

Posgrado en Gestión Financiera en Instituciones Públicas

Trabajo Final del Diploma

***Gestión de riesgos aplicada al procedimiento
de Ejecución Presupuestal***

INTEGRANTES:

Ana Laura Jadra – C.I. 1.981.774-7

EstefaniPeluffo – C.I. 4.740.879-2

Rodolfo Romero – C.I. 4.490.704-6

TUTORA:

Profesora María del Carmen Rúa

Agradecimientos:

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra tutora, la profesora María del Carmen Rúa, por su constante dedicación y el apoyo brindado. En segundo lugar, queremos agradecer a nuestras familias, ya que sin su apoyo, no hubiera sido posible la concreción de este proyecto. En tercer lugar, a todas las personas que nos apoyaron brindándonos su tiempo para responder a preguntas y evacuar consultas cuando fueron necesarias. Por último, un agradecimiento especial a nuestros compañeros de estudio del Posgrado y a todos los profesores con los que hemos compartido este camino.

A todos, muchas gracias.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesis se encuentra enfocado en la necesidad de proponer un buen diseño de procedimientos para el área de Ejecución Presupuestal en el Consejo de Educación Inicial y Primaria, desconcentrado de la Administración Nacional de Educación Pública.

El objetivo central es identificar las áreas claves que participan dentro del mencionado procedimiento, realizar una evaluación y análisis de riesgos, mediante la construcción de la Matriz de Riesgos. A través de esta herramienta, se visualizan los riesgos por zona en función de su valuación, a partir de la cual se definirá la estrategia de gestión de los mismos a aplicar.

El caso objeto de estudio, culmina con la elaboración de un manual de procedimiento que unifica criterios y orienta el trabajo independientemente del tipo de compra que se realice. En el mismo se definen las tareas que realiza cada área que interviene en el proceso.

También se pretende mejorar todo lo concerniente al buen uso de la información, la que se deberá tener disponible de forma confiable y oportuna, siendo estos dos factores determinantes a la hora de su análisis a través de los diferentes usuarios de la misma. Para este ítem se tuvo en cuenta los programas informáticos con los que cuenta la Administración.

La identificación del problema fue llevada a cabo a través de un proceso de búsqueda, recopilando información a través de entrevistas desde los niveles operativos hasta cargos de dirección, utilizándose además el método de la observación directa "in situ" en los diferentes lugares por donde se procesa la información.

Adicionalmente, se estableció la relación entre las situaciones detectadas y el Marco de Control Interno COSO, evaluando los 5 componentes que integran el mismo: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

Todo el proceso fue tratado como un trabajo de auditoría, por medio del cual se pudieron ir identificando las causas probables de los problemas detectados que serán determinantes para su tratamiento. Las principales constataciones fueron que para el procesamiento de la información se utilizan distintos criterios, no existiendo una definición clara de los mismos. También se comprobó incompatibilidad de cargos con las tareas a desarrollar, falta de definición de roles y responsabilidades por área de

trabajo, tareas que se encuentran solapadas entre los distintos Departamentos, ya que las mismas no se dividen en base a criterios funcionales.

Luego de obtenidas las posibles causas, lo que restaba por identificar eran los posibles efectos, arribándose a la idea de que la falta de uniformidad de criterios en el procesamiento de la información, da como resultado que los funcionarios trabajen con discrecionalidad, lo que lleva a un gran número de errores. Cuando se ingresa la información en forma incorrecta, y esta no representa la realidad en forma íntegra y oportuna, se induce a tomar decisiones no acertadas a los usuarios de la misma.

Las conclusiones a las que se llegó fueron:

- Falta de Manuales de Procedimiento, donde se limite las tareas a realizar y las responsabilidades asignadas
- Personal con escasos conocimientos, lo que hace necesario contar con un Plan de Capacitación
- Ausencia de Indicadores de Desempeño
- No aplicación de Gestión de Riesgos en las distintas áreas intervinientes en el procedimiento

Como punto final del presente trabajo y esperando que el mismo sea un aporte sustancial en el área elegida debido a que son notorias las falencias existentes dentro del procedimiento bajo estudio, es que sugerimos las siguientes recomendaciones:

- Definir, aprobar y comunicar los criterios
- Capacitar al personal que está afectado a la tarea,
- Elaborar manuales de procedimiento que deben mantenerse actualizados
- Definir supervisión del proceso, con los controles adecuados a aplicar en función de los riesgos identificados
- Definir indicadores de Desempeño, que sirvan como base de evaluación objetiva

Por último mencionar que, dentro de los anexos del presente trabajo, se incluye proyecto de Manual de Procedimientos, el cuál reúne mejoras a implementar en el proceso, las cuales han surgido luego del análisis llevado a cabo. Asimismo también se incluye la primera versión de la Matriz de Riesgos elaborada a partir de los hallazgos y controles existentes, la cual podrá ir modificándose con la aplicación de distintas acciones por parte de la Organización. Por dicho motivo también se adjunta una segunda versión de la Matriz con los controles sugeridos a partir de las carencias observadas. La presentación de la misma es uno de los objetivos planteados en el presente trabajo.

Índice

Introducción.....	1
Situación actual de la Administración.....	3
Objetivos.....	4
Antecedentes.....	4
Perspectiva Teórica.....	4
Diseño Metodológico.....	7
Requerimientos para la realización de las tareas.....	8
Descripción del Procedimiento actual.....	9
Conclusiones sobre entrevistas.....	14
Análisis de los Riesgos detectados.....	16
Actividades de Control.....	22
Relación con Marco COSO.....	26
Conclusiones.....	29
Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	33
Anexos.....	34
I) Entrevistas.....	34
II) Manual de Procedimiento Ejecución Presupuestal.....	47
III) Flujograma.....	50
IV) A) Matriz de Riesgos - Primera versión con los controles existentes.....	51
IV) B) Matriz de Riesgos - Segunda versión con los controles sugeridos.....	52

Introducción

Una de las formas que existe de evaluar la gestión de los diferentes Organismos del Estado, es a través del proceso de ejecución presupuestal. Para que puedan lograr sus cometidos, cada Ente es dotado de determinados recursos, que abarcan desde los humanos hasta los económicos. Se entiende que harán un buen uso de esos recursos, si los mismos son utilizados en forma eficiente, y de acuerdo a la normativa vigente.

La motivación del presente trabajo surge a partir de la detección de errores que se cometen en forma reiterada a través del procedimiento de ejecución presupuestal. Estos errores, afectan por un lado la toma de decisiones, ya que las mismas serán generadas en base a datos pocos confiables, y por otro lado, a las áreas que se nutren a partir de los datos que se van generando a lo largo del proceso de ejecución presupuestal, ya que se estaría trabajando con un insumo que no representa la realidad.

Debido a las diferencias que existen en los criterios utilizados entre los actores que ingresan datos y los que deben interpretarlos para su uso, se produce un cierto grado de frustración, lo que repercute en el normal funcionamiento de las secciones involucradas. Esto se hizo evidente al observar la forma en que se encuentra dividido el trabajo entre las diferentes secciones y las tareas entre los funcionarios al interior de estas. Muchas actividades se encuentran solapadas entre las secciones, y no se encuentran definidos los roles, lo que trae aparejado un gran número de dificultades al momento de individualizar a los responsables de cada área.

El proceso de ejecución presupuestal se divide en tres etapas, afectación, compromiso y obligación. El caso de estudio seleccionado abarcará las tres etapas antes definidas, las que se realizan en el Departamento de Contabilidad, Sección Contabilidad Analítica, y en el Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones, Sección Proveedores SIIF (Sistema Integrado de Información Financiera), ambos Departamentos se encuentran ubicados en División Hacienda. El Organismo elegido es el Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP), desconcentrado de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP).

En la etapa de afectación, queda definida la disponibilidad de crédito presupuestal que financiará las diferentes solicitudes de compra que se gestionen, es en donde se realiza la reserva de crédito presupuestal, quedando determinados los Programas, Proyectos, Objetos del Gasto y Financiaciones pre establecidas en el Plan

Anual Estimado de Adquisiciones. Dicha etapa la realiza la Sección Contabilidad Analítica en el sistema GRP y en el Sistema de Integrado de Información Financiera SIIF.

Luego que el ordenador competente dicta el Acto administrativo, en el cual se resuelve adjudicar la compra a un determinado proveedor o a varios, es en donde surge la etapa del compromiso del gasto. En esta etapa quedan definidos el o los proveedores y el monto por el cual se resuelve adjudicar a cada uno. Existirá un compromiso por cada proveedor. Esta etapa la realizará en el sistema GRP y en el Sistema Integrado de Información Financiera SIIF, la Sección Contabilidad Analítica, para los procedimientos de licitaciones, compras directas por excepción y en algunos casos no definidos en los que se los solicitan hacer por diversas razones que fueron explicitadas en las entrevistas, pero que no contienen un fundamento teórico como sería la oposición de intereses, por ejemplo. No obstante, por lo expresado anteriormente, en algunos casos de compras directas, los realiza la Sección Proveedores SIIF, surgiendo de esta manera una gran dificultad a la hora de definir roles y responsabilizar a las personas que actúan en la tarea. Se puede observar que esta etapa la realiza una sección u otra según determinadas circunstancias.

La obligaciones se realizan una vez que se envían los comprobantes a la División, los mismos deberán estar debidamente conformados por personal habilitado para tal fin. Existirá una obligación por cada comprobante. Esta etapa la realiza la Sección Proveedores SIIF.

El caso de estudio seleccionado abarcará las tres etapas antes definidas, las que se realizan en el Departamento de Contabilidad, Sección Contabilidad Analítica, y en el Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones, Sección Proveedores SIIF, ambos Departamentos se encuentran ubicados en División Hacienda.

Una de las razones que pueden provocar o ser parte del problema planteado, puede ser la ausencia de manuales de procedimientos que unifiquen criterios en el procesamiento de la información, actuando como guía a través de las diferentes etapas que integran el proceso de ejecución presupuestal.

Por medio del presente trabajo, se intentará demostrar la importancia de los manuales de procedimientos, logrando que los mismos contemplen la totalidad de las tareas que son desarrolladas en las diferentes áreas. Un punto no menor a tener en cuenta es que dichos manuales deben ser difundidos ampliamente a través de los funcionarios que deberán aplicarlos, lo que deberá estar acompañado de una capacitación, la que deberá ser brindada en forma constante, y a cargo del personal

superior abocado al control de estas tareas. Este comentario surge a raíz de la experiencia profesional, ya que con la sola entrega de los manuales no se puede tener la certeza de que el personal los leerá e interpretará como es debido. Lo que sí es una certeza es que el no contar con una capacitación en forma continua, da como resultado la ambigüedad de conceptos que deberían estar más alineados y consolidados en el personal, como así también la unidad de criterios, los que deben ser establecidos y estar en constante evaluación.

Por último es de esperar que el presente trabajo sea de utilidad para la Institución en la que nos desempeñamos.

Situación Actual de la Administración

Antes de comenzar con el desarrollo del presente trabajo de investigación, nos pareció oportuno hacer unos breves comentarios para referirnos a la situación actual en la cual se encuentra inmersa la Administración objeto de estudio.

A comienzos del ejercicio 2019, se pone en funcionamiento un Sistema Integrado de Gestión (GRP), destinado a satisfacer las nuevas necesidades y requerimientos que surgen dado la modernización de las Organizaciones del Sector Público.

Se nos puso en conocimiento que los anteriores sistemas habían estado en uso por más de veinte años, con los desgastes asociados, los que ya no eran acordes a los tiempos actuales, y que se entendía por todas las partes intervinientes que era oportuno un cambio.

Luego de varias reuniones entre las Divisiones Hacienda, Gestión Humana, Tecnologías de la Información y Programación y Presupuesto, la empresa proveedora del Software y el Ministerio de Economía y Finanzas se definen los detalles para poder comenzar la utilización del nuevo sistema.

Los puntos más débiles de dicha implementación se visualizaron en la empresa proveedora, ya que dentro del contrato se estableció la contratación del servicio que abarcaba el aspecto de Gestión del Cambio, pero esta no supo tramitar en forma eficiente la misma, siendo casi inexistentes las reuniones de coordinación y capacitación del personal que debería utilizar el sistema. También se nos puso en conocimiento que a la hora de relevar usuarios y perfiles, no se tomaron los recaudos necesarios.

Dado estos antecedentes, nos queda la impresión de que estos hechos pueden haber influido de cierta manera en el normal funcionamiento de las diferentes oficinas, no siendo determinantes a la hora de concluir nuestro trabajo, ya que se encontraron otros factores que no tenían correlación directa con los usos de los sistemas de información y si con los usuarios de los mismos.

Objetivos

- General: Mejorar el diseño del proceso de ejecución presupuestal de División Hacienda del C.E.I.P., abarcando las etapas afectación, compromiso y obligación del gasto
- Secundarios:
 - Analizar los riesgos existentes en el citado procedimiento, con el fin de lograr mitigar los mismos, y así lograr minimizar el impacto en el proceso en estudio
 - Diseñar una Matriz de Riesgos, de manera de reflejar el análisis de los mismos

Antecedentes

Debido a que el problema objeto de estudio se encuentra enmarcado dentro de la gestión interna propia de la División Hacienda del Consejo de Educación Inicial y Primaria, y al estar en conocimiento de la no existencia de manuales de procedimientos, se puede establecer que no existen antecedentes específicos.

No obstante esto, del relevamiento de antecedentes realizado surgen los Documentos Técnicos N°70 V 02, "Implantación, Mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público", y N°89 V 02, "Propuestas Metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos", elaborados por el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile. Los mismos servirán para el abordaje del análisis de riesgos para el problema definido.

Perspectiva Teórica

El presente trabajo se enmarca dentro del área de Auditoría Gubernamental, entendida esta como la encargada de suministrar evaluaciones objetivas e imparciales de las actividades y gestión de recursos que suceden en una organización, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados por esta, ayudando a conseguir una

rendición de cuentas íntegra, mejorar la calidad de los servicios y prestaciones e inspirar confianza entre los ciudadanos y el resto de los stakeholders.

En un entorno cada vez más dinámico, los Organismos Públicos en general y cada una de las Unidades Organizativas que lo integran en particular, se enfrentan a eventos internos y externos, que impactan en los procedimientos de trabajo diarios, creando incertidumbre sobre la consecución de los mismos y como tales en el logro de los objetivos organizacionales que estos contribuyen a alcanzar.

En este marco la Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder de alcanzar el logro de sus objetivos (Marco Integrado de Gestión de Riesgos – COSO II).

La definición anterior se puede complementar con otros elementos importantes. La Gestión de Riesgos es un proceso iterativo que debe contribuir a la mejora organizacional a través del perfeccionamiento de los procesos. Puede ser aplicada a todos los niveles de una organización, es decir a los niveles estratégicos, tácticos y operacionales. También puede ser aplicada a proyectos específicos, para sustentar decisiones específicas o para administrar áreas específicas de riesgo. No sólo considera la identificación y tratamiento de riesgos, sino que también las oportunidades que contribuyan al logro de los objetivos

La aplicación del marco teórico del Proceso de Gestión de Riesgos siempre debe adecuarse a la entidad y al sector que ésta pertenece. (Documento Técnico N°70 V 02, Implantación, Mantenimiento y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile).

Los procesos estratégicos, de negocio y soporte reflejan la identidad, características y el que hacer de cada organización. Para lograr utilizar dichos procesos, como herramientas modeladoras de la organización, es necesario identificar las actividades en las que se componen, estudiarlas, desglosarlas y finalmente estandarizarlas de manera tal, de poder generar un patrón de control, que permita a los integrantes de los diferentes equipos de trabajo que participan en la organización, homologar el lenguaje técnico tanto para su gestión como para evaluación. (Documento Técnico N°89 V 02, Propuestas Metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile)

En este sentido la Matriz de Riesgos, es una herramienta que pretende ser un marco general de trabajo, que debe ser adaptada a cada Organización, teniendo en cuenta para ello su madurez respecto al: proceso de gestión de riesgos, ambiente interno de control, forma de gestionar, tipo de procedimiento utilizado, entre otros aspectos.

La Matriz será utilizada para el análisis de los riesgos detectados. En una primera instancia, una vez definido el procedimiento de estudio, se procederá a la identificación de todos los riesgos existentes, tantos internos a la Organización como externos provenientes del contexto en el cual opera la misma, describiéndolos y midiendo las consecuencias y efectos que pueden generar en el proceso bajo estudio. Posteriormente se tomarán aquellos más significativos para su análisis, para lo cual se establecerá la probabilidad de ocurrencia de cada uno. Para esto se definirá con un valor de 3 a aquellos con probabilidad de ocurrencia “alta”, 2 aquellos que cuenten con probabilidad “media” y 1 aquellos que sea “baja”. Idénticos conceptos y valores se definirán para las posibilidades de impacto de los mismos. El riesgo será determinado por el producto entre su probabilidad e impacto, o sea entre la posibilidad de que ocurra y sus consecuencias. Dicho producto será el valor del riesgo y en base a él se clasificará el mismo entre extremo, alto, medio o bajo. Esta distinción permitirá fijar prioridades para tratarlos así como facilitar la estimación del nivel de los mismos. Posteriormente se procederá a identificar y evaluar los controles existentes en el procedimiento para mitigar los riesgos encontrados. Una vez identificados los controles se estudiará su efectividad en cuanto a la medida en que mitigan el riesgo asociado. Para lo anterior se le asignará a los mismos un valor de 0.25 para los controles que mitigan adecuadamente los efectos del riesgo, 0.5 para aquellos que mitigan suficientemente los efectos, y un valor de 1 para aquellos que no los mitiga en un nivel razonable. Una vez realizada esta definición en cuanto a los controles se procederá a determinar el riesgo residual, o sea aquella parte del riesgo que no está controlada. Para esto se deberá multiplicar el riesgo inherente por la efectividad del control. En base al estudio anterior se podrá definir la estrategia de tratamiento de los riesgos encontrados para gestionarlos, las cuales podrán ser evitarlos, reducirlos, compartirlos o aceptarlos.

En el procedimiento bajo análisis, la aplicación de la Matriz como herramienta permitirá identificar situaciones que alteran o podrían alterar el correcto desarrollo del mismo, permitiendo atacarlas a tiempo de manera de evitar su ocurrencia, y ayudando a que la cantidad de errores cometidos disminuyan. De esta forma se contribuye a la

solución del problema planteado ya que se trabajará para lograr que esas situaciones estén detectadas a tiempo y se definirán acciones para evitar que sigan ocurriendo.

En este contexto, centrándonos en los procedimientos que serán objeto de estudio en este trabajo, Martha Vidal Amodeo (La Gestión Financiera del Estado, 2015) define dentro de las etapas del gasto, la del compromiso, donde explicita la autorización de la contratación en sí e imputación preventiva en la contabilidad y el momento del compromiso en sí mismo. La imputación previa, tiene por finalidad reservar el crédito presupuestal para la contratación a efectuar, se lleva a cabo por un monto estimado, generalmente por Adquisiciones o Gestión Humana, deduciendo su cuantía del crédito respectivo, de forma tal que si posteriormente, se recibe otra solicitud, el crédito disponible ya habrá tenido en cuenta la operación anterior. Tal Afectación no está prevista por ninguna norma jurídica, sino que es una buena práctica de administración, a efectos de prever que el respectivo gasto tenga financiamiento en el presupuesto aprobado.

En relación al Compromiso, este nace cuando se arriba a la adjudicación, determinando el objeto del gasto, su monto y proveedor o tercero contratante. Es cuando surge la obligación del adjudicatario de suministrar el bien o servicio objeto del gasto y por parte de la Administración la obligación de adquirir o contratar esos bienes o servicios.

Conforme al artículo N°14 del TOCAF, se define compromiso, como un acto Administrativo dictado por la autoridad competente mediante el cual se dispone destinar “definitivamente” el crédito a un gasto.

En el momento del compromiso, se produce también la Intervención Preventiva del Gasto del Tribunal de Cuentas de la República, donde se verifica la legalidad del proceso hasta ese momento. (Artículo N°211 literal B de la Constitución de la República y Artículo N°111 numeral 2 del TOCAF).

Diseño Metodológico

En cuanto al diseño metodológico a aplicar en la investigación, se define que el enfoque adecuado es el cualitativo. Lo anterior se justifica en que el análisis en el que se centrará el trabajo es sobre un procedimiento puntual, sobre el desarrollo del mismo. Se estudiará dicho proceso y se profundizará la búsqueda en cuanto a riesgos existentes que puedan impactar en el mismo, con el fin de definirlos y reflejarlos en una matriz.

Los datos serán recolectados mediante la realización de entrevistas a una muestra de funcionarios que ocupen distintos niveles jerárquicos, los cuales pertenecerán a las distintas reparticiones que intervienen en el mismo, con el objetivo de obtener información sobre la visión y experiencia de éstos en cuanto a su participación en el procedimiento, su perspectiva en relación al proceso en sí mismo, y la opinión en cuanto a problemas y riesgos que podrían afectarlo, entre otros. Se adjunta proyecto de entrevista, la cual tendrá preguntas definidas de manera de obtener respuestas abiertas a la opinión del entrevistado. Otro método de recolección de datos que se utilizará será el de observación, mediante el cual se concurrirá presencialmente a las secciones que forman parte de las distintas etapas que abarca el proceso, con el fin de conocer y contemplar personalmente los pasos que se siguen por cada funcionario para dar cumplimiento con el mismo. De esta forma se facilita la visión de las tareas desarrolladas por cada persona, así como la detección de fallas, inconvenientes, vacíos y debilidades que podrán surgir del estudio, además de permitir comprobar la veracidad de la información recolectada mediante las entrevistas.

A su vez, se utilizará el citado enfoque ya que no existen antecedentes en cuanto al estudio del procedimiento elegido, permitiendo lo anterior ampliar la cobertura del análisis y determinar deficiencias existentes, siendo una oportunidad de exploración y de mejora del mismo.

Requerimientos para la realización de las tareas

Tomando en cuenta el volumen de trabajo que manejan las diferentes oficinas que forman parte del procedimiento que está bajo estudio, y de los requerimientos técnicos que son necesarios a la hora de poder resolver y analizar determinadas situaciones, se entiende oportuno que cada sección se encuentre integrada por personal calificado para las tareas.

Por lo anteriormente expuesto, en lo que concierne al área Gestión Humana, se sugiere que cada sección se encuentre integrada, como mínimo por dos funcionarios a nivel operativo, los que deberán ser especialistas contables. Además de estos, la Unidad será provista por un Jefe de Sección. En todos los casos, los cargos serán designados por concurso de oposición y méritos.

Con respecto al equipamiento, el hardware tiene que ser acorde al uso requerido para el logro de los fines propuestos, se entiende que cada funcionario debe contar con una computadora.

Dado que se trabaja con un Sistema Integrado de Gestión (GRP) y el SIIF, a los que se tiene acceso a través de internet, las oficinas deberán contar con la adecuada conexión, ya que éstos precisan de la misma para funcionar.

El suministro del hardware y de las redes, estará a cargo de la División Tecnologías de la Información.

Cada sección debe ser dotada de los materiales y del equipamiento de oficina acorde a las tareas.

Un punto no menor a tener en cuenta, es que en el CEIP existe una comisión de espacios, la que se encuentra integrada por la División Mantenimiento y Obras Menores, en la cual se establece el espacio mínimo que se debe respetar entre un escritorio y otro. La misma contempla el espacio o área recomendable a asignar a cada oficina, según el número de personas que la componen.

Descripción del procedimiento actual

Dentro del procedimiento relevado se encuentran bien diferenciadas, cada etapa por un lado la afectación y el compromiso, que las realiza la Sección Contabilidad Analítica en el Departamento de Contabilidad, independientemente del tipo de procedimiento de adquisición que se realice.

Por otro lado la etapa de la obligación, en la que se ingresan los comprobantes, y en el caso de las tres etapas juntas (afectación, compromiso y obligación), método utilizado para la liquidación de partidas de mayor cuantía. Ambas se encuentran a cargo de la Sección Proveedores SIIF, perteneciente al Departamento de Gastos e Inversiones.

Y por último, el caso particular de las compras directas, en las que la afectación son de cargo del Departamento de Contabilidad, las obligaciones las realiza el Departamento de Gastos e Inversiones, no quedando bien definido el responsable de efectuar el compromiso en el proceso actual. Lo hace indistintamente una Sección u otra.

1) Solicitud de reservas de crédito presupuestal y compromisos:

Lo primero que se debe identificar en todo procedimiento son quienes serán nuestros proveedores, o sea los que nos dotaran de los insumos necesarios para el logro de los objetivos planteados.

El punto de partida para poder realizar cualquier afectación de crédito es contar con el Plan Anual Estimado de Adquisiciones del Ejercicio, el que es realizado en

forma conjunta por la División Adquisiciones y Logística (DAL) y la División Programación y Presupuesto (DPP). El mismo debe ser aprobado antes del comienzo del próximo ejercicio por el CEIP.

Otro insumo necesario es contar con la Resolución de apertura del crédito presupuestal dictada por el Consejo Directivo Central (CODICEN), por encontrarse el CEIP sujeto a la jerarquía de dicho Órgano.

Igualmente se deberá verificar que dichos créditos se encuentren abiertos en el SIIF en los programas, proyectos, objetos del gasto y financiaciones correspondientes.

El proceso comienza con la solicitud de reserva de crédito presupuestal por parte de DAL. La misma se realiza a través del sistema GRP y del envío del expediente a la Sección Contabilidad Analítica de División Hacienda, con todos los antecedentes de la gestión, los que se realizan en forma conjunta. Lo primero que se debe hacer es verificar si dicha compra se encuentra contemplada en el Plan Anual de Adquisiciones del Ejercicio. En dicho plan se indicarán los programas, proyectos, objetos del gasto, financiaciones, y el monto por el cual se encuentra previsto el gasto, el que deberá coincidir con la solicitud. De no coincidir con lo establecido en el Plan, siempre que esa diferencia sea material con relación a los montos que se manejan para ese gasto, se devolverá el expediente físico a DAL y figurará pendiente en el sistema GRP. Si dicha diferencia no es material, se sigue adelante con el trámite, ya que en el plan de compras se reserva un monto para gastos recurrentes e imprevistos.

Al coincidir la solicitud con el plan, se realiza la afectación al crédito presupuestal a través del sistema GRP, en él se indicará todo lo establecido en el plan de compras, como ser programas, proyectos, objetos del gasto, financiaciones, y monto de la erogación. Todos los datos que se ingresan en el GRP., impactan directamente en el SIIF, devolviendo este último el número de afectación correspondiente, la que estará confirmada. Se imprime copia de la afectación y se anexa al expediente para darle pase a Secretaría General para que se resuelva aprobar pliegos de manera de proseguir con la gestión.

Este trámite volverá Contabilidad Analítica, cuando deba ajustarse la reserva a la sugerencia de adjudicación que realiza la Comisión Asesora de Adjudicación (CADEA). El procedimiento ingresa nuevamente por GRP de forma idéntica a la descrita anteriormente. El trámite se pasa nuevamente a Secretaría General para que el ordenador competente dicte el Acto Administrativo que resuelve la adjudicación.

Una vez adjudicada la compra, y habiéndose dado cumplimiento a la intervención de legalidad de la misma que realiza la Contadora Delegada del Tribunal

de Cuentas de la República, ésta enviará nuevamente el trámite a Contabilidad Analítica para proceder a realizar el compromiso del gasto según lo establecido en la Resolución de Adjudicación. Dicho compromiso también es solicitado por DAL a través del GRP, el que quedará por medio de este también en SIIF, el que se imprimirá y se adjuntará al expediente. Se pasará nuevamente a la Sección Contador Delegado, a los efectos de que este verifique que el compromiso del sistema coincide con la Resolución. De ahí el trámite vuelve a DAL para imprimir órdenes de compra y proseguir con el mismo.

Trimestralmente la DPP realiza un corte de operaciones para actualizar el Plan de Adquisiciones Inicial, en donde carga la información real hasta esa fecha y proyecta la ejecución del gasto desde ese momento hasta el 31 de diciembre del ejercicio. Esta información será proporcionada por el GRP y se corrobora con SIIF. Aquí se da una retroalimentación de la información ya que para Contabilidad Analítica es un insumo contar con las proyecciones para saber que gasto está previsto y cual no, y este a su vez se actualiza con cada afectación del gasto que se realiza.

Al terminar de redactar el proceso se identifican claramente nuestros clientes y productos. A DAL se le realiza la reserva solicitada, siendo el resultado la afectación en el sistema SIIF para que dicha oficina pueda seguir con la gestión de la compra. Otro cliente es Secretaría General, a la que se le envían los expedientes con la reserva de crédito presupuestal, para poder adjudicar dicho gasto. Otro cliente es la Sección Contador Delegado del Tribunal, la que nos solicita el producto compromiso como resultado de la adjudicación. Y por último DPP actualiza sus proyecciones en base a la ejecución real del gasto brindada por Contabilidad Analítica a través del sistema GRP.

2) Envío de comprobantes

La División Adquisiciones y Logística envía los comprobantes a División Hacienda, Sección Proveedores SIIF para su pago. Por un lado ingresa a Hacienda cada comprobante, al cual se le adjunta copia de la orden de compra, y también se envía la información del mismo a través del sistema GRP. Esta etapa del gasto es la que conoce como obligación.

La orden de compra que acompaña cada comprobante, deberá contar con información que es crucial para su correcto ingreso, como ser número de afectación, número de compromiso, datos relacionados a la compra, número de intervención del

Tribunal de Cuentas, los datos que identifican al proveedor, monto por el cual fue adjudicada la compra. Los mismos deberán coincidir con los datos ingresados en GRP.

Por otro lado, los comprobantes deberán cumplir con determinadas formalidades, las que deberán ser controladas por el personal previo a su ingreso al sistema. Lo primero que se verifica es que los comprobantes se encuentren debidamente conformados, que la firma de la persona habilitada para dar conformidad sea legible, y que se encuentre acompañada de la aclaración de la misma y sello de la oficina en la cual ha entregado la compra o prestado el servicio que figura en el detalle del comprobante. También se controla que el comprobante no se encuentre tachado o contenga enmendaduras del algún tipo.

Otro control que se realiza es que el comprobante cumpla con las formalidades establecidas en la normativa vigente, a modo de ejemplo, vencimientos al pie de imprenta. Estos controles se entiende que ya fueron realizados por DAL, pero en División Hacienda se vuelven a efectuar, ya que ha sucedido, según surge de la información recabada, que a veces se mandan facturas sin conformar o con errores evidentes.

En esta etapa se vuelven a verificar que los programas, proyectos, objetos del gasto, financiaciones y descripciones sean las correctas, o por lo menos coincidan con lo establecido en la afectación y el compromiso.

Siempre que se encuentren situaciones de las descritas anteriormente, se devolverá el comprobante, en forma física y por sistema.

Se nos transmitió que los datos del proveedor que figuran en el sistema SIIF, como ser el número de cuenta bancaria a la cual habrá que realizar el pago, quedan bajo su responsabilidad.

Una vez realizados los controles respectivos, si el comprobante se encuentra apto para su ingreso, se procesa la obligación desde el GRP, el que impacta en forma automática en el SIIF. Se imprime la obligación del SIIF, la que es firmada por el personal actuante y el jefe del Departamento de Gastos e Inversiones. Dicha obligación se adjunta al comprobante y a la copia de orden de compra. Luego las ordenes pasan a la firma del Director de Hacienda. Se procede a lotear las obligaciones, las que son enviadas a la Sección Contador Delegado para su intervención. Posteriormente se pasa el lote intervenido por fax a CODICEN para la priorización del pago.

3) Caso particular: Compras Directas

Este caso se resuelve tratar en forma independiente del resto debido a que para el mismo no existe un criterio definido.

Con la implantación del sistema GRP, las Divisiones Adquisiciones y Logística y Hacienda, resuelven que para agilizar los trámites bajo la modalidad de compra directa, no será necesario que ingrese el expediente en forma física a Hacienda a la hora de solicitar la disponibilidad presupuestal, alcanzando con que se gestione por el sistema GRP. Con esto se reducirían tiempos de espera y se les daría celeridad a dichas gestiones.

El trámite se reduce a realizar la solicitud de disponibilidad a través del GRP, la que impacta en SIIF, con todos los controles detallados anteriormente referentes a la afectación y al compromiso. DAL que tiene acceso al SIIF, levanta la afectación y el compromiso y los adjunta al trámite, y sigue el procedimiento de compra ya que la Directora de la División es ordenador del gasto por delegación en estos casos.

No obstante, una vez realizada la compra, se enviará a División Hacienda el comprobante y los antecedentes relacionados con la misma, para la intervención de legalidad que realiza la Contadora Delegada del Tribunal de Cuentas que se hace en forma conjunta con el pago.

El inconveniente que produjo este nuevo procedimiento, es que en la mayoría de los casos, sucede que DAL por omisión envía los comprobantes a División Hacienda, sin haber solicitado previamente la realización del compromiso a la Sección Contabilidad Analítica.

Esto trae aparejado mucha confusión entre los funcionarios, ya que no saben si fue solicitado previamente y se omitió por parte de Contabilidad su realización, o si por el contrario nunca se solicitó por parte de DAL.

La realidad es que para poder ingresar el comprobante, dado que el compromiso fue omitido, lo realiza un funcionario del Departamento de Gastos o de Contabilidad en forma indistinta, para poder gestionar el pago. Este hecho no estaría respetando la oposición de intereses, ya que si lo hace un funcionario de gastos, el mismo estaría comprometiendo y obligando el gasto al mismo tiempo.

Se nos transmitió que este hecho fue acordado de manera verbal entre algunas de las partes intervinientes, el que no se comunicó en tiempo y forma, no quedando bien definido.

4) Imputación 3 en 1 (Afectación, Compromiso y Obligación)

Dentro de los gastos previstos en el Plan Anual Estimado de Adquisiciones, existen gastos clasificados como partidas otorgadas en forma directa a las Escuelas.

Este tipo de partidas abarcan variados conceptos de gastos, que incluyen desde los comedores escolares, gastos de mantenimiento, partidas bimensuales para materiales de limpieza, y todo tipo de solicitudes tramitadas por imprevistos ocurridos en el normal funcionamiento de los locales escolares.

Las erogaciones de gran porte, que son las otorgadas a los comedores escolares y las partidas para gastos que se dan en general a todas las Escuelas, son aprobadas con la Resolución que avaló el Plan de Compras. Mientras que las de montos menores y puntuales a cada Escuela, deberán contar con aprobación explícita. Como se expuso, al encontrarse aprobadas las partidas masivas a todas las Escuelas, todos los meses se liquidan en base al padrón que se obtiene de los programas auxiliares. Para liquidar el gasto, se realizan las tres etapas juntas, o sea se efectúan la afectación, el compromiso y la obligación al mismo tiempo.

En cambio para liquidar los gastos puntuales por Escuela, se deberá contar la expresa autorización.

Del relevamiento de este tipo de liquidación, se observa que uno de los inconvenientes más relevantes, son las leyendas que deben resumir el gasto que se está liquidando. A modo de ejemplo, queda a criterio del funcionario que realiza la tarea la descripción del gasto, por lo que no se utilizan criterios uniformes. Esto dificulta el procesamiento y análisis de la información, la que es utilizada por otras Divisiones.

Otro dato relevante para el análisis de la información, y que se debe incluir en la imputación de un gasto, es el mes de devengamiento, ya que con este se identifica el mes de cargo. Esto cobra relevancia, dada la escasa formación y capacitación recibida por los funcionarios.

Conclusiones sobre entrevistas

Luego de efectuar las entrevistas a los distintos niveles jerárquicos que intervienen en el procedimiento de estudio se pueden detectar y definir algunos riesgos que podrían tener impacto en este, afectando así el resultado del mismo.

Dichos riesgos son:

- Ejecución del gasto sin respetar el plan de compras anual
- Recursos humanos sin calificación suficiente
- Existencia de sistemas informáticos que no sean adecuados
- Inexistencia de manuales de procedimientos
- Transmisión verbal de los procedimientos entre compañeros
- Falta de control por parte de las Jefaturas de la División
- Clasificación errónea del gasto por parte de DAL
- Distribución errónea de los gastos entre programas y proyectos (lineal)

De manera de continuar dentro de la fase de identificación de los mismos, se procede a clasificarlos en distintos tipos de riesgos, de manera de facilitar el futuro análisis. Para esto se elabora el presente cuadro con la clasificación siguiente:

Riesgos	Clasificación
1) Ejecución del gasto sin respetar el plan de compras anual	Financiero
2) Recursos humanos sin calificación suficiente	Operativo
3) Existencia de sistemas informáticos que no sean adecuados	Tecnológico
4) Inexistencia de manuales de procedimientos	Operativo
5) Transmisión verbal de los procedimientos entre compañeros	Operativo
6) Falta de control por parte de las Jefaturas de la División	Operativo
7) Clasificación errónea del gasto por parte de DAL	Operativo
8) Distribución errónea de los gastos entre programas y proyectos (lineal)	Operativo

De la clasificación planteada surgen distintos tipos de riesgos, dependiendo de la naturaleza de la cual se trate. El primer riesgo identificado se puede clasificar como

financiero ya que se relaciona con el uso y manejo adecuado de los recursos, en este caso financieros, otorgados desde el Estado a la Organización. Aquí se incluye como ejemplo de aspecto financiero la ejecución presupuestal.

Por otro lado se identifican riesgos relacionados a los sistemas, los cuales se corresponden con problemas en los sistemas de información existentes en el Ente, las tecnologías que posee el mismo y los datos que maneja.

El resto de los riesgos encontrados dentro del procedimiento son de índole operativo, y se entiende que provienen del funcionamiento, asociados a la operatividad de los sistemas de información, definición de los procesos, estructura de la entidad y de la articulación entre reparticiones de la misma, así como recursos humanos a los que no se les provee de herramientas para desarrollar tareas adecuadamente. Estos engloban la mayoría de los riesgos, por lo que se deduce las carencias dentro del proceso actual.

Análisis de los Riesgos detectados

En base a la detección de los anteriores riesgos se procederá a efectuar el análisis de los mismos. Para esto se comenzará con la definición de la probabilidad de ocurrencia de cada uno, así como de su impacto en la Organización, en caso de ocurrir. En cuanto a la primera definición se asignará un valor a cada riesgo dependiendo de cuán probable es que se concrete. Para esto se establece la siguiente tabla:

DESCRIPCIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN
Muy alta probabilidad de que el evento ocurra dentro de un año	3	Alta
Existe una posibilidad moderada de que el evento ocurra dentro de un año	2	Media
Baja posibilidad de que el evento ocurra dentro de un año	1	Baja

En cuanto al impacto, también existe una tabla que se toma para determinar y valorar la consecuencia que puede tener un riesgo al concretarse:

DESCRIPCIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN
La consecuencia producida afecta la continuidad en la operación normal del proceso	3	Alto
La consecuencia producida afecta medianamente la operación normal del proceso, pero puede continuar	2	Medio
La consecuencia producida afecta débilmente la continuidad en la operación normal del proceso	1	Bajo

Una vez finalizada la definición de valores para cada riesgo en cuanto a su probabilidad e impacto, se procede a determinar el riesgo inherente a cada uno, resultando el mismo de multiplicar entre sí los dos conceptos anteriores. De este producto resultará un valor para determinar qué nivel de severidad tiene el riesgo para la Organización, antes de aplicar controles para reducirlo. A efectos de la citada clasificación se tomó en cuenta el cuadro visto dentro del teórico de la materia Auditoría Gubernamental del presente Diploma, quedando determinado de la siguiente forma:

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Valor	Clasificación
1	1 (baja)	3 (alta)	3	Alto
2	2 (media)	2 (media)	4	Alto
3	1 (baja)	3 (alta)	3	Alto
4	3 (alta)	2 (media)	6	Extremo
5	3 (alta)	2 (media)	6	Extremo
6	3 (alta)	2 (media)	6	Extremo

7	2 (media)	2 (media)	4	Alto
8	2 (media)	2 (media)	4	Alto

En base al anterior cuadro podemos continuar el análisis de los riesgos valuados anteriormente. Se puede identificar la criticidad de cada uno de acuerdo al valor obtenido del producto de su probabilidad y efecto. De lo anterior resultó que los riesgos N°4, 5 y 6 se consideran extremos, influyendo para esto su alta probabilidad de ocurrencia. Dichos riesgos son falta de manuales de procedimientos, transmisión verbal de conocimientos y falta de control del jefe del Departamento Contable. Esto se debe a que son hechos que ocurren naturalmente dentro del procedimiento bajo estudio y que hasta el momento no se han efectuado acciones para cambiarlos o mejorarlos. Por otro lado, su impacto se considera medio debido a que, a pesar de ser hechos que ocurren siempre en el procedimiento, aun así en muchos casos, el proceso se cumple de todas formas de manera correcta.

El resto de los riesgos identificados se consideran, dentro de la clasificación, como de criticidad alta. Dentro de ellos es variable la situación de cada uno. Tanto el riesgo de ejecución del gasto sin respetar el plan de compras anual como el relacionado a la existencia de sistemas informáticos que no sean adecuados tienen baja probabilidad de ocurrir dentro del procedimiento, ya que el primer hecho es chequeado por varios niveles jerárquicos antes de confirmarse, disminuyendo la citada probabilidad, y el segundo coincide con la implantación en el Organismo de un GRP, el cual se ha ido corrigiendo para que sea cada vez más ajustado al procedimiento y facilite su cumplimiento. En las etapas bajo análisis, la participación que hace dicho sistema actualmente es satisfactoria. A pesar de lo anterior, en caso de que no se cumpliera con el plan de compras o si no se contara con un sistema informático adecuado podría llevar a consecuencias importantes y negativas, por eso el impacto de estos riesgos se considera alto, y en base a esto su clasificación también resulta de ese tenor.

En cuanto a los restantes riesgos cuya criticidad también se considera alta, todos cuentan con una probabilidad de ocurrencia media, al igual que su impacto o consecuencia. Estos son recursos humanos sin calificación suficiente, clasificación errónea del gasto por parte de DAL y distribución errónea de los gastos entre los programas y proyectos, los que se distribuyen en forma lineal entre los mismos cuando no corresponde, lo que no estaría reflejando la realidad de manera fidedigna. En

cuanto a la probabilidad del primer riesgo, se considera media debido a que, a pesar de que los funcionarios intervinientes en el procedimiento han concursado y se supone que sus conocimientos se adaptan a sus perfiles técnicos, suele suceder que al ser tareas muy específicas las que se realizan, se van aprendiendo con la práctica, y quizás algunos funcionarios aún no cuentan con la experiencia suficiente. Por otro lado, el cambio de sistema informático que está cursando la Organización ha llevado a una reestructura de las tareas que realiza cada Unidad y cada División, lo que también lleva a contar con un período de adaptación a la nueva labor en el cual pueden ocurrir errores. En caso de que estos ocurran y no sean detectados, sus consecuencias se clasifican también como medias, ya que depende del tipo de error, los efectos que estos podrán tener en el procedimiento, podrían ser menores pero también podrían ser de más importancia como los otros dos riesgos nombrados dentro de esta categoría, que también dependen de la capacitación con la que cuente el personal. Estos riesgos de clasificación y distribución errónea de los gastos tienen probabilidad de ocurrencia media ya que está relacionado con lo anterior en cuanto a la falta de capacitación del personal y las nuevas tareas en cuanto a la clasificación del gasto por parte de la División Adquisiciones y Logística, quien antes no realizaba esa tarea sino que la misma era efectuada por el Departamento de Contabilidad. En caso de que igualmente ocurran, es probable que sean detectados en los siguientes pasos dentro de División Hacienda, dando lugar a la corrección en forma previa a la imputación definitiva. Por otro lado se puede afirmar que en caso de que ocurran y no sean detectados se podrán corregir los errores reasignando las imputaciones, llevando las mismas a los programas, proyectos y objetos del gasto que se hayan definido con anterioridad.

El paso siguiente, es definir un tratamiento a los riesgos, definir una o varias opciones a aplicar para cambiar la probabilidad de ocurrencia, los efectos, o ambas y su implementación. Luego, se reevalúa el nuevo nivel de riesgo, para determinar si está dentro de la tolerancia previamente establecida, y decidir si se requiere tratamiento adicional. Existen cuatro estrategias globales para gestionar los riesgos, estas son:

- **Evitar:** Salir de las actividades que generen los riesgos. Cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional. La aplicación de esta estrategia está muy limitada en el sector público, ya que la mayoría de sus actividades se encuentran sujetas a normas legales.

- Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambas a la vez.
- Compartir: La probabilidad de ocurrencia o las consecuencias del riesgo se reducen trasladando o compartiendo parte del mismo.
- Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo. Esta estrategia, puede ser elegida cuando la relación costo beneficio no lo justifica.

A continuación, se muestra la Matriz de Riesgos, definida por zonas, para los eventos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia y grado de impacto.

PROBABILIDAD	IMPACTO		
	Bajo	Medio	Alto
Bajo	B	B	M
Medio	B	M	A
Alto	M	A	A

La relación entre las zonas y la estrategia a adoptar, queda definida de la siguiente manera:

B: Zona de riesgo bajo: Los riesgos pertenecientes a esta, se deberán aceptar.

M: Zona de riesgo medio: Los riesgos pertenecientes a la misma, se deberán aceptar, reducir o compartir

A: Zona de riesgo alta: Los riesgos que pertenecen a esta zona, se deberán reducir o compartir

A continuación, se muestra a partir del riesgo inherente y la estrategia adoptada:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Estrategia de gestión de riesgos asumida
1)	1	3	3	Reducir
2)	2	2	4	Reducir
3)	1	3	3	Reducir
4)	3	2	6	Reducir
5)	3	2	6	Reducir
6)	3	2	6	Reducir
7)	2	2	4	Reducir
8)	2	2	4	Reducir

En cuanto al primer riesgo analizado, la estrategia a aplicar sería la de reducirlo. En dicho caso, los controles existentes (cortes de actividades y seguimiento trimestral alcanzarían para corregir y detectar posibles desviaciones con el Plan de Compras Anual) podrían considerarse suficientes, no teniendo que implementar más acciones para mejorarlos su riesgo residual resulta aceptable.

Al tercer riesgo identificado se deberá aplicar la estrategia de reducirlo también, es decir, en el caso de sistemas informáticos inadecuados se podría establecer algún tipo de acuerdo con el proveedor del mismo, donde se tenga presente la solución, mantenimiento y seguimiento de aspectos propios del sistema que puedan alterar el normal funcionamiento del procedimiento.

En el resto de los casos, se deberán aplicar estrategias y acciones para intentar reducir en mayor medida los riesgos existentes, más allá de los controles que actualmente se efectúan. Por ejemplo, en el caso del personal sin capacitación suficiente se podrían implementar cursos en los cuales se dicten y se impartan instrucciones necesarias para poder realizar correctamente las tareas, intentando reducir las posibilidades de ocurrencia de los errores humanos más comunes observados dentro del procedimiento, como ser clasificación del gasto.

Actividades de Control

Las políticas y los procedimientos de control deben ser establecidos y ejecutados para ayudar a garantizar que las directrices señaladas por la dirección, sean ejecutadas y se tomen las acciones necesarias para hacer frente a los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad.

La evaluación de los controles, es el paso siguiente a la identificación y valoración de riesgos, consiste en el reconocimiento de los controles claves que mitigan los riesgos identificados. Los controles claves son aquellos dirigidos directamente a reducir o mitigar un riesgo específico.

Al momento de examinar un control, se debe comenzar con un breve detalle de las actividades de control realizadas, analizando su nivel de respaldo documental así como la oportunidad y frecuencia con las que ocurren las mismas.

Al relevar un control, se debe determinar con claridad: que se hace, como se hace, quien lo realiza y cuando lo realiza. Una vez determinado, se debe evaluar si el control mitigante asociado a un riesgo tiene un nivel de cumplimiento adecuado, respecto de los requisitos de control básicos que en este modelo se han relevado para dar razonable seguridad de cumplimiento de los objetivos y metas. Esto implica realizar un análisis integral de los citados requisitos (segregación, autorización, formalización, entre otros) y determinar si éstas se cumplen para un control específico objeto de examen.

Los controles pueden ser clasificados según:

- Oportunidad:
 - Preventivo: Actúan antes o al inicio de una actividad, generalmente son más rentables y evitan costos de corrección. Ejemplo: Software de seguridad que evita el acceso de personal no autorizado, para evitar hechos fraudulentos.
 - Correctivo: Controles claves que actúan durante el proceso. Buscan superar eventos no deseados. Ejemplo: Documentación y Reportes a Gerencia, supervisando el avance de asuntos hasta que son corregidos.
 - Detectivo: Controles claves que actúan una vez finalizado el proceso, buscan determinar sucesos no deseados. Tienen un costo elevado, pero algunos eventos no pueden ser detectados preventivamente. Ayudan a medir la efectividad de los controles preventivos. Incluyen revisiones,

comparaciones y registro de desempeño. Ejemplos: Conciliaciones, realización de inventarios, análisis de variaciones, entre otros.

- Periodicidad con que se realizan:
 - Permanente: Se aplican durante todo el proceso, en cada operación.
 - Periódico: Se aplican en forma constante, sólo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo.
 - Ocasional: Se aplican ocasionalmente en un proceso
- Grado de automatización que tienen:
 - Automáticos: Su aplicación en el proceso, es completamente informatizada, están incorporados en los sistemas informáticos.
 - Semi Automáticos: Su aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.
 - Manuales: Su aplicación prescinde del uso de sistemas informatizados.

Existen otras clasificaciones de control, como pueden ser:

- 1- Controles de Gestión: Emisión de políticas, seguimiento al plan estratégico y/o plan operativo anual, indicadores de gestión, monitoreo de riesgos, etc.
- 2- Legales: Normativa aplicada, control de términos.
- 3- Operativos: Conciliaciones, verificación de firmas, checklist, segregación de funciones, niveles de autorización, custodia apropiada, procedimientos formales aplicados, pólizas, seguridad física, personal capacitado, aseguramiento y calidad, entre otros

Identificados los controles que mitigan los riesgos, es necesario evaluarlos en relación a su efectividad respecto a la mitigación del riesgo al cual se asocian o en relación a su calidad relacionada a: su estandarización, documentación, registro y monitoreo continuo.

Para su valoración, se utilizará la siguiente tabla de efectividad del control:

DESCRIPCIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN
El nivel de control permite mitigar en un nivel razonable y adecuado los efectos del riesgo ante una potencial materialización de éste	0,25	Bueno
El nivel del control permite mitigar en un nivel suficiente los efectos del riesgo ante una potencial materialización de éste	0,5	Medio
El nivel del control no permite mitigar en un nivel razonable los efectos del riesgo ante una potencial materialización de éste	1	Deficiente

En la misma, se valúa el control, considerando el nivel de mitigación que éste presenta, respecto del riesgo asociado.

Identificados y valuados los riesgos y controles, es necesario conocer que parte del riesgo no está controlado, o qué aspecto de los riesgos no alcanza a mitigar el control. Esto se conoce como riesgo residual y es un antecedente muy importante al decidir los puntos críticos que van a ser auditados.

El riesgo residual es el producto del riesgo inherente por la efectividad del control.

RIESGO INHERENTE X EFECTIVIDAD DEL CONTROL = RIESGO RESIDUAL

A efectos de continuar con nuestro estudio, realizaremos el cuadro de efectividad de los controles implementados, para el procedimiento objeto de estudio:

DESCRIPCIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN
Verificación de una correcta ejecución del crédito presupuestal con cortes trimestral, Seguimiento del Plan Anual de Compras	0,25	Bueno

Segregación de funciones, Niveles de autorización	1	Deficiente
Procedimiento formal desarrollado en soporte físico en paralelo a la gestión en el sistema informático, Soporte informático, Uso de sistemas paralelos	0,5	Medio
Segregación de funciones, Verificación de firmas, Niveles de autorización	0,5	Medio
Segregación de funciones, Verificación de firmas, Niveles de autorización	0,5	Medio
Segregación de funciones, Verificación de firmas, Niveles de autorización	1	Deficiente
Segregación de funciones, Personal capacitado, CheckList	0,25	Bueno
Segregación de funciones, Personal capacitado	0,5	Medio

Posteriormente se unifican la tabla de riesgos y el cuadro de efectividad de los controles, determinando el riesgo residual, como el producto del riesgo inherente por la efectividad de los controles.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Estrategia de gestión de riesgos asumida	Controles	Efectividad de los controles	Riesgo Residual
1)	1	3	3	Reducir	1)	0,25	0,75
2)	2	2	4	Reducir	2)	1	4
3)	1	3	3	Reducir	3)	0,5	1,5
4)	3	2	6	Reducir	4)	0,5	3
5)	3	2	6	Reducir	5)	0,5	3

6)	3	2	6	Reducir	6)	1	6
7)	2	2	4	Reducir	7)	0,25	1
8)	2	2	4	Reducir	8)	0,5	2

Analizada la efectividad de los controles implementados, aún permanecen en niveles altos los riesgos 2, 4, 5 y 6. Ameritaría revisar los controles existentes y evaluar si necesitan nuevos controles o reformular los existentes. Para esto se ha plasmado una Matriz de Riesgos con controles sugeridos en el anexo IV) B).

Relación con Marco COSO

Del análisis realizado se han encontrado distintos aspectos los cuales observamos que pueden relacionarse desde el punto de vista de la evaluación del Marco Coso. Este Marco es una herramienta que se utiliza para analizar el control interno en las Organizaciones, por lo que su aplicación sería de ayuda y utilidad en el presente estudio. El Marco define al Control Interno como aquel proceso mediante el cual se busca otorgar un grado de seguridad razonable en torno a la consecución de objetivos relacionados a la eficacia y eficiencia de operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativa existente. El mismo deberá ser efectuado por todos los niveles de la organización, desde el Consejo de administración, Dirección y resto de funcionarios de toda la Institución.

Para realizar dicha evaluación Coso plantea contemplar cinco componentes interrelacionados entre sí e integrados a las operaciones realizadas por la Dirección de la Organización. Estos componentes son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo y Supervisión. De los aspectos encontrados en el análisis efectuado en el caso de estudio, es posible identificar algunos que son claramente correspondidos con los nombrados componentes.

Del relevamiento realizado surgen carencias en cuanto al primer componente que contempla el Marco Coso, el cual es *Ambiente de Control*. Este componente nuclea conceptos tales como definición de valores, ética, compromiso, personal y estructura. Dentro del análisis algunos de estos conceptos son fácilmente identificables, así como la situación en la que se encuentran y las carencias existentes

alrededor de los mismos. Por ejemplo, se ha observado que en algunas situaciones el personal puede afectar el desarrollo y resultado del procedimiento por falta de capacitación y competencia. En cuanto a esta capacitación, en el Organismo es escasa y se dicta sobre temas muy generales, de interés para funcionarios de cualquier escalafón. Los conocimientos se brindan verbalmente entre compañeros y a criterio de cada uno dependiendo de la experiencia de quien lo transmite.

Se constató que las tareas y responsabilidades de cada área que participa en el procedimiento seleccionado no están definidas por escrito, sino que es conocida por los funcionarios debido al trabajo diario. En cuanto al compromiso y control de las jefaturas en este procedimiento es relativo. Se observa en el relevamiento que uno de los riesgos encontrados es que las mismas delegan en funcionarios de niveles más bajos (mandos medios y personal de apoyo), por lo que se basan en el trabajo de los mismos y no existen grandes esfuerzos por definir y regular claramente temas relacionados al control interno dentro de este, así como tampoco controlar las tareas en profundidad, sino que dan por sentado que los jefes anteriores ya han efectuado los controles correspondientes. Todas estas deficiencias se enmarcan en el componente ambiente de control, y en ellas habría que trabajar para mejorar todos estos aspectos.

El segundo componente del Marco Coso es el de *Evaluación de Riesgos*, el cual engloba definición de misión, objetivos, así como estimación e identificación de riesgos. Dentro de este componente también se han encontrado falencias en este procedimiento, ya que se verificó la ausencia total de una correcta gestión de riesgos dentro de la División, motivo por el cual se ha decidido llevar a cabo el presente trabajo. No se encuentran definidos procedimientos que permitan identificar riesgos existentes, y mucho menos una valuación de los mismos para un posterior análisis e intento de reducción de dichas amenazas. Si bien existe una sección de contralor relacionada al procedimiento que intenta detectar errores o desvíos dentro de los trámites que realiza Hacienda (Contador Delegado del Tribunal de Cuentas de la República), no se realiza ningún tipo de estimación de los mismos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y al impacto que tendrían en la Organización, por lo que estos tampoco son estudiados formalmente ni a nivel de Dirección ni a niveles más bajos. En cuanto a la identificación de riesgos dentro del procedimiento analizado, los funcionarios a nivel de apoyo efectúan algunos controles básicos que sirven para detectar errores del trámite anteriores a la etapa que estos ejecutan en cuanto a la afectación y compromiso del crédito presupuestal.

A su vez existe, como ya se nombró anteriormente, la sección de contralor que cumple las veces del Tribunal de Cuentas, la cual se encarga de verificar que el trámite cumpla con la normativa vigente, así como que la documentación formal contenida en el mismo sea la adecuada, mitigando errores relativos a la información contenida en el trámite y al no cumplimiento de la normativa. Esas tareas son conocidas por los funcionarios de la citada sección pero no están establecidas formalmente. Si bien se aplican los anteriores controles, deben de mejorarse las acciones en cuanto a la definición y formalización de mecanismos relativos a la identificación de riesgos. Por lo anterior, se pretende con este trabajo aportar a la gestión de estos riesgos, de manera de contribuir a la mejora de los resultados del procedimiento.

El tercer componente que plantea Coso es el de *Actividades de Control*. El mismo analiza aspectos como ser formalidad, oposición de intereses, sistemas de información, indicadores de desempeño, identificación de procedimientos de control, entre otros. En el procedimiento se ha detectado la falta de documentos escritos y formalizados que plasmen los distintos pasos que abarca, así como su alcance. No existen manuales de procedimientos, por lo que se decidió redactar un ejemplo del mismo que sería de aplicación para este proceso, el cual se adjunta en anexos de este trabajo. En cuanto a los procedimientos de control, no están definidos tampoco formalmente. Los controles que se efectúan son los que realizan funcionarios involucrados en el proceso o en tareas de contralor, ya que forman parte de sus labores diarias efectuadas dentro del proceso, pero que las mismas no están definidas formalmente, así como tampoco los controles.

Por otro lado, sobre el concepto de alcance, en este procedimiento se cumple parcialmente con la oposición de intereses, ya que para algunos tipos de compras las distintas secciones realizan tareas complementarias que forma parte del proceso cruzando controles. Por ejemplo, quien realiza la etapa de afectación y compromiso en los sistemas GRP y SIIF en los diferentes procedimientos, es el Departamento de Contabilidad, mientras que la siguiente etapa, la obligación del gasto, la realiza el Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones. Pero existen algunas compras directas, en las cuales el Departamento de Contabilidad efectúa la afectación, pero luego el compromiso y obligación es realizado por el Departamento de Gastos, por lo que aquí no se estaría cumpliendo con lo anterior. Esto se tendrá en cuenta como sugerencia a cambiar dentro del procedimiento bajo estudio.

Otra carencia que se ha observado del relevamiento dentro de este componente es la falta de indicadores de gestión, ya que no se cuenta con los mismos. Los únicos datos con los que se trabaja como para corregir posibles desvíos, causas y su impacto es la proyección de la ejecución presupuestal, que realiza en forma trimestral la División Programación y Presupuesto, en donde se compara ejecución real versus proyectada.

El componente de *Información y Comunicación* incluye el análisis de la calidad de la información y de la comunicación, alcance de los sistemas de información así como sus controles. En este sentido se observa que actualmente se trabaja con dos sistemas, GRP y SIIF, a los cuales tienen acceso todos los funcionarios que participan en el procedimiento objeto de estudio. La información solicitada para la toma de decisiones, muchas veces se obtiene solamente del SIIF, a pesar de que la información también figura en el GRP, pero debido a la falta de capacitación del personal se dificulta mucho el acceso a la misma, y en otros casos se desconoce cómo obtenerla. Hoy en día se ha avanzado mucho y se ha logrado ajustar el GRP a las necesidades de cada oficina, pero al principio fue dificultoso por la rapidez en la implantación del mismo y desconocimiento de funcionarios. El nuevo sistema posee fallas en cuanto a la información que se puede obtener de el mismo ya que, por ejemplo, no es posible obtener saldos del mismo, funcionalidad que es necesaria tener en este procedimiento para controles presupuestales y para el análisis que se realiza en los cierres trimestrales.

El último componente es el de *Supervisión y Monitoreo*. Dentro del mismo se realiza la evaluación del sistema de control interno del proceso y se analiza la eficacia del mismo. En relación a esto, en cuanto al procedimiento estudiado no existe evaluación del control interno por parte de ningún nivel. No hay herramientas definidas para evaluarlo, ni se relaciona al mismo con el logro de objetivos. Debería de trabajarse mucho más en este punto para implementarlo y así contribuir a la mejora del sistema.

Conclusiones

En virtud del mapeo de riesgos realizados, y del proceso de análisis de los mismos a través del procedimiento de ejecución presupuestal, definido como objeto de estudio de este trabajo, arribamos a las siguientes conclusiones:

- No se aplica Gestión de Riesgos en ninguna de las áreas involucradas en el proceso.
- Con relación a gestión humana se ha detectado que las áreas bajo análisis cuentan con funcionarios que han ingresado hace muchos años al organismo, provenientes de diversas oficinas y se incorporaron a División Hacienda sin poseer la formación técnica requerida para el desarrollo de las tareas, surgiendo la necesidad de implantar un plan de capacitación que nivele o proporcione nuevos conocimientos para los funcionarios.
- Se detecta falta de formalización en las tareas que se desarrollan en la División, no existiendo una segregación de funciones adecuadas ni responsabilidades delimitadas por escrito.
- Ausencia de Manuales de Procedimiento, que permitan formalizar de forma adecuada las tareas a desarrollar en cada sección
- No se cuenta con Indicadores de desempeño, que evalúen de forma objetiva el desarrollo de las tareas asignadas a cada funcionario, o sección interviniente en el procedimiento.

En base a estos hallazgos de auditoría, se efectuará una serie de recomendaciones, a efectos de subsanar las carencias identificadas.

Recomendaciones

Luego de analizar el procedimiento bajo estudio se pudo observar que dentro del mismo existen varias falencias, las cuales luego del presente trabajo han quedado en evidencia y a partir de las mismas es que se podrán realizar una serie de recomendaciones a efectos de mejorarlas y reducirlas, de manera de optimizar tanto el desarrollo del procedimiento como sus resultados.

En primer lugar, en cuanto a la distribución de tareas dentro de la División, en este procedimiento observamos que no están formalmente definidas, por lo que a veces se solapan o genera confusiones en cuanto a responsabilidades de cada sección y si corresponde a cada una efectuar cada acción, dependiendo del caso. Por lo anterior, una recomendación a realizar luego del estudio es la redefinición de la responsabilidad de cada etapa del gasto en cuanto a qué sección debe hacerlo. De acuerdo a lo observado entendemos que lo más adecuado es que la sección Contabilidad Analítica se encargue de las etapas de afectación y compromiso para

todos los casos, independientemente del procedimiento de compra que se utilice, y que el Departamento de Gastos se encargue de la etapa de obligación únicamente. De esta manera se reducirán inquietudes y dudas acerca de quién debe realizar cada etapa dependiendo del gasto, lo que lleva a confusiones, errores y pérdida de tiempo dentro del desarrollo del procedimiento.

Por otro lado, entendemos que se deberán tomar varias acciones para reducir distintas amenazas y riesgos presentes en el proceso. Lo anterior resulta por carencias en cuanto a elementos básicos que deberían existir, pero que no se encontraron dentro del mismo, lo que hace que las distintas acciones que se incluyen en él, realizadas por distintos funcionarios, sean vulneradas fácilmente produciendo errores o estando expuestos a los mismos.

Dentro de lo anterior se incluyen recomendaciones como ser el dictado de cursos de capacitación al personal interviniente en el proceso en cuanto a aspectos relacionados con la clasificación del gasto, la conceptualización del Plan de Compras Anual y la importancia de respetarlo, la apertura de los gastos entre los distintos programas y proyectos existentes dentro del Presupuesto dependiendo de las características de los mismos, así como la importancia de esta acción para posibles futuros análisis de la ejecución presupuestal, entre otros.

Por otro lado, otra sugerencia a implementar son indicadores de desempeño. Los mismos actualmente no existen en la División, pero serían útiles ya que proporcionan información cuantitativa en cuanto al desempeño y logros de la Repartición, de manera de poder contrastarlos con sus objetivos y así poder medir cuanto se ha podido alcanzar y cuanto no, así como analizar razones por las cuales ha ocurrido tal situación, e implementar acciones y cambios para mejorar ese desempeño. Para el procedimiento bajo estudio podrían definirse indicadores, como por ejemplo:

- Cumplimiento de objetivos anuales generales = $\frac{\text{N}^\circ \text{ objetivos alcanzados}}{\text{N}^\circ \text{ objetivos planteados inicialmente}}$
- Eficiencia de recursos = $\frac{\text{recursos presupuestados para las operaciones}}{\text{recursos utilizados}}$

Otra recomendación a efectuar es la redacción de manuales de procedimientos. En este caso tampoco existen y son de suma importancia para delimitar tareas y responsabilidades de cada área interviniente en el proceso, así como

para plasmar de manera sencilla los pasos que incluye el mismo. En el Anexo II) se adjunta propuesta del mismo para el caso bajo análisis, acompañado de flujograma como esquema gráfico del procedimiento y a efectos de facilitar la comprensión del mismo.

La redacción de manuales ayuda a formalizar los procedimientos de manera escrita, lo que reducirá los riesgos asociados a la comunicación verbal de los conocimientos, ya que se dejará plasmadas las acciones y tareas que le corresponde a cada funcionario, de manera de evitar interpretaciones personales y transmisión en base a la experiencia y entendimiento de cada uno.

Se deberán de profundizar los controles que efectúa cada Jefatura interviniente en el proceso. Cada firma dentro del mismo se deberá corresponder con controles distintos dependiendo las jerarquías. Cada una deberá asegurar la verificación de los pasos que la preceden, así como el control de que la información que se incluye en esa etapa es correcta.

Bibliografía

- Marco Integrado de Gestión de Riesgos – COSO II
- Documento Técnico N°70 V 02, Implantación, Mantención y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile
- Documento Técnico N°89 V 02, Propuestas Metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile
- La Gestión Financiera del Estado, Martha Vidal (2015)
- Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera, actualizado a junio 2019
- Constitución de la República Oriental del Uruguay 1967, con reformas hasta 2004
- Diapositivas de clase, materia Aspectos Metodológicos del Trabajo de Tesis
- Material de clase, materia Auditoría Gubernamental

Anexos

I) Entrevistas

Introducción:

En el marco del desarrollo del Trabajo de Investigación Final, correspondiente al Posgrado de Gestión Financiera en Instituciones Públicas, se realiza la presente entrevista a los efectos de obtener información necesaria para definir el análisis de gestión de riesgos asociado al procedimiento de ejecución presupuestal dentro del Consejo de Educación Inicial y Primaria. El mismo contemplará el proceso de Ejecución Presupuestal a través de las etapas de afectación, compromiso y obligación del gasto, efectuadas dentro de División Hacienda del citado Organismo. Asimismo, dichas entrevistas estarán focalizadas en los Departamentos de Contabilidad y Liquidación de Gastos e Inversiones, ya que son los que participan de las etapas mencionadas, y dentro de ellos las Secciones abocadas a las tareas de imputación y registro del gasto, que son Sección Contabilidad Analítica y Proveedores SIIF.

Las respuestas serán de utilidad para el estudio y definición de una matriz de riesgos en la cual se refleje el análisis antes detallado.

Entrevista sobre riesgos dentro del procedimiento de ejecución presupuestal

Fecha:

Repartición a la que pertenece el entrevistado:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Preguntas:

- 1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?
- 2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?
- 3- ¿Hacia qué área es emitida la información?
- 4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?

- 5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?
- 6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?
- 7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?
¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?

RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistas sobre riesgos dentro del procedimiento de ejecución presupuestal

1)

Fecha: 20/11/2019

Repartición a la que pertenece el entrevistado: División Hacienda – Departamento de Contabilidad, Sección Contabilidad Analítica

Cargo: Especialista Contable

Antigüedad en el cargo: 2 años

Preguntas:

- 1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?
Dentro del procedimiento realizo la afectación del crédito en el programa GRP, la cual quedará reflejada en el sistema SIIF. Primero se recibe el expediente con la solicitud de la afectación, y antes de realizarla se chequea que la reserva a realizar se encuentre dentro del plan de compras del año. Si es así se continúa realizando la afectación en el sistema, y si no se devuelve el expediente. Al realizar la afectación se confirma el Objeto del Gasto SIIF, Programas, Proyectos, financiación y monto. El expediente sigue trámite y más adelante volverá a la sección para hacer el compromiso en GRP, el cual también quedará realizado en SIIF.
- 2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?
Para realizar la afectación el expediente es recibido desde la División de Adquisiciones y Logística. Se recibe el expediente en papel y también la solicitud por el sistema GRP. En el caso del compromiso el trámite es recibido desde la sección Contador Delegado del Tribunal de Cuentas de la República.

3- ¿Hacia qué área es emitida la información?

En el caso de las afectaciones el expediente se envía a Secretaría General para que se realice la aprobación de los pliegos. En el caso de los compromisos se envía a la sección Contador Delegado del Tribunal de Cuentas de la República para que se controle que el compromiso fue efectivamente efectuado.

4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?

En el caso del compromiso en cuanto a los datos, que coincidan con la Resolución de adjudicación en cuanto a Proveedores y montos adjudicados a cada uno.

5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?

Lo que puede ocurrir al recibir los expedientes para la reserva de crédito es que el gasto no se encuentre contemplado en el plan de compras anual.

6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?

En este caso se devuelve el trámite a la División Adquisiciones y Logística para que se evalúe la situación o corrijan montos.

7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?

¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?

No. La explicación de las tareas se hace de forma verbal por parte de los compañeros que trabajan en la sección.

2)

Fecha: 25/11/2019

Repartición a la que pertenece el entrevistado: División Hacienda - Departamento de Contabilidad, Sección Contabilidad Analítica

Cargo: Jefe de Sección Contabilidad Analítica

Antigüedad en el cargo: 2 años

Preguntas:

1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?

Me encargo de la verificación y control de las tareas realizadas por el personal a cargo, soy la encargada de distribuir el trabajo según sus competencias. La verificación consiste en controlar que todos los datos que se manejan estén alineados con el Plan anual estimado de Compras para el ejercicio y sus eventuales ajustes durante el mismo (proyecciones trimestrales). Asimismo, también realizo el control de que exista disponibilidad de crédito presupuestal en el programa, proyecto, objeto del gasto y financiación indicada en dicho Plan, previo a la realización de cada afectación.

2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?

De la División Programación y Presupuesto el Plan Anual estimado de compras como punto de partida al inicio de ejercicio, y en el transcurso del mismo los ajustes trimestrales. A su vez se reciben todas las solicitudes tramitadas desde la División Adquisiciones y Logística, las que son cotejadas contra este Plan, a los efectos de obtener la financiación de cada compra.

Un insumo adicional utilizado es la información proveniente del sistema SIIF ya que es por medio de este, que se chequea la disponibilidad presupuestal en cada programa, proyecto, objeto del gasto, tipo de crédito y financiación para poder realizar la afectación al crédito correspondiente.

Siempre que se nos solicite realizar un compromiso, se deberán contar con el número de afectación realizada anteriormente por esta oficina.

3- ¿Hacia qué área es emitida la información?

Bueno nos encontramos en el medio de dos grandes Divisiones, como ser Programación y Presupuesto y Adquisiciones y Logística, y entre todas nos brindamos información para poder continuar con nuestro trabajo.

Nosotros tenemos todo definido en el Plan de Compras, pocas veces pasa que venga un gasto que no esté definido ahí, y si sucede se consulta a la División Programación y Presupuesto para ver si se puede incluir o no, y ellos toman nota de esto ya que de seguir adelante con el gasto se deberá desestimar otro.

La División Programación y Presupuesto levanta la información que es proporcionada por esta Sección a través del GRP y actualiza el Plan de Compras que se refleja en las nuevas proyecciones del mismo. Dicho Plan

también es utilizado por la División Adquisiciones y Logística, ya que no debería dar trámite a ninguna compra que no esté plasmada en el mismo, salvo por algún imprevisto, al que se le buscará financiación con otro gasto que no se lleve a cabo, el que luego deberá ser incorporado al plan.

Antes, la División Hacienda, participaba de la elaboración del Plan, en la actualidad lo realizan en conjunto las Divisiones Adquisiciones y Logística y Programación y Presupuesto.

- 4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?

Si, previo a cada corte de operaciones, los que son cada tres meses, sacamos listados del sistema SIIF y los controlamos. Vemos que cada gasto este imputado en el Programa, Proyecto, Objeto del gasto y financiación que corresponda. A vía de ejemplo, que un servicio de transporte escolar se encuentre en el renglón 239 "Otros gastos de traslado" y no en el 111 "Alimentos para personas", y si es de una Escuela, este en el Programa y Proyecto de esa Escuela y no en el de un Jardín de Infantes.

También realizo un control de los créditos presupuestales, tengo a mi cargo plantear los ajustes necesarios que haya que realizar a dichos créditos para adecuarlos a las proyecciones de los gastos, y que los mismos no queden en negativo, ya que de ser así tengo que plantear las reasignaciones de crédito a la División Programación y Presupuesto para corregirlos.

- 5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?

Se distribuyen los gastos en forma errónea entre los diferentes programas y proyectos, algunas veces en forma lineal cuando no es así la realidad y en otros casos los porcentajes no son representativos de la realidad del gasto.

Por ser una tarea nueva, la División Adquisiciones y Logística tiene que clasificar el gasto antes que nosotros porque así está previsto en el GRP, y no lo hacen en forma correcta, hay errores de conceptos, y a la hora de impactar el gasto, en el plan de compras, mediante el sistema se clasifica mal y por ende el sistema sugiere objetos del gasto, programas y proyectos que no son correctos.

- 6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?
Tratamos de comunicarnos y solucionar el problema por teléfono, correo electrónico y muchas veces vamos a la oficina de Adquisiciones y Logística, para no entretener los trámites, más tratándose de licitaciones, aunque a veces no queda otra alternativa que la devolución de los expedientes.
- 7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?,
¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?
No, no existen manuales de ningún tipo en la oficina.

3)

Fecha: 25/11/2019

Repartición a la que pertenece el entrevistado: División Hacienda - Departamento de Contabilidad

Cargo: Jefe de Departamento de Contabilidad

Antigüedad en el cargo: 6 años

Preguntas:

- 1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?
Tareas relacionadas a la supervisión y control de forma directa a los jefes de sección, y en el caso de no estar presentes los mismos directamente con los operativos. Imparto lineamientos generales entre los jefes, quienes tendrán libertad de asignar las tareas entre sus subordinados.
- 2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?
De la División Programación y Presupuesto el Plan Anual estimado de compras como punto de partida al inicio de ejercicio, y en el transcurso del mismo los ajustes trimestrales. A su vez se reciben todas las solicitudes tramitadas desde la División Adquisiciones y Logística, las que son cotejadas contra este Plan, a los efectos de obtener la financiación de cada compra.
- 3- ¿Hacia qué área es emitida la información?
La información se remite mediante el sistema GRP a la División Programación y Presupuesto, con la que actualizarán el plan de compras mediante

proyecciones trimestrales. En las mismas se desestimarán aquellas compras o gastos que no se llevarán a cabo por diferentes motivos, y sí se incluirán las nuevas necesidades que vayan surgiendo en la normal operativa.

Dicho plan actualizado también es un insumo para la División Adquisiciones y Logística, ya que el mismo se hace en conjunto entre ambas Divisiones.

- 4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?

No, solo controla el Jefe de Sección.

- 5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?

A pesar de que la información ya llega a mí filtrada por el Jefe de Sección, este me comenta que los errores más comunes son la mala distribución entre programas y proyectos, ya que algunos gastos se distribuyen en forma lineal, no siendo representativo de la realidad. Errores en la clasificación del gasto, ya que hoy esto lo debe de hacer la División Adquisiciones y Logística debido al nuevo sistema, no siendo correctamente capacitado para este fin.

- 6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?

Se devuelve el trámite por sistema y de tener el expediente físicamente también.

- 7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?, ¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?

No, no tengo conocimiento al respecto.

4)

Fecha: 25/11/2019

Repartición a la que pertenece el entrevistado: División Hacienda

Cargo: Director de División Hacienda

Antigüedad en el cargo: 4 años

Preguntas:

- 1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?

Tomo conocimiento de las diferentes gestiones que se encuentran en proceso, realizo la aprobación de las afectaciones de crédito presupuestal que el Departamento de Contabilidad efectúa. Asimismo efectúo la aprobación de los Compromisos. En ambos casos asumo que los controles referentes a la imputación realizada en programa, proyecto, objeto del gasto y financiación que corresponda fueron previamente verificadas por los Jefes que me anteceden. Con mi firma, la gestión sale aprobada de la División.

También actúo como Contadora Delegada del Tribunal de Cuentas de la República, en este caso intervengo el gasto, en lo que refiere a la legalidad del mismo, una vez que el ordenador competente dicto el Acto Administrativo por el cual resuelve adjudicar.

- 2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?

Del Departamento de Contabilidad, en el caso de las Afectaciones de Crédito y los Compromisos, estos proceden de la Sección Contabilidad Analítica del citado Departamento.

- 3- ¿Hacia qué área es emitida la información?

En el caso de las Reservas de crédito, como parte del procedimiento de adquisiciones al que pertenecen, son enviadas a Secretaría General para que se dicte el Acto Administrativo, si el Consejo de Educación Inicial y Primaria lo estima pertinente.

En el caso de los Compromisos, los mismos son enviados a la Intervención del Contador Delegado del Tribunal de Cuentas, función que desempeño, a efectos de la Intervención de legalidad que a este le compete.

- 4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?

Sí, es muy superficial, ya que controlo la coherencia de la imputación realizada. Asumo que el trabajo ya ha sido verificado previamente.

- 5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?

Imputaciones en algún programa, proyecto que no corresponda o el uso de una financiación no adecuada. Pero sinceramente, esto no ocurre con mucha frecuencia.

- 6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?
Devuelvo el trámite que respalda la Afectación o el Compromiso al Departamento de Contabilidad de la División.
- 7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?,
¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?
No, realmente es un deber que existe en la División. En la actualidad, el impacto que ha tenido en la organización la implementación de un sistema integral de gestión (GRP) para gastos e inversiones, ha insumido mucho esfuerzo por parte de los recursos humanos y entiendo esto ha dilatado la tarea.

5)

Fecha: 27/11/2019

Repartición a la que pertenece el entrevistado: División Hacienda – Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones, Sección Proveedores SIIF

Cargo: Especialista Contable

Antigüedad en el cargo: 3 años

Preguntas:

- 1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?
Yo me encargo de realizar la etapa de la obligación, ingreso los comprobantes en el sistema GRP, y en el SIIF, que se hacen por medio de una interface entre un programa y otro. Lo que tengo que tener presente siempre es que el comprobante este firmado por alguien que avale el gasto y sello que identifique su cargo y oficina, ya que a veces compras manda factura sin conformar. El comprobante viene junto con la orden de compra, en la cual se identifica el número de la afectación y del compromiso.
En las compras directas, a Contabilidad Analítica le solicitan la afectación pero en algunos casos no le solicitan el compromiso, por este problema a veces me

llegan comprobantes que yo entiendo que tengo que hacer solo la obligación, pero me encuentro que no tiene hecho el compromiso. Esto nos genera roces entre los compañeros, ya que no queda claro quién lo tiene que hacer cuando compras nunca lo solicitó previamente.

- 2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?
Bueno el insumo sería el comprobante junto con la orden de compra con los datos de la afectación y el compromiso para poderlo ubicar y así poder obligar. Desde este año me han dado a conocer el Plan de Compras, porque con el GRP era importante trabajar con él, porque cuando ingreso una factura tengo que asociarla a un concepto predefinido en el plan.
- 3- ¿Hacia qué área es emitida la información?
Bueno al ingresar el comprobante las Divisiones de Adquisiciones, Programación y Presupuesto, y el Departamento de Contabilidad, ya ven en tiempo real que el gasto fue obligado, ya que todos tienen acceso a los sistemas GRP y SIIF. Esto se observa en los saldos de los compromisos y de las afectaciones.
- 4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?
No, nosotros solo imputamos las facturas, de los controles se encarga Contabilidad.
- 5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?
El problema principal son las leyendas que se utilizan, cuando vemos en la factura dice mes de devengamiento abril y ellos ponen marzo en el programa, por ejemplo. También me ha pasado que en la afectación figure un período para contratar un determinado servicio, y la factura que envía compras esta por fuera de ese período, como que no lo controlan y lo mandan igual.
Bueno ya mencione lo de la conformidad del comprobante que es algo que pasa también.
- 6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?

En el caso de la conformidad, tengo que devolver el comprobante a compras para que lo haga conformar. En los otros casos trato de llamar para que lo arreglen en el sistema y poder hacer la obligación correspondiente.

- 7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?
¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?
No que yo sepa.

6)

Fecha: 28/11/2019

Repartición a la que pertenece el entrevistado: División Hacienda - Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones

Cargo: Jefe de Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones en subrogación de funciones, ya que su cargo actual es Jefe de Sección Proveedores SIIF (el que actualmente se encuentra acéfalo)

Antigüedad en el cargo: 2 años

Preguntas:

- 1- ¿Qué tareas realiza dentro del procedimiento?
Desde el lugar que ocupo hoy como encargada del Departamento, realizo el mismo control que como jefe de la sección, básicamente verifico que los datos del comprobante coincidan con los de la obligación, como por ejemplo que el nombre del beneficiario sea el correcto, el número de factura ingresada se la indicada en el comprobante, la fecha, que la cuenta BROU que se utilice sea la que corresponde para el pago del gasto. También verifico que el comprobante este conformado y que el pie de imprenta no se encuentre vencido. Los controles de los programas, proyectos, objetos del gasto y financiación se los delego al especialista contable que trabajaba conmigo en la sección, ya que hoy también me tengo que ocupar del resto del Departamento.
- 2- ¿Desde qué áreas recibe insumos para realizar la/s tarea/s dentro del mismo?

De la Sección Proveedores SIIF me llegan todas las obligaciones que se realizaron, cada una se encuentra respaldada en un comprobante. De la División Programación y Presupuesto se nos brindan el plan de compras inicial y luego sus correspondientes proyecciones, este lo usaba más en la sección, ya que ahora directamente me fijo más en las formalidades del comprobante y del pago propiamente dicho.

3- ¿Hacia qué área es emitida la información?

Nuestro trabajo va actualizando el de los otros en tiempo real, ya que a medida que obligamos el gasto se va viendo que saldos van quedando en cada afectación y compromiso, y esto permite ver cuánto resta por ejecutar del gasto. Perdón no dije que oficinas serían, me refería a la División Programación y Presupuesto, Adquisiciones y Logística, y al Departamento de Contabilidad que es el que se encarga de controlarnos más en el día a día. Si el Departamento de Contabilidad nos encuentra un error nos los comunica y nosotros procedemos a corregir el mismo.

4- ¿Realiza algún tipo de control de la información antes de remitirla hacia otra repartición? ¿Cuál?

No, nosotros solo imputamos los comprobantes, el Departamento de Contabilidad siempre fue el encargado de controlar las imputaciones y solicitar las correcciones que correspondan.

5- ¿Cuáles son los errores más comunes que se detectan al recibir la información?

No es de todos los días pero nos ha pasado recibir comprobantes que no se encuentran conformados, que tengan el pie de imprenta vencido, no es común pero han venido facturas con enmiendas, el detalle del comprobante no coincide con el de la reserva, por ejemplo hace referencia a un período diferente o a otro mes de cargo del servicio, que obviamente se nos ha pasado y luego vienen de las otras oficinas a pedir que corriamos el error.

Me ha pasado de ver que el gasto corresponde a una Escuela de tiempo completo, la cual tiene asignado un programa y proyecto, y la factura en el sistema GRP hace referencia a un programa de un Jardín de Infantes con

jornada común, no es habitual pero pasa. Se distribuyen los gastos en forma lineal muchas veces, cuando se sabe por otros sistemas de apoyo, que no es así, lo que hace que la distribución por programas y proyectos no refleje la realidad de ese gasto.

6- En caso de encontrar estos errores, ¿cómo procede en cada caso?

Siempre tratamos de solucionarlo lo más rápido posible ya que los proveedores saben que el comprobante esta en mi Departamento y comienzan a llamar por el pago, y yo entiendo que el pago no se puede retrasar por errores de la administración. Por eso hablamos por teléfono o por correo electrónico otras para agilizar la cosa, aunque obvio si se trata de la conformidad o de las enmiendas, siempre se devuelve el comprobante.

7- ¿Existen manuales de procedimientos que abarquen las tareas que realiza?, ¿En caso de existir, los mismos se encuentran actualizados?

No, mira yo soy una de las más antiguas en Hacienda y nunca se trabajó con manuales ni cosas de ese estilo, siempre se transmite de un compañero a otro.

II) MANUAL PROCEDIMIENTO EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

➤ Objetivo

El presente manual tiene como objetivo describir los pasos para efectuar el procedimiento de ejecución presupuestal de las contrataciones efectuadas por el Organismo, en especial las etapas de afectación y compromiso de las mismas.

➤ Responsabilidades

En las nombradas etapas participará dentro de División Hacienda, el Departamento de Contabilidad, Sección Contabilidad Analítica, quedando bajo la responsabilidad de dicha repartición la realización formal de dichas etapas del gasto en el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), así como los controles correspondientes previo a cada etapa, así como posteriores. A su vez, la sección Contador Delegado del Tribunal de Cuentas de la República será la encargada de la función de contralor de dicho proceso, evaluando las condiciones de legalidad del mismo.

➤ Procedimiento

El proceso comienza con la solicitud de reserva de crédito presupuestal por parte de la División Adquisiciones y Logística. Dicha solicitud será efectuada por un funcionario operativo de esa División y será verificada por su Jefe próximo así como por la Dirección de tal Repartición. La misma se realiza a través del sistema GRP y del envío del expediente a la Sección Contabilidad Analítica de División Hacienda, con todos los antecedentes de la gestión, los que se realizan en forma conjunta. Lo primero que se debe hacer es verificar si dicha compra se encuentra contemplada en el Plan Anual de Adquisiciones del Ejercicio. Dicho plan es realizado en forma conjunta por DAL y Logística y la División Programación y Presupuesto (DPP), y el mismo será aprobado por Resolución del CEIP. En el mismo se indicará el Objeto del Gasto SIIF, Programas, Proyectos, financiación y monto que se encuentra contemplado para ese gasto, el que deberá coincidir con la solicitud. De no coincidir se devuelve el expediente físico a DAL y figurará pendiente en el sistema GRP.

Al coincidir la solicitud con el plan, se realiza la afectación al crédito presupuestal a través del sistema GRP, en él se indicará todo lo establecido en el plan de compras, como ser Objeto del Gasto SIIF, Programas, Proyectos, financiación, y monto de la erogación. Todos los datos que se ingresan en el GRP, impactan

directamente en el SIIF, devolviendo este último el número de afectación correspondiente, la que estará confirmada.

En caso de tratarse de Compras Directas, se imprime la afectación realizada, se anexa al expediente y se envía a División Adquisiciones y Logística, quien continuará el trámite, teniendo la potestad de ordenar gastos por delegación, hasta el monto de la compra directa vigente.

En caso de tratarse de Licitaciones, se imprime copia de la afectación y se anexa al expediente para darle pase a Secretaría General para que se resuelva aprobar pliegos, de manera de proseguir con la gestión. Este trámite volverá Contabilidad Analítica, en aquellos casos que deba ajustarse la reserva a la sugerencia de adjudicación que realiza la Comisión Asesora de Adjudicación (CADEA). El procedimiento ingresa nuevamente por GRP de forma idéntica a la descrita anteriormente. El trámite se pasa nuevamente a Secretaría General para que se resuelva la adjudicación, siempre que se trate de Licitaciones.

Para casos correspondientes a Compras Directas, una vez realizado el gasto se enviará el comprobante del mismo desde DAL a la Sección Contabilidad Analítica, para que sea realizado el compromiso en GRP. Una vez cumplida esta etapa se imprimirá el mismo para adjuntarse al trámite correspondiente y se dará paso al Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones, con el fin de que esa repartición efectúe la etapa siguiente correspondiente a la obligación.

En los casos de procedimientos licitatorios, una vez adjudicada la compra, y habiéndose dado cumplimiento a la intervención de legalidad de la misma que realiza la Contadora Delegada del Tribunal de Cuentas de la República, ésta enviará nuevamente el trámite a Contabilidad para proceder a realizar el compromiso del gasto según lo establecido en la Resolución de Adjudicación. Dicho compromiso también es solicitado por DAL a través del GRP, el que quedará por medio de este también en SIIF, el que se imprimirá y se adjuntará al expediente. Se pasará nuevamente a la Sección Contador Delegado, a los efectos de que este verifique que el compromiso del sistema coincide con la Resolución. De ahí el trámite vuelve a DAL para imprimir órdenes de compra y proseguir con el mismo.

Posteriormente, una vez recabado el comprobante del gasto al prestarse el servicio o adquirirse el bien, el mismo será enviado desde DAL al Departamento de Liquidación de Gastos e Inversiones a los efectos de efectuar la obligación y tramitar el pago del mismo. Una vez recibido el comprobante se realizarán los controles correspondientes a formalidades y conformidad del mismo, y si el comprobante se

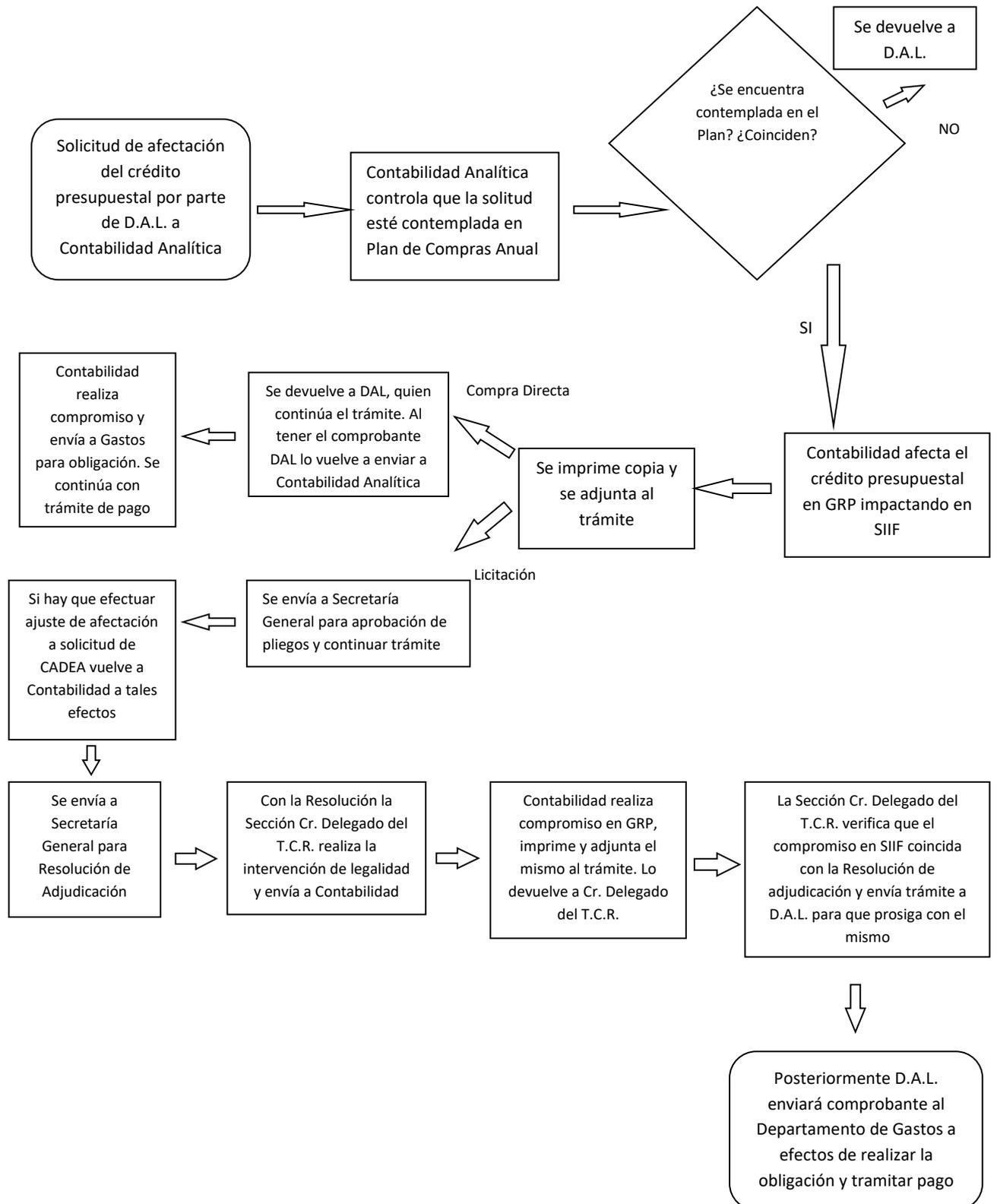
encuentra apto para su ingreso, se procesa la obligación desde el GRP, el que impacta en forma automática en el SIIF. Se imprime la obligación del SIIF, la que es firmada por el personal actuante y el jefe del Departamento de Gastos e Inversiones. Dicha obligación se adjunta al comprobante y a la copia de orden de compra. Luego las ordenes pasan a la firma del Director de Hacienda. Se procede a lotear las obligaciones, las que son enviadas a la Sección Contador Delegado para su intervención. Posteriormente se pasa el lote intervenido por fax a CODICEN para la priorización del pago.

Trimestralmente la DPP realiza un corte de operaciones para actualizar el Plan de Adquisiciones Inicial, en dónde carga la información real hasta esa fecha y proyecta la ejecución del gasto desde ese momento hasta el 31 de diciembre. Esta información será proporcionada por el GRP y se corrobora con SIIF. Aquí se da una retroalimentación de la información ya que para Contabilidad es un insumo contar con las proyecciones para saber que gasto está previsto y cual no, y este a su vez se actualiza con cada afectación del gasto que se realiza.

➤ Flujograma

Con el fin de facilitar la comprensión del proceso planteado, se elabora el siguiente diagrama de flujo, de manera de mostrar gráficamente todos los pasos del procedimiento.

III) FLUJOGRAMA



IV) A) Matriz de Riesgos – Primera versión con controles existentes

Riesgo	Clasificación	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo Inherente	Estrategia de gestión de riesgos asumida	Controles	Efectividad	Riesgo Residual
Ejecución del gasto sin respetar el plan de compras anual	Financiero	1 (baja)	3 (alta)	3	Reducir	El Jefe de la Sección Contabilidad Analítica verifica la correcta ejecución del crédito presupuestal en forma trimestral. También realiza un seguimiento del Plan Anual de Compras. Ambas verificaciones se realizan en base a las imputaciones realizadas por los funcionarios de su sección.	0,25	0,75
Recursos humanos sin calificación suficiente	Operativo	2 (media)	2 (media)	4	Reducir	Escasa segregación de funciones con personal poco calificado. Niveles de autorización sin los controles correspondientes.	1	4
Existencia de sistemas informáticos que no sean adecuados	Tecnológico	1 (baja)	3 (alta)	3	Reducir	Procedimiento formal en soporte físico paralelo a la gestión en el sistema informático, Soporte informático, Uso de sistemas paralelos en forma transitoria mientras dure la adaptación del sistema nuevo.	0,5	1,5
Inexistencia de manuales de procedimientos	Operativo	3 (alta)	2 (media)	6	Reducir	Escasa segregación de funciones con personal poco calificado. Niveles de autorización sin los controles correspondientes.	0,5	3
Transmisión verbal de los procedimientos entre compañeros	Operativo	3 (alta)	2 (media)	6	Reducir	Escasa segregación de funciones con personal poco calificado. Niveles de autorización sin los controles correspondientes.	0,5	3
Falta de control por parte de las Jefaturas de la División	Operativo	3 (alta)	2 (media)	6	Reducir	Escasa segregación de funciones con personal poco calificado. Niveles de autorización sin los controles correspondientes.	1	6
Clasificación errónea del gasto por parte de DAL	Operativo	2 (media)	2 (media)	4	Reducir	Escasa segregación de funciones con personal poco calificado.	0,25	1
Distribución errónea de los gastos entre programas y proyectos (lineal)	Operativo	2 (media)	2 (media)	4	Reducir	Escasa segregación de funciones con personal poco calificado.	0,5	2

B) Matriz de Riesgos – Segunda versión con controles sugeridos

Riesgo	Clasificación	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo Inherente	Estrategia de gestión de riesgos asumida	Controles	Efectividad	Riesgo Residual
Ejecución del gasto sin respetar el plan de compras anual	Financiero	1 (baja)	3 (alta)	3	Reducir	Cada Jefe de Sección (Contabilidad Analítica y Proveedores SIIF) verifica la correcta ejecución del crédito presupuestal realizada por sus funcionarios, en cada corte de operaciones que se hace en forma trimestral. También ambos jefes tienen que realizar un seguimiento del Plan Anual de Compras, en base a las imputaciones realizadas por los funcionarios de cada sección.	0,25	0,75
Recursos humanos sin calificación suficiente	Operativo	2 (media)	2 (media)	4	Reducir	Segregación de funciones, contando con personal calificado para la tarea. Capacitación por parte de los jefes. Cada nivel de autorización, deberá contar con los controles pertinentes.	0,25	1
Existencia de sistemas informáticos que no sean adecuados	Tecnológico	1 (baja)	3 (alta)	3	Reducir	Procedimiento formal en soporte físico paralelo a la gestión en el sistema informático, Soporte informático, Capacitación por parte de personal calificado a usuarios del sistema nuevo, para eliminación el uso de sistemas paralelos	0,5	1,5
Inexistencia de manuales de procedimientos	Operativo	3 (alta)	2 (media)	6	Reducir	Segregación de funciones, contando con personal calificado para la tarea. Capacitación por parte de los jefes. Cada nivel de autorización, deberá contar con los controles pertinentes.	0,25	1,5
Transmisión verbal de los procedimientos entre compañeros	Operativo	3 (alta)	2 (media)	6	Reducir	Segregación de funciones, contando con personal calificado para la tarea. Capacitación por parte de los jefes. Cada nivel de autorización, deberá contar con los controles pertinentes.	0,25	1,5
Falta de control por parte de las Jefaturas de la División	Operativo	3 (alta)	2 (media)	6	Reducir	Segregación de funciones, contando con personal calificado para la tarea. Capacitación mediante el dictado de cursos y la implementación de manuales de procedimientos por parte de los jefes, a todos los niveles. Cada nivel de autorización, deberá contar con los controles pertinentes.	0,25	1,5
Clasificación errónea del gasto por parte de DAL	Operativo	2 (media)	2 (media)	4	Reducir	Segregación de funciones, contando con personal calificado para la tarea. Capacitación por parte de los jefes. Uso de CheckList	0,25	1
Distribución errónea de los gastos entre programas y proyectos (lineal)	Operativo	2 (media)	2 (media)	4	Reducir	Segregación de funciones, contando con personal calificado para la tarea. Capacitación por parte de los jefes.	0,5	2