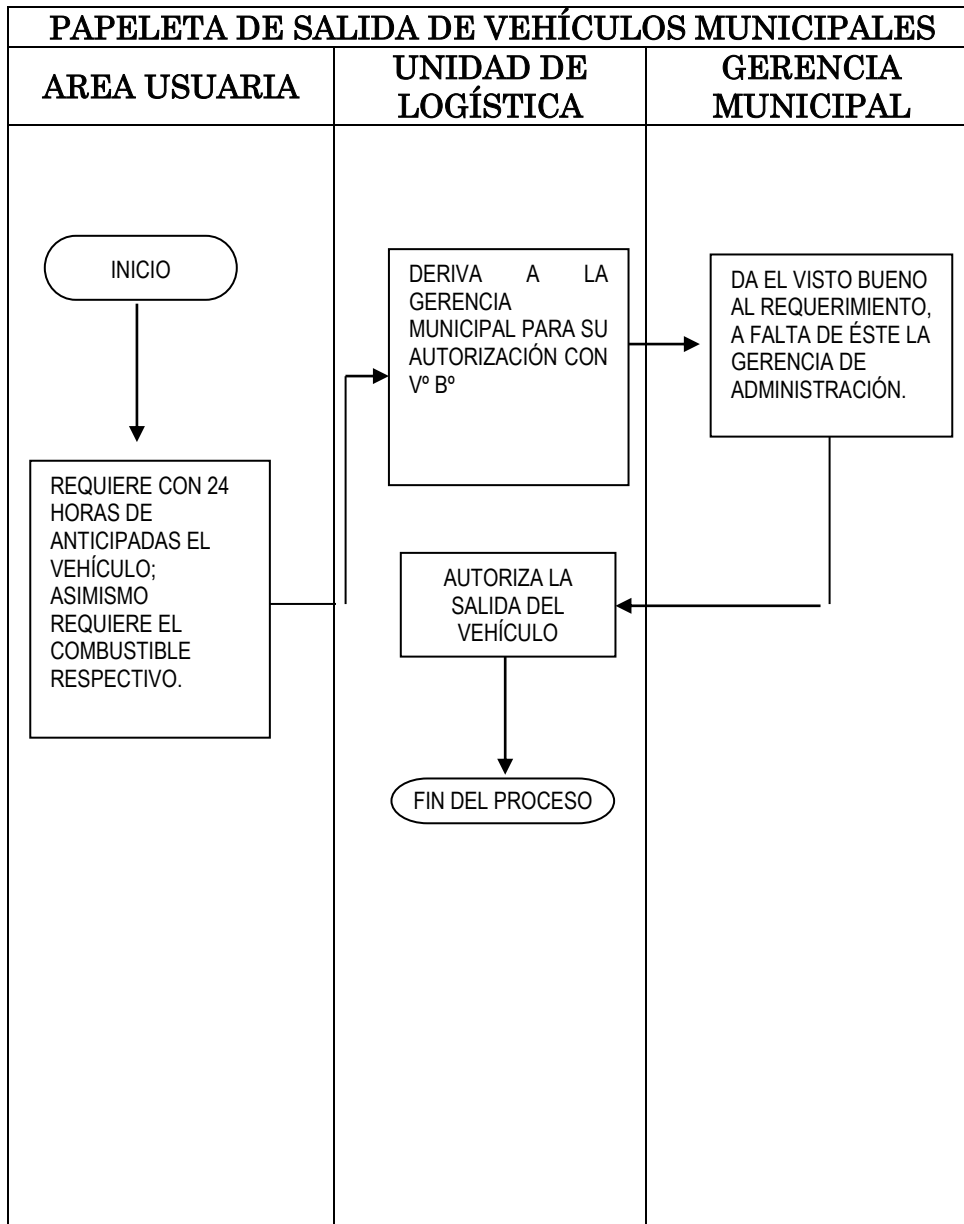
Abreviaturas:

- ✓ UO: Unidades Orgánicas.
- ✓ UL: Unidad de Logística.
- ✓ GM: Gerencia Municipal.

Etapas del Procedimiento

JUSTIFICACIÓN Y GUÍA DE PROCEDIMIENTO			
PROCEDIMIENTO			
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE - CARGO	TIEMPO EN HORAS.
1	AREA USUARIA.	AU	5 MIN
	Requiere con 24 horas de anticipadas el vehículo.		
	Requiere el combustible respectivo a la Unidad de Logística.		
2	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	5 MIN
	Deriva el a la Gerencia Municipal a fin de dar el V° B°.		
3	GERENCIA MUNICIPAL	AU	5 MIN
	Da el visto bueno al requerimiento, a falta de éste la Gerencia de Administración.		
4	UNIDADE DE LOGÍSTICA	UL	5 MIN
	Autoriza la salida del vehículo.		
TOTAL			20 MIN

- Flujograma Proceso de Inscripción de Bienes Inmuebles Municipales en los Registros Públicos.



Fuente: MAPRO

Fecha: 2012

Formalizar la realización de los procesos de inscripción de Bienes Inmuebles Municipales en los Registros Públicos.

▪ **Base Legal:**

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Ley N° 27493 – Ley de Saneamiento Físico Legal de los Inmuebles de las Entidades del Sector Público.
- ✓ Ley N° 27197 – Ley de Propiedad Horizontal.
- ✓ D.S. N° 130-2001-EF.
- ✓ Resolución N° 540-2003-SUNARP/SN.
- ✓ Código Civil

▪ **Responsables:**

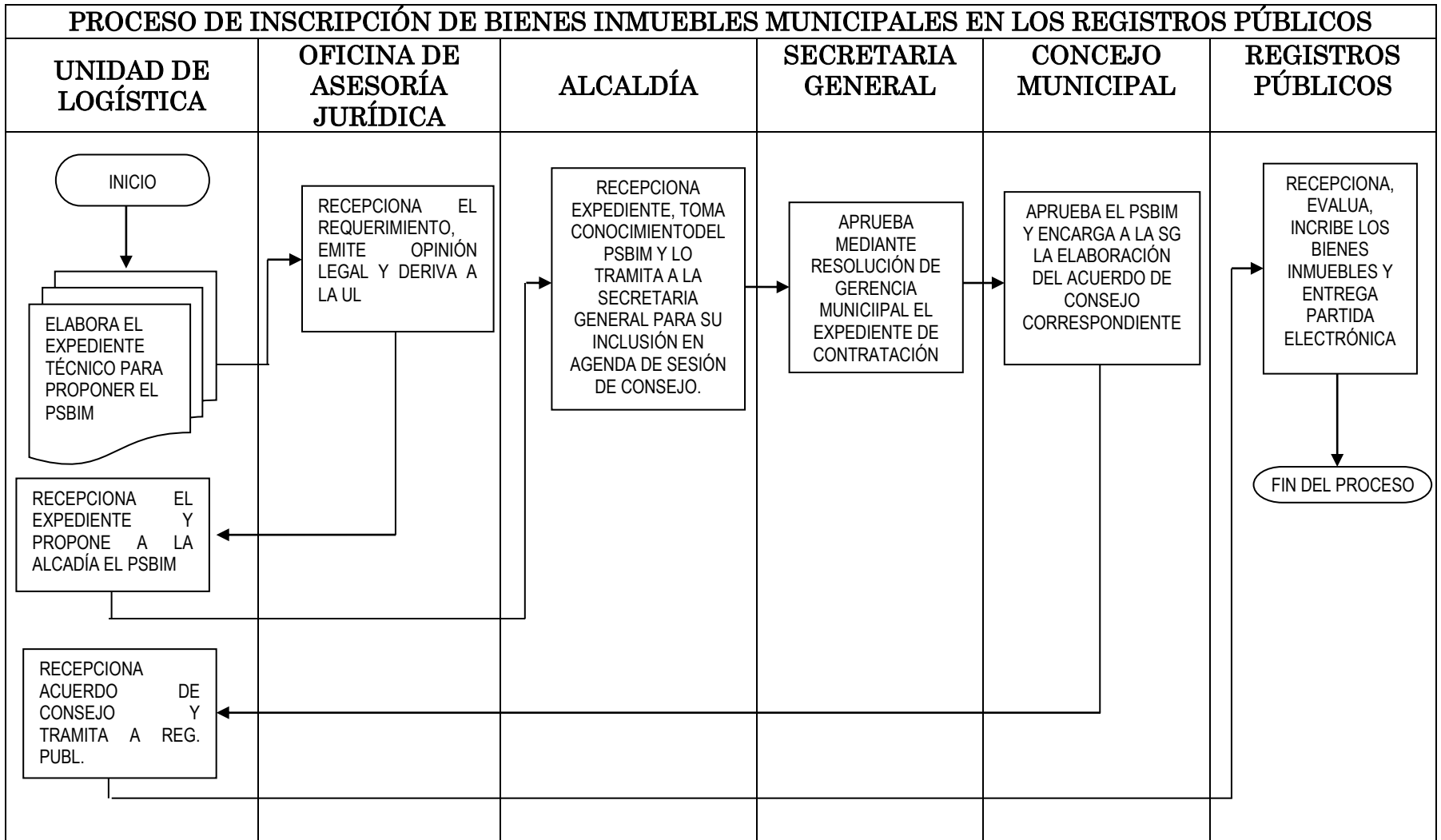
- ✓ Alcalde Distrital de Pomalca
- ✓ Oficina de Asesoría Jurídica.
- ✓ Secretario General.
- ✓ Unidad de Logística.
- ✓ Responsable del Control de Bienes Inmuebles.
- ✓ Registrador Público.

▪ **Abreviaturas:**

- ✓ A : Alcaldía.
- ✓ OAJ : Oficina de Asesoría Jurídica.
- ✓ SG : Secretaría General.
- ✓ UL : Unidad de Logística.
- ✓ BI : Bienes Inmuebles.
- ✓ PSBIM: Plan de Saneamiento de Bienes Inmuebles Municipales.
- ✓ SC : Sesión de Concejo.
- ✓ ET : Expedientes Técnicos.
- ✓ CM : Concejo Municipal.

➤ **Etapas del procedimiento.**

PROCEDIMIENTO			
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE – CARGO	TIEMPO EN HORAS.
1	UNIDAD DE LOGÍSTICA	UL	35 MIN
	Elabora los Expedientes Técnicos para proponer el plan de Saneamiento de Bienes Inmuebles Municipales.		10 MIN
	Remite el Plan de Saneamiento de Bienes Inmuebles a Asesoría Jurídica para opinión.		30 MIN
2	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	OAJ	2 DIAS
	Recepciona el requerimiento, toma conocimiento y emite opinión legal y deriva a la UL.		
3	UNIDAD DE LOGÍSTICA	UL	1 HORA
	Recepciona el expediente y propone a Alcaldía el PSBIM		
4	ALCALDÍA	A	1 DIA
	Recepciona el Expediente, toma conocimiento del PSBIM y lo tramita a la Secretaría General para su inclusión en agenda de Sesión de Consejo.		
5	SECRETARIA GENERAL	SG	3 HORAS
	Recepciona el expediente e incluyen en agenda de Sesión de Consejo.		
6	CONSEJO MUNICIPAL	CM	4 HORAS
	El Consejo Municipal aprueba el PSBIM y encargan a la SG la elaboración del Acuerdo de Consejo Correspondiente.		
7	SECRETARIA GENERAL	SG	1 DIA
	Elabora el Acuerdo de Consejo y lo deriva a la Unidad de Logística		
8	UNIDAD DE LOGÍSTICA	UL	1 DIA
	Recepciona el Acuerdo de Consejo y tramita con los expedientes técnicos de los bienes inmuebles a los Registros Públicos.		
9	REGISTROS PÚBLICOS	RP	42 DIAS
	Recepciona el Acuerdo de Consejo con los expedientes técnicos del PSBIM, evalúa dichos expedientes,		29 DIAS
	Liquidación e inscripción de los bienes inmuebles en Registros Públicos.		6,5 DIAS
	Entrega de la Partida Electrónica de inscripción de cada inmueble.		6,5 DIAS
TOTAL			47 DIAS 8 HORAS CON 35 MIN



Fuente: MAPRO

Fecha: 2012

3.3. Plan y Programa de evaluación especial de control interno

➤ **Objetivos de control interno**

- Corroborar que las principales políticas se hayan establecido ayudan a mejorar y disminuir los riesgos en el proceso.
- Observar un adecuado cumplimiento de la normatividad vigente.
- Comprobar la correcta salvaguarda y custodia de los bienes propiedad de la municipalidad de Pomalca

➤ **Base legal del proceso de Abastecimiento**

- Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuestos.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- Directiva de programación y formulación presupuestal.
- Decreto Ley N° 22056 que instituye el sistema de abastecimiento.
- D.L. 1017 Ley de Contrataciones del Estado.
- D.S. N° 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
- Directiva N° 005-2009-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones.

➤ **Alcance**

La evaluación del control interno de la municipalidad de Pomalca se realizara a los procesos de menor cuantía ejecutados en el área de abastecimiento en el periodo 2012.

➤ **Procedimientos de auditoria**

- Aplicar el cuestionario general dirigido a gerencia y el cuestionario específico a la Unidad de Abastecimiento
- Verificar si la Municipalidad Cuenta con Manuales de procedimiento y funciones y documentos similares.
- Evalué controles internos que tiene establecido la Municipalidad de Pomalca.
- Determinar las modalidades de adquisiciones a realizado la municipalidad. de Pomalca en el periodo 2012
- Comparar el presupuesto de apertura y el ejecutado.
- Solicitar las correspondientes cotizaciones

- Revisar la documentación sustentadora y la aprobación del funcionario competente de las adquisiciones de menor cuantía
- Verifique si las adquisiciones se coordinan y se realizan según el reglamento de adquisiciones del estado.
- De las adquisiciones diseñe una cedula de efecto y verificar:
 - a) Se realizó las cotizaciones pertinentes
 - b) Los proveedores estaban inscritos en el registro de proveedores
 - c) Los precios son de acuerdo al valor de mercado
- Verificar si la adquisición de los bienes cumplió con el objetivo y metas programadas, para ello tome conocimiento de las áreas usuarias.

3.4. Resultados del cuestionario suministrado a la gerencia de la municipalidad.

Resultados del cuestionario general aplicado a la gerencia de la municipalidad distrital de Pomalca

Tabla 1

Respuesta en el cuestionario General	
1	SI
2	SI
3	SI
4	SI
5	SI
6	SI
7	SI
8	SI
9	SI
10	SI
11	NO
12	SI
13	SI
14	SI
15	SI
16	SI
17	SI
18	SI
19	SI
20	SI
21	SI
22	SI

Fuente: Cuestionario dirigido a la gerencia

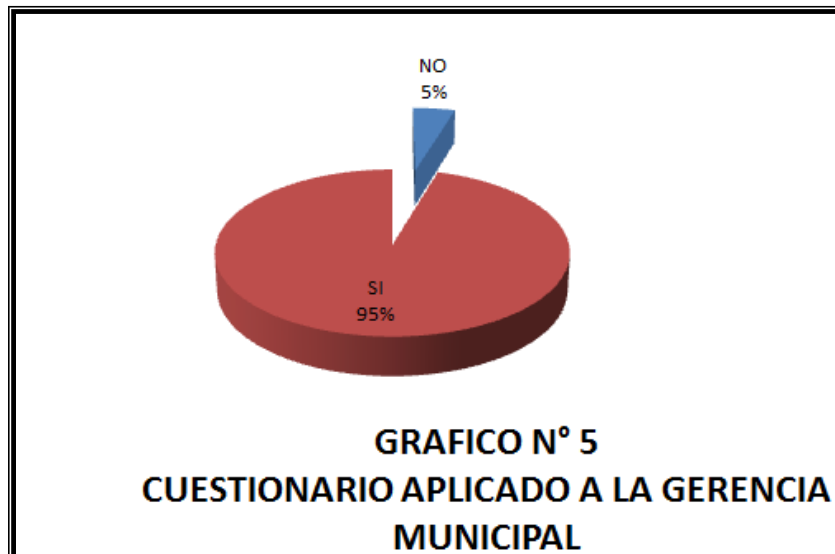
Fecha: 2013

Resultados generales:

TABLA 2	
SI	21
NO	1

Fuente: Cuestionario dirigido a la gerencia

Fecha: 2013



Fuente: Cuestionario dirigido a la gerencia

Fecha: 2013

Posterior a la aplicación del cuestionario dirigida a la gerencia municipal, solo detecto que el personal que labora en el área de gerencia no considera que exista un adecuado proceso de selección del personal adecuada en todas las áreas que cuenta la entidad

3.5. Interpretación de los resultados de cuestionario específico al área de abastecimiento:

TABLA 3	
1	NO
2	NO
3	NO
4	NO
5	SI
6	SI
7	SI
8	NO
9	SI

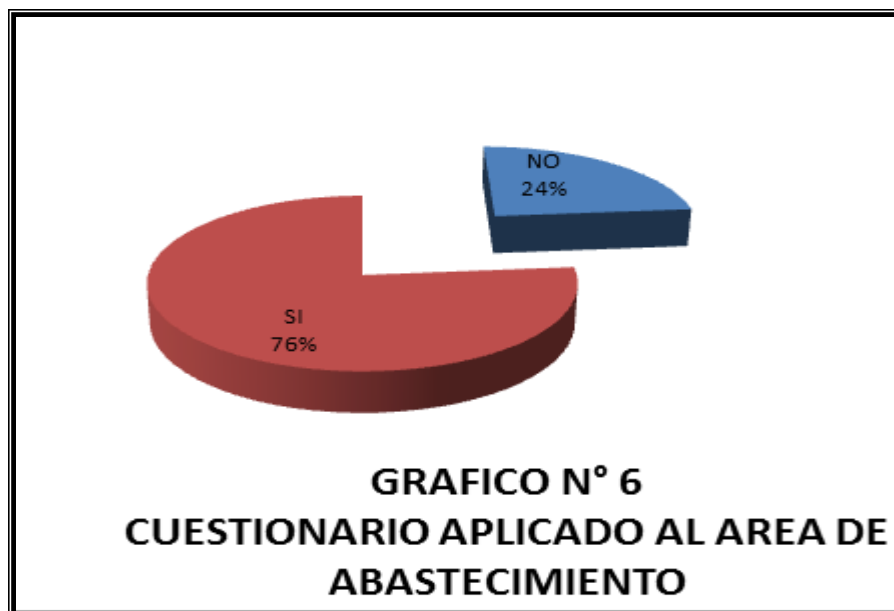
10	NO
11	SI
12	SI
13	SI
14	SI
15	NO
16	SI
17	SI
18	SI
19	SI
20	SI
21	NO
22	SI
23	SI
24	SI
25	SI
26	SI
27	SI
28	SI
29	SI
30	SI
31	SI
32	SI
33	SI
34	SI

Fuente: Cuestionario dirigido a al Área de abastecimiento
Fecha: 2013

Cuadro resumen:

Tabla 4	
SI	26
NO	8

Fuente: Cuestionario dirigido a al Área de abastecimiento
Fecha: 2013



Fuente: Cuestionario dirigido al Área de Abastecimiento

Fecha: 2013

Después de haber aplicado el cuestionario al área de abastecimiento obtuvimos como resultados que podrían afectar el desempeño económico del área de abastecimiento los siguientes:

- El personal de abastecimiento no tiene conocimiento del organigrama de funciones, manual de organización y funciones, plan operativo, catálogo de bienes, Manual de organizaciones y funciones y de Manual de procesos con que la municipalidad funciona a causa de que la municipalidad no hizo público estos documentos.
- Las órdenes de compra no realizan previa confirmación de almacén, dependiendo del grado de significancia de los bienes refiriéndose estos al proceso de compra de menor cuantía.
- No se han emitido directivas que prohíban el ingreso al almacén, generando el riesgo de pérdida, extravió, robo, deterioro de los bienes del almacén.
- Los procesos de menor cuantía se realizan sin cotización alguna, donde el personal de abastecimiento nos justificó esta acción mencionando que existen proveedores que trabajan años con la municipalidad y son confiables y brindaban un determinado descuento en el momento de la adquisición de los bienes.

- No se cuenta con reportes diarios de almacén y los bienes no se encuentran codificados, dificultando de esta forma su control y la confiabilidad de la información en cuanto al nivel de inventario que la municipalidad cuenta para satisfacer sus requerimientos.

3.6. Matriz de Riesgos Operativos

RIESGOS	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
Excesivo Costo de bienes adquiridos de la Municipalidad	Contar con una base de datos de proveedores para los procesos de menor cuantía	Realizar cotizaciones a diferentes proveedores	Contar con la documentación probatoria que se han realizado las cotizaciones, elegir al mejor postor
Adquisición de Productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias,	Verificar si almacén cuenta con los bienes que están siendo solicitados por las áreas usuarias	Analizar si los bienes solicitados van a ser necesarios para realizar las funciones de cada área usuaria	
Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados	Establecer restricciones en los manuales de funciones y normas internas de la entidad	Codificación de los bienes almacenados	Colocar los bienes en ambientes adecuado para que no sufran ningún daño
Presentar información no confiable de las existencias,	Inventarios constante	Reportes diarios de almacén	
Deficiente desempeño del recurso humano	Capacitar al personal	Asignar personal capacitado al área	

3.7. Flujograma de las adquisiciones de menor cuantía



Autor: Elaboración Propia

Año: 2013

Deficiencias en el proceso de menor cuantía

1. Las adquisiciones no se realizan en confirmación con los requerimientos de almacén, generando el riesgo de comprar bienes innecesarios.
2. No se realizan cotizaciones y una evaluación adecuada al momento de adquirir los bienes, ocasionando que se adquiriera bienes a un excesivo costo.
3. No se cuentan con reportes diarios de los bienes almacenados, teniendo el riesgo de la información de las existencias no sea confiables
4. No existe directivas que prohíban el ingreso al almacén, produciendo el riesgo de extravió, deterioro, robo sistemático de los bienes.
5. No se codifican los bienes que se encuentran en el almacén, dificultando de esta forma el inventariado de los bienes.

3.8. Cuadro de deficiencias, causas y efectos

Deficiencias	Causas	Efecto
Inventarios no muestran datos reales de los bienes	❖ No se realizan reportes diarios de almacén.	❖ Datos errados en cuanto el nivel de inventarios en el

almacenados	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No se realizan inventarios constantes en almacén. ❖ Los bienes no se encuentran codificados. 	<p>almacén.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Compras innecesarias.
Pocas restricciones en cuanto al ingreso al almacén.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajadores de las distintas áreas no tienen prohibido el ingreso al almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sustracción de los bienes del almacén
Poco conocimiento de la normativa vigente (Ley de Contrataciones y Adquisidores del Estado y Normas técnicas de control interno del sector Público) así como el organigrama del área, el plan operativo, manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La municipalidad no capacita al personal. ❖ No se publica el manual de procedimientos y funciones de la Municipalidad de Pomalca. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Deficiente desempeño del personal.
Adquisiciones de bienes sin previa cotización.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Adquisiciones de bienes de menor cuantía se realizan sin previa cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Excesivos costos en la adquisición de los bienes.

Fuente: Elaboración propia

Fecha : 2013

3.9. . Matriz de Probabilidad versus impacto

Riesgos

1. Adquisición de Productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias
2. Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados
3. Presentar información no confiable de las existencias
4. Deficiente desempeño del recurso humano
5. Excesivo Costo de bienes adquiridos de la Municipalidad

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3		1	4
	Posible	2		2 5	3
	Improbable	1			

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: 2013

- **Podemos observar que el riesgo** adquisición de productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias, se ha considerado el más probable debido a que no existe confirmación de almacén en cuanto a la adquisición de bienes de menor cuantía y se considera como moderado ya que estas adquisiciones se realizan cuando no superan las tres unidades impositivas tributarias, es decir existe un límite en cuanto a las adquisiciones realizadas. Pero sin embargo se encuentran dentro de los riesgos que se deben mitigar con urgencia como lo demuestra la matriz al encontrarse en la zona roja.
- **En cuanto al extravió, deterioro, robo sistemático** de bienes almacenados en la municipalidad se considera como un riesgo posible, ya que no existe una buena custodia en los almacenes y de impacto moderado, debido a que los que únicos que tienen acceso al almacén son los trabajadores de la municipalidad, como se puede observar en la matriz se encuentra ubicado en la zona amarilla de la matriz, donde

se consideran los riesgos que necesitan investigación, planes y acciones preventivas para mitigarlos.

- **Con respecto a** Presentar información no confiable de las existencias se ha determinado que se considera un riesgo posible debido a que no se realizan inventarios continuos y tiene un impacto desastroso porque influye directamente en la toma de decisiones de la adquisición de bienes. A si mismo se debe mitigar este riesgo con urgencia como lo demuestra la presente matriz ubicando este riesgo en la zona roja.
- **En cuanto al riesgo del** Deficiente desempeño del recurso humano se ha considerado como un riesgo probable debido a que la entidad no se preocupa en capacitar a su personal para mejorar su desempeño laboral y se considera que tendría un efecto desastroso porque la ineficiencia en el desempeño del personal afectaría todos los procesos efectuados en el área de abastecimiento, es por ello que se encuentra en la zona roja que se considera que se debe establecer medidas de control que ayuden a mitigar este riesgo .
- **Para finalizar tenemos que el riesgo** de adquirir bienes a excesivo costo donde podemos exponer que es un riesgo probable debido a que no se realizan cotizaciones al momento de adquirir los bienes de menor cuantía, por lo que se ubica en la zona amarilla como riesgos que necesitan investigación.

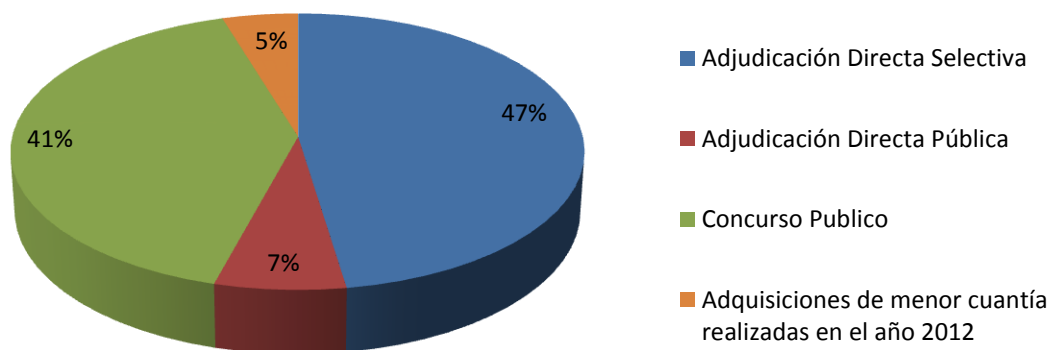
3.10. Cuadro comparativo de los procesos

PLAN DE ADQUISICIONES

TIPO DE ADQUISICIONES	IMPORTE
Adjudicación Directa Selectiva	S/. 1,437,500.00
Adjudicación Directa Pública	S/. 201,576.00
Concurso Publico	S/. 1,240,000.00

Adquisiciones de menor cuantía realizadas en el año 2012	142,620.00
--	------------

GRAFICO N° 07
PROCESOS DE ADQUISICIONES



Fuente: Presupuesto anual 2012

Fecha: 2012

El presente gráfico nos expresa los porcentajes de las adquisiciones de bienes y servicios en sus diversas modalidades, se observa que en el transcurso del años 2012

se realizaron más adquisiciones de bienes y servicios Por Adquisición Directa Selectiva y Adquisición Pública; sin embargo se observa que un 5% de las adquisiciones de bienes se realizaron bajo la modalidad de Menor cuantía; donde se puede mencionar que es un monto significativo porque estas adquisiciones se realizan cuando no superan la tres unidades impositivas tributarias y se adquieren en caso de emergencia, demostrando de esta forma que no existe una buena planificación de recursos en la Municipalidad Distrital de Pomalca.

IV

DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

Culminando el proceso de análisis de los resultados y de aplicar las normas de auditoria se determinó cinco principales riesgos operativos que se generaban en el área de abastecimiento, que son los siguientes: adquisición de productos innecesarios; excesivo costos de los bienes adquiridos por la municipalidad; extravió deterioro, robo sistemático de los bienes; presentar información no confiable de las existencias; deficiente desempeño del personal; como consecuencia de no establecer actividades de control y monitoreo en el área de acuerdo a lo referido por Perez,(2007) al señalar que las actividades de control y monitoreo son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.

También se diagnosticó que los controles internos no están ayudando a disminuir los riesgos producidos en el área, como el riesgo de adquisición de productos innecesarios, a causa de que los pedidos de almacén no se realizan previa confirmación de almacén, infringiendo lo mencionado por las Normas Técnicas de Control interno del Estado(2006,3, Noviembre) mencionado en el inciso (300-02 Unidad de Almacén), donde nos manifiesta que las personas a cargo del almacén tienen responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan y si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por la dependencia de la institución así como los que salen. En cuanto al riesgo excesivo costos de los bienes adquiridos por la municipalidad, se puede exponer que no existen controles que ayuden disminuir este riesgo, a causa de no realizarse cotizaciones en la adquisición de los bienes de menor cuantía impidiendo una eficiente evaluación económica y técnica de los bienes requeridos de las diversas áreas de la entidad; por lo que no estaría cumpliendo por lo mencionado en Normas Técnicas Control Interno Del Estado (2006,3, Noviembre) en el inciso (300-1 Criterio de economía en la compra de bienes y contratación de servicios) donde nos expresa que la gestión de una entidad pública, significa, administración recta y prudente de los recursos públicos, es decir en orden gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempos y otros asuntos. En cuanto al riesgo

de extravió deterioro, robo sistemático de los bienes se observa que no existen restricciones en cuanto al ingreso del personal de otras áreas que no pertenecen a almacén, donde se exponer que transgrede lo expuesto por las Normas de control interno del estado (2006,3, Noviembre) en el inciso (Unidad de almacén 300-02) donde nos expresa que Sólo las personas que laboran en el almacén deben tener acceso a sus instalaciones, y distribuir los bienes según requerimiento. Se puede exponer que frente al riesgo de presentar información no confiable de las existencias, la entidad no presenta ninguna actividad de control para mitigar el riesgo, como realizar inventarios permanentes, reportes actualizados de los inventarios, así mismo estaría infringiendo a las Normas de control interno del estado (2006,3, Noviembre) en el inciso(300-03 **Toma de inventario físico**) donde **expresa que** la toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta cada entidad, a una fecha dada; con el fin de asegurar su existencia real. En cuanto al riesgo del ineficiente desempeño del personal se puede mencionar que la entidad no se preocupa en capacitar o asignar a personal adecuado para desempeñar sus obligaciones laborales.

Durante la investigación se corroboro que no existe una adecuada gestión de riesgo como consecuencia de que la entidad no aplica medidas de control para mitigar el riesgo; según lo expuesto por Mejia, R (2006) donde nos menciona que existen cuatro respuestas frente al riesgo que son los siguientes: evitar, compartir, mitigar y aceptar donde podemos definir que la entidad acepta el riesgo por que decide no actuar frente al riesgo porque decide no actuar contra el riesgo antes de su activación.

Se observó que la entidad no infringía con lo establecido en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, pero sin embargo no aplica las normas técnicas de control interno ya mencionado detalladamente en párrafos anteriores

V CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

En la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Pomalca, se identificaron cinco riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en el área.

Los riesgos detectados en el área se detallan a continuación:

- Adquisición de Productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias, como consecuencia de que la municipalidad distrital de Pomalca no realiza todas sus adquisiciones en confirmación con los requerimientos de almacén
- Excesivo Costo de bienes adquiridos de la Municipalidad, como resultado de que no existe una cotización y una evaluación adecuada en el momento de adquirir los bienes en la modalidad de menor cuantía
- Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados, se presenta este riesgo como producto de que no existe restricciones en cuanto al ingreso al almacén del personal que labora en la entidad
- Presentar información no confiable de las existencias, como consecuencia de que no se evidencia actividades de control
- Deficiente desempeño del recurso humano como consecuencia de encontrarse no capacitado para desempeño de sus funciones, a causa de que la entidad no capacita a sus colaboradores donde parte del personal de la municipalidad no tiene conocimiento (Manual de procesos y funciones de la entidad y de la normativa vigente Ley de contrataciones y adquisiciones del estado, Normas técnicas de control interno del sector público, Guía de implementación de control interno del sector Público)

Se diagnostico que no se aplicaban los controles internos establecidos en las Normas Tecnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo.

Asimismo corroboramos que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad

decide no actuar frente al riesgo al momento de no aplicar medidas de control para poder mitigar o disminuir el riesgo producido en la entidad.

También se verifico que la entidad cumplía con la normativa vigente entendiéndose esto como decreto legislativo n° 1017 - Ley De Contrataciones Y Adquisiciones Del Estado en cuanto a las adquisiciones de menor cuantía según lo establecido por la ley de no superar las tres unidades impositivas tributarias. Sin embargo se corrobora que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la Municipalidad necesitan de esta forma adquiriendo sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente.

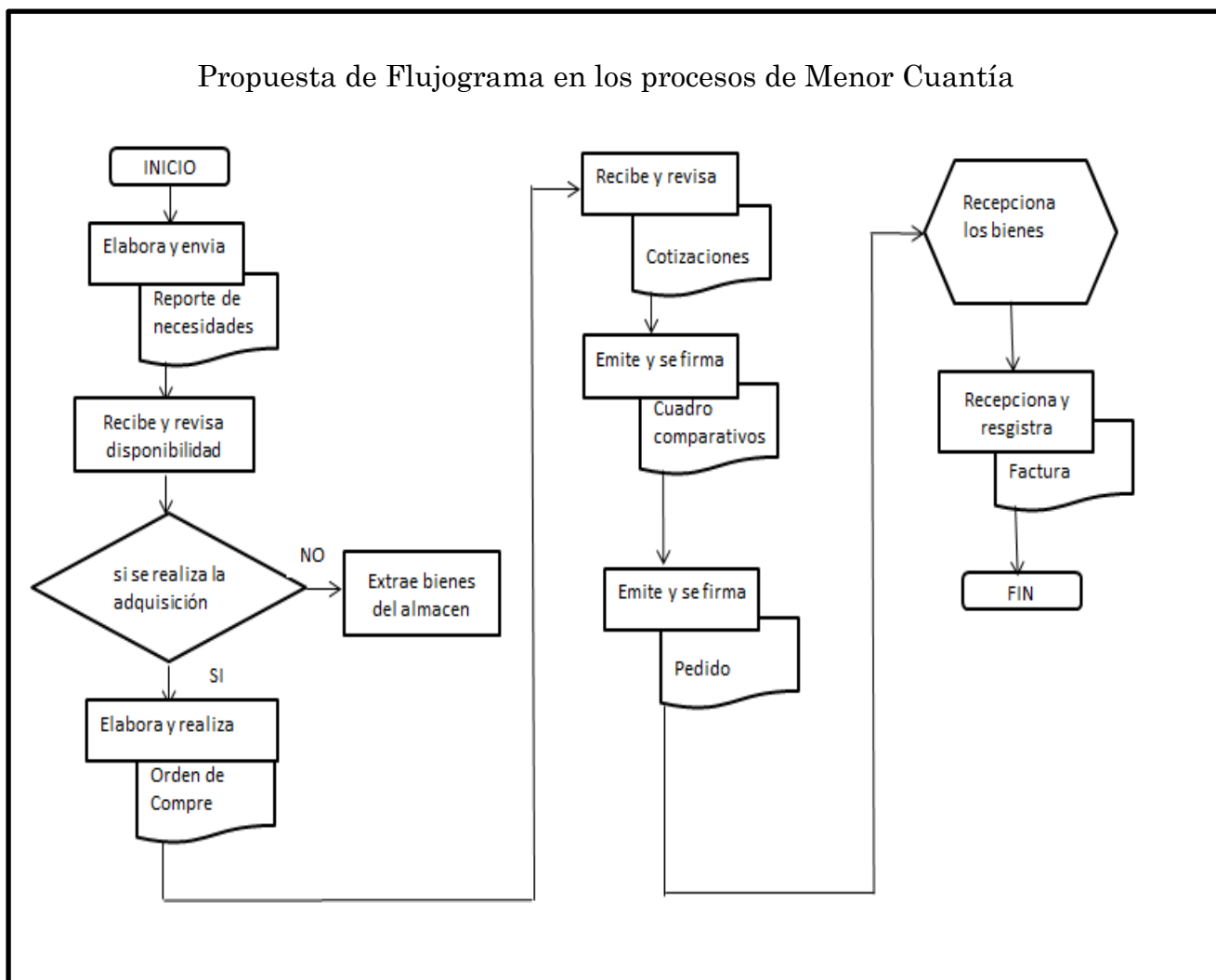
En cuanto a la evidencia encontrada a través de los reportes presentados de las adquisiciones de menor cuantía, se concluyó que existe un sobre costo S./ 1,948 en relación al precio real y el valor de mercado de los bienes adquiridos en el mes de Agosto del año 2012 , evitando de esta forma la eficiente gestión de recursos.

VI
RECOMENDACION

VI. RECOMENDACIONES

- Para mitigar el riesgo de adquirir productos innecesarios o adquirir bienes que cuenta almacén se recomienda programar las adquisiciones en base a los requerimientos de las áreas, después de verificar si almacén cuenta con dichos requerimientos.
- Para evitar que los colaboradores de las diversas áreas que no pertenezcan al área de almacén puedan ingresar y sustraer bienes se recomienda establecer mediante el manual de procedimientos, normas internas de la municipalidad las restricciones en cuanto al ingreso al almacén de personas.
- Teniendo en cuenta las consecuencias que trae presentar información errónea de los inventarios de la entidad se recomienda programar las actividades de control de inventarios como son los siguientes, conteo físico, inventarios inopinados, reportes diarios de los bienes ingresados, etc
- Para ayudar a mitigar el riesgo de adquirir bienes a un excesivo costo como consecuencia de no realizar cotizaciones en el proceso de bienes adquiridos por menor cuantía se recomienda elaborar una base de datos que contenga proveedores y de esta forma realizar cotizaciones antes de las adquisiciones.
- Para evitar el deficiente desempeño del personal en sus actividades laborales, se recomienda asignar personal capacitado en las diversas áreas, así mismo también se recomienda en etapa del reclutamiento de personal elaborar un perfil idóneo para ocupar cada puesto de la entidad.

- Se recomienda el siguiente flujograma para los procesos de menor cuantía:



VII
REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS

VII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, J.(2006). *Auditoría y control interno*. Editorial cultura S.A. Madrid-España
- Alvarez, O. (2007) *Auditoria Gubernamental Integral*. Editorial el pacifico. Perú- Lima
- Álvarez, O.(2007), *Auditoria gubernamental- técnicas y procedimientos*. Editorial el pacifico. Lima-Perú.
- Bravo, M. (2002). *Auditoría Integral*. Editora Fecat. Lima- Perú.
- Bravo, M. (2000). *Control interno*. Editorial San Marcos. Lima- Perú.
- Elogerreaga, G .(2008).*La importancia universal del control interno contable, administrativos, en el sistema empresarial*.
- Fonseca, O.(2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Editorial enlace Gubernamental S.A.C. Lima- Perú
- Mantilla, S .(2005). *Control Interno: Informe coso*. ECOE Ediciones. Bogotá.
- Martínez, J (2001), *Introducción al Análisis de Riesgo*. Editorial Limusa SAC. México.
- Mejía, R. (2006). *Administración de Riesgos un enfoque empresarial*. Universidad Eafit . Colombia.
- Perdolo,J. (2000). *Fundamentos de Control Interno. sexta edición*. Internacional Thonson Ediciones S.A. México.
- Phillip,J .(2004). *El Nuevo Paradigma para el control de Riesgo Derivado*. Valor en Riesgo, Editorial Limusa SAC. México.
- Rubio. A, (2006). *COSO II y gestión integral de riesgos de negocio*. Revista Estrategia Financiera
- .Lopez, V. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Editorial wolter klumer España SAC. España.
- Lara, A .(2002), *Medición y Control de Riesgo Financiero*. Limusa Sac. México.

- Yarasca, P .(2006). *Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno*. Lima Perú

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO DIRIGIDO A LA GERENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE POMALCA (Anexo 01)

- I. **Objetivo:** Recoger información respecto a la aplicación del control interno en la municipalidad de Pomalca
- II. **Instrucciones:** Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas marcando con un aspa dentro del recuadro.
- III. **Items :**

PREGUNTAS		RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El organigrama de la institución se encuentra aprobado por la instancia pertinente.			
2	¿El organigrama refleja la estructura actual de la empresa?			
3	¿Ha existido procesos de reorganización, restructuración, reducción, etc?			
4	¿Las funciones de las distintas áreas orgánicas se encuentran asignadas adecuadamente?			
5	¿Están adecuadamente definidos los límites de autoridad y responsabilidad?			
6	¿Las funciones que corresponde desarrollar a los funcionarios están descritas en las normas internas de la municipalidad?			
7	¿El personal nuevo conoce sus funciones?			
8	¿Los resultados negativos se comunican al personal para reorientar las acciones hacia			

	su cumplimiento?			
9	¿Tiene la entidad manuales de organización y funciones que describan las tareas de cada puesto?			
10	¿Se encuentran políticas implantadas con el cumplimiento de las funciones asignadas por el personal?			
11	¿Existe una adecuada política de contratación del personal?			
12	¿En el proceso de selección de los empleados verificación de hojas de vida en cuanto a sus calificaciones y antecedentes personales?			
13	¿Existen normas internas que describan los requisitos para ocupar cada puesto?			
14	¿La rotación de personal es relativamente baja?			
15	¿Son las directivas lo suficientemente claras para permitir una formulación adecuada de los planes?			
16	¿Existe un diagnóstico institucional y/o sectorial y sirve éste, como elemento referencial y documento base para la formulación del Plan Operativo Institucional?			
17	¿Se elaborado planes de acuerdo a los normas y directivas vigentes?			
18	¿Se elaborado de planes con la participación de todas las áreas de la entidad?			
19	¿Se evalúa el plan operativo anual?			
20	¿La administración revela o está dispuesta a revelar información administrativa y financiera detallada a quien lo solicite?			
21	¿El área de control institucional promueve medidas y recomendaciones que se orientan hacia una buena gestión			
22	¿El control gubernamental coadyuva a contratar los actos de corrupción?			



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO DIRIGIDO A AL JEFE DE ABASTECIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD DE POMALCA (Anexo 02)

- I. Objetivo:** Recoger información respecto a la aplicación del control interno en la municipalidad de Pomalca
- II. Instrucciones:** Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas marcando con un aspa dentro del recuadro.
- III. Items :**

PREGUNTAS		RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El área de abastecimiento cuenta con personal acto y capacitado para desarrollar sus funciones?			
2	¿El personal interno tiene conocimiento de la normativa vigente? Por lo menos la siguientes a) Ley de contrataciones y adquisiciones del estado b) Normas técnicas de control interno c) Normas internas aceptadas.			
3	¿Cuenta el área de abastecimiento? Con lo siguiente a) Organigrama funcional b) Manual de organización y funciones c) Plan operativo d) Catálogo de bienes			

4	La programación de abastecimiento cuenta con: a) Cuadro de necesidades b) Presupuesto valorado de bienes y servicios. c) Cuadro de adquisición			
5	La adquisiciones realizadas en la municipalidad cuenta con lo siguiente a) Reglamento de adquisiciones b) Registro de proveedores c) Solicitud de cotización d) Cuadros comparativos e) Orden de compra y			
6	Las adquisiciones se encuentran clasificadas en Concurso público , Licitación pública, adjudicación directa, adquisición de menor cuantía			
7	Las convocatorias para la adquisición de bienes y servicios promueve la participación de los proveedores?			
8	¿Está prohibido hacer cotizaciones por teléfono?			
9	¿Son prenumerados por anticipado los documentos fuente? (PECOSA, Órdenes de compra, Nota de entrada, etc)			
10	¿Las órdenes de compra se efectúan previa confirmación del almacén?			
11	Las órdenes de compra son autorizados por los funcionarios competentes?			
12	Las órdenes de compra detallan : a) Precio b) Cantidad c) Especificaciones técnicas d) Condiciones de Compra			
13	¿Se mantiene en el almacén un stock mínimo de existencias?			
14	Existe sanciones de incumplimiento del reglamento central?			
15	¿Esta prohibido el ingreso al almacenero atender pedido verbales con cargo a regularizar?			

16	¿Están prenumeradas las notas de entradas al almacén?			
17	¿Se han establecido procedimiento de inspección?			
18	¿El almacenero tiene conocimiento sobre el proceso?			
19	¿La recepción de bienes solo lo realiza el personal adecuado?			
20	¿La existencia de bienes? ü Están protegidos adecuadamente. ü Su ubicación es rápida ü Tienen un control visible ü Están clasificados adecuadamente			
21	Se cuenta con reportes diarios de almacén.			
22	. La salida de bienes del almacén se hacen mediante: Ø Pedido de entrada comprobante de salida (PECOSA) Ø Notas de salidas Ø Otros documentos Ø Reúne los requisitos establecidos			
23	Son controlados las existencias mediante inventarios físicos? ü Existencias de almacén ü Existencias que conforman el activo fijo de la municipalidad			
24	Con que frecuencia se realizan los inventarios físicos ü Semestral ü Anual ü Otros			
25	Existe separación de funciones entre las personas encargadas de la recepción, custodia, registro.			
26	Los registro del inventario son permanentes			
27	Están codificados todos los bienes almacenados?			

28	¿Existen medidas preventivas en cuanto el cuidado de las existencias?			
29	El empleado que lleva los registros de inventarios tiene prohibido el acceso a las unidades de ü Compras ü Recepción ü Almacén Expedición			
30	Se hacen las compras basándose en el cuadro de necesidades			
31	Se mantiene actualizado el registro de proveedores			
32	Se suministran a la unidad de recepción copias de todas las ordenes de compras			
33	Son las adquisiciones contadas e inspeccionadas a su recepción			
34	Se realizan cotizaciones para la adquisición de los bienes de menor cuantía.			



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

PAPELES DE TRABAJO (ANEXO 03)

MUNICIPALIDAD DE POMALCA
EVALUACIÓN DE LAS COMPRAS DE LOS PROCESO DE MENOR
CUANTIA

FECHA	PROVEEDOR	N° ORDEN	DESCRIPCIÓN	BOLETA		FACTURA		IMPORTE	TOTAL COTIZADO
				SERIE	NUMERO	SERIE	NUMERO		
01/08/2013	RUIZ VELA EMERSON	4922	50 PAQ BOLSAS 26 X 40 NEGRA			001	00429	S/.550.00	S/.500.00
01/08/2013	EDUARDO MANUEL DÍAZZ LEÓN	4923	UTILES DE ESCRITORIO			001	00131	S/.1,233.00	S/.1,764.00
04/08/2013	EDUARDO MANUEL DÍAZZ LEÓN	4924	UTILES DE ESCRITORIO			001	00132	S/.1,259.00	
12/08/2013	DURAN SANTOS AGUINALDO YONI	4925	6 GUANTES DE CUERO			001	00124	S/.400.00	S/.150.00
15/08/2013	ROBERTO GARCIA PEREZ	4926	LECHE EVAPORADA (2,000)			001	04942	S/.6,790.00	S/.6,000.00
16/08/2013	GRIFO SAN JUAN	4927	PETROLEO			001	00075	S/.4,525.00	S/.4,525.00
22/08/2013	FARPIS S.R.L	4928	50 PAQ BOLSAS 26 X 40 AMARILLA			006	001747	S/.800.00	S/.700.00
22/08/2013	PETROCAÑA	4929	27 GL GASOLINA 90			001	004657	S/.350.00	S/.350.00
28/08/2013	PETROCAÑA	4930	21 GL GASOLINA 90			001	004659	S/.300.00	S/.300.00
28/08/2013	ARRUE URAZO RAFAEL	4931	50 PAQ BOLSAS 26 X 40 NEGRA			001	0357	S/.530.00	S/.500.00
30/08/2013	TOMOTEO GARCIA PILAR	4932	MANUAL DE CONTABILIDAD			001	0646	S/.200.00	S/.200.00
								S/.16,937.00	S/.14,989.00

S/.1,948.00

DETALLE DE LOS UTILES DE ESCRITORIO	N° DE UNIDADES	COSTO ADQUIRIDO	COTIZACIONES
LAPICERO	200	S/.100.00	S/.80.00
CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE	100	S/.200.00	S/.180.00
LAPICEZ	6 DOCENAS	S/.72.00	S/.24.00
CUADERNO ANILLO SIMPLE RAYADO	24	S/.24.00	S/.19.20
PAPEL BOND D/56 GR. T: A-4	20 MILLARES	S/.650.00	S/.640.00
CORRECTOR LIQUIDO TIPO BOLIGRAFO	20	S/.50.00	S/.50.00
REGLA	24	S/.24.00	S/.12.00
ENGRAPADOR C/YUNQUE FIJO	7	S/.300.00	S/.120.00
ARCHIVADOR DE CARTON	40	S/.100.00	S/.40.00
BORRADOR DE CAUCHO	24	S/.24.00	S/.6.00
BORRADOR DE PAPA	24	S/.36.00	S/.6.00
CARTULINA DUPLEX	36	S/.60.00	S/.19.20
CINTA MASKING TAPE.	12	S/.30.00	
CLIP METALICO ESTANDAR	20 CAJAS DE 100 UN	S/.150.00	S/.80.00
CUCHILLA P/CORTAR PAPEL TIPO CUTTER	8	S/.36.00	S/.20.00
FOLDER COLGANTE C/VARILLA METALICA. T: OFICIO	600 UNIDADES	S/.400.00	S/.288.00
GOMA EN BARRA D/40 GR.	12	S/.36.00	S/.30.00
GOMA LIQUIDA D/60 CC.	12	S/.40.00	S/.24.00
GRAPA 9	12 CAJITAS 100 UNI	S/.50.00	S/.48.00
MICA P/ANILLADO TRANSPARENTE. T: A-4	100 UNIDADES	S/.60.00	S/.50.00
PAPEL CARBON P/ESCRITURA MANUAL. COLOR AZUL. T: A-4	36 UNIDADES	S/.36.00	S/.18.00
CINTA DE EMBALAJE	12	S/.14.00	S/.9.60
TOTAL		S/.2,492.00	S/.1,764.00
			S/.728.00

i. **DOCUMENTOS FUENTE**

- Los documentos fuentes aplicados fueron los reportes mensuales brindados por la municipalidad. Se tomó la muestra de las adquisiciones del mes de Agosto.
- Factura de algunos bienes.

ii. **PROCEDIMIENTOS**

- Comparar la orden de compra de cliente con la factura
- Comparar los costos de los bienes adquiridos con los precios en el mercado.

iii. **CONCLUSIONES**

- De la muestra tomada, se concluyó que los bienes adquiridos a través del proceso de menor cuantía están siendo adquiridos a excesivos costos. Existiendo un sobre costo de S./ 1,948 en el presente mes de Agosto del 2012

HOJA DE TRABAJO: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL PERSONAL

COMENTARIO DEL PERSONAL

Después de haber aplicado el cuestionario de control interno y tener como resultado que el personal no tiene conocimiento de documentación importante para la entidad entendiéndose esta como (manual de organizaciones y funciones, manual de procedimientos, normas técnicas de control interno, ley de contrataciones y adquisiciones del estado, etc). Se encontró dentro de la investigación que el trabajador Jefe de Logística , no ha culminado los estudios superiores, sin embargo ocupa un cargo de gran importancia en la entidad.

HOJA DE TRABAJO: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL PERSONAL

COMENTARIOS DE LOS BIENES ALMACENADOS

Se observó que el lunes 1 de Agosto del 2012 se solicitó al área de logística el área de relaciones públicas medio millar de papel A4 bond, donde el área se verifico que almacén no contaba con este bien a pesar que en sus inventarios aún figuraba dicha existencia, teniendo que solicitar la compra inmediata el mismo día.

(ANEXO 04): MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES - OPERACIONALIZACION	DISEÑO METODOLOGICO				
						TIPO DE ESTUDIO	POBLACION	MUESTRA	METODOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DERECCION DE DATOS
Evaluación del sistema de Control Interno para identificar riesgos potenciales en el Área de Abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca, y gestionarlos	¿El sistema de Control Interno Actual ayuda a minimizar los Riesgos más importantes en el Proceso de abastecimiento?	<p>Sistema de control interno: Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable</p> <p>Area de Abastecimiento Conducir el proceso de administración de los recursos materiales y de servicios que se requieren en la Institución para el cumplimiento de las actividades y proyectos del gobierno</p> <p>Riesgo La combinación de</p>	<p>General: Evaluar el sistema de control interno para identificar los riesgos potenciales y recomendar mejoras en eficiencia y control en Área de Abastecimiento en la Municipalidad de Pomalca</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos ➤ Corroborar la adecuada gestión de Riesgos en los procesos de abastecimiento ➤ Verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente ➤ Obtener evidencia suficiente y 	<p>General Si evaluamos el sistema de control interno identificaremos los riesgos potenciales y podremos recomendar mejoras en la eficiencia y control en el Area de abastecimiento</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los controles internos de la municipalidad de Pomalca no estan ayudando a reducir los riesgos ➤ No existe una adecuada gestión de riesgos en el area de abastecimiento ➤ No esta cumpliendo la normatividad vigente ➤ Se obtuvo 	<p>Sistema de control interno en el área de abastecimiento</p> <p><i>*Organización:</i> Dirección, coordinación, División de labores</p> <p><i>*Procedimientos,</i> Planeación y sistematización. Registros, informes.</p> <p><i>* Personal ;</i> Entrenamiento, moralidad , Retribución, eficiencia.</p> <p><i>* Supervisión;</i> Evaluación de funciones, Evaluación de actividades de dirección+</p>	Aplicada – No Experimental	El área de abastecimiento de la municipalidad de Pomalca	El área de abastecimiento de la municipalidad de Pomalca	el Metodo Teorico- de analisis y sintesis	<p>Técnicas *Observación. * Encuesta. *Análisis documental *Entrevista.</p> <p>Instrumentos *Guía de Entrevistas. *Guía de Cuestionarios. *Lista de Cotejo</p>

		frecuencia y probabilidad y las consecuencias de un acontecimiento peligroso específico	<p>competente para respaldar las recomendaciones propuestas.</p> <p>➤ Recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del control interno en el área de abastecimiento</p>	<p>evidencia suficiente y competente para realizar las recomendaciones</p> <p>➤ Se recomienda acciones correctivas que ayudan a mejorar la implementación del control interno de área de abastecimiento</p>	<p>Riesgos Operativos</p> <p><i>*Administración del riesgo:</i> <i>Identificar, evaluar, medir</i> <i>*Respuesta al riesgo: Transferir, aceptar, minimizar, evitar</i></p>					
--	--	---	---	---	---	--	--	--	--	--