



RESUMEN

El presente trabajo de tesis, tiene el propósito de desarrollar una nueva metodología para la administración de riesgos, mediante la aplicación del método RISICAR en el proceso de compras de la I. Municipalidad de Cuenca.

El método consiste en identificar la posibilidad de ocurrencia de los riesgos en las actividades que conforman la adquisición de bienes de uso institucional, para luego calificarlos y evaluarlos, de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia e impacto que generen; diseñar las medidas de tratamiento para los riesgos identificados, elaborar mapas de riesgos de las actividades que conforman el proceso analizado y finalmente se plantean, conclusiones y recomendaciones para disminuir el impacto que puede causar la materialización de los mismos.

Constituye una técnica de muy fácil aplicación y surge de la necesidad de contar con acciones internas que garanticen un mayor cuidado en el manejo de los recursos, con el fin de prevenir riesgos y guiar sus acciones para ajustarlas a los cambios del entorno, evitando así las desviaciones que pudieran ocasionarse en el logro de las metas de la entidad.

Palabras Claves: Administración de Riesgo, RISICAR, Control Interno, Auditoría, Proceso de compras.



ABSTRACT

This thesis has the purpose of developing a new methodology for risk management by applying the method RISICAR in the process of shopping I. Municipality of Cuenca.

The method consists in identifying the possibility of occurrence of hazards in the activities that comprise the purchase of institutional use, then qualify and evaluate, according to the frequency of occurrence and impact-generating, designing measures for treatment identified risks, risk mapping activities that make the process analyzed and finally raised, conclusions and recommendations to reduce the impact it can cause the materialization of the same.

Technique is very easy to use and comes from the need for internal actions which ensure greater care in the management of resources in order to prevent risks and guide their actions to suit the changing environment, thus avoiding variations which could be caused in achieving the goals of the organization.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	13
CAPÍTULO 1	15
LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA	15
1.1. Introducción	15
1.2. Historia de la I. Municipalidad de Cuenca	15
1.3. Generalidades	18
1.4. Objetivos	19
1.5. Visión	21
1.6. Misión	21
1.7. Plan Estratégico de Cuenca	22
1.8. Presupuesto	25
1.9. Estructura organizacional	26
1.10. Proveedores de la I. Municipalidad de Cuenca	29
1.11. Diagnóstico FODA Económico	32
1.12. Estructura Económica y Financiera de la Municipalidad	34



CAPÍTULO 2	37
LA ADMINISTRACION DE RIESGOS – EL MÉTODO RISICAR	37
2.1. El Riesgo	37
2.1.1. El Riesgo en la antigüedad	38
2.1.2. Tipos de Riesgos	39
2.2. La Administración de Riesgos	43
2.2.1. Políticas Generales	45
2.2.2. Políticas Particulares	45
2.3. Definición del Método Risicar	47
2.3.1. Descripción del Método	48
2.4. Objetivo del Método Risicar	50
2.5. Beneficios y Etapas	50
2.5.1. Beneficios	50
2.5.2. Etapas	51
2.6. Identificación de los Riesgos	52
2.6.1. Herramientas de Identificación	55
2.6.1.1. Cuestionario de Identificación de Riesgos	55
2.6.1.2. Gráfica de flujo de procesos	56
2.6.1.3. Inspección	56
2.7. Calificación de Riesgos	57
2.7.1. Frecuencia	57
2.7.2. Impacto	58
2.8. Evaluación de Riesgo	60
2.8.1. Matriz de Evaluación de Riesgos	61
2.9. Medidas de Tratamiento	63
2.9.1. Diseño e implementación de medidas de tratamiento	64
2.10. Monitoreo y evaluación	66
2.10.1. Efectividad de los controles	67
2.11. Mapa de Riesgos	69



CAPÍTULO 3	71
APLICACIÓN PRÁCTICA	71
3.1. Descripción del Flujo grama	73
3.2. Proceso de Identificación de Riesgos	74
3.2.1. Identificación de los Riesgos en la recepción e ingreso de los bienes a bodega	74
3.2.2. Identificación de los Riesgos en la selección del proveedor	77
3.2.3. Identificación de los Riesgos en la organización y espacio físico de bodegas	79
3.2.4. Identificación de los Riesgos en el manejo de caja chica	81
3.3. Proceso de Calificación de Riesgos	83
3.3.1. Calificación de frecuencia	84
3.3.2. Calificación de Impacto	85
3.4. Proceso de Evaluación de Riesgos	86
3.4.1. Calificación y evaluación de riesgos en la recepción e ingreso de los bienes a bodega	86
3.4.2. Calificación y evaluación de riesgos en la selección del proveedor	86
3.4.3. Calificación y evaluación de riesgos en la organización y espacio físico de bodegas	87
3.4.4. Calificación y evaluación de riesgos en el manejo de caja chica	87
3.5. Proceso de Diseño de Medidas de Tratamiento	88
3.5.1. Medidas de Tratamiento y controles propuestos en la recepción e ingreso de los bienes a bodega	89
3.5.2. Medidas de Tratamiento y controles propuestos en la selección del proveedor	90
3.5.3. Medidas de Tratamiento y controles propuestos en la organización y espacio físico de bodegas	91
3.5.4. Medidas de Tratamiento y controles propuestos en el manejo de caja chica	92
3.6. Proceso de Calificación de Efectividad	93



3.6.1. Calificación de efectividad en los controles propuestos en la recepción e ingreso de los bienes a bodega	93
3.6.2. Calificación efectividad en los controles en la selección del proveedor	94
3.6.3. Calificación efectividad en los controles propuestos en la organización y espacio físico de bodegas	95
3.6.4. Calificación de efectividad en el manejo de Caja Chica	96
3.7. Mapas de Riesgos	97
3.7.1. Mapas de Riesgos en la actividad de recepción de ingreso de los bienes a bodega	98
3.7.2. Mapas de Riesgos en la actividad de selección del proveedor	99
3.7.3. Mapas de Riesgos en la actividad de organización y espacio físico de bodegas	100
3.7.4. Mapas de Riesgos en actividad de manejo de caja chica	101
CAPÍTULO IV	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
4.1. Conclusiones y Recomendaciones por procesos	102
Bibliografía	108
ANEXOS	110
Anexo 1: Compras Públicas	110
Anexo 2: Glosario de Términos	114



Anexo 3: Documentos que intervienen en el proceso	118
Anexo 4: Funcionarios principales de la I. Municipalidad de Cuenca	136



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y
AUDITORÍA

**“APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR EN EL PROCESO
DE COMPRAS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
CUENCA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE CONTADORA
PÚBLICA-AUDITORA

AUTORA:

NATACHA LAZO CARRION

DIRECTORA:

ECO. GLADYS FERNANDEZ

Cuenca – Ecuador
2009



DEDICATORIA

Es un poco difícil realizar una dedicatoria, pues es mucha la gente que me ha ayudado para que pueda culminar con éxito mi trayectoria universitaria, sin embargo estoy convencida que este trabajo no se hubiera llevado a cabo, sin la gracia de Dios y ese amor infinito que nos entrega a diario, ¡Gracias Padre Amado! tú has sido mi mayor soporte espiritual, siempre pendiente de atender, no mis voluntades, sino mis necesidades.

A mis padres, por el amor, apoyo y dedicación que nos han dado, es por ellos que puedo finalmente disfrutar de la alegría que produce haber concluido esta etapa de mi vida.

A mis ñaños, Oswaldo y Jorge, quienes contribuyen día a día a esforzarme por ser mejor persona y un ejemplo para ellos.

A mi ñaña Elvis, se que estás contenta, tanto como yo por esto y te agradezco por darme la fortaleza que precisaba, no sabes cómo te he sentido en todo este



tiempo, me has ayudado a enfrentar cualquier situación, sin importar lo difícil que parezca.

Les amo y este trabajo se los quiero dedicar a ustedes, que son las personas más importantes de mi vida.

La Autora



AGRADECIMIENTO

A todas las personas que me apoyaron incondicionalmente y compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias, pero sobre todo su valioso tiempo.

Gracias.



RESPONSABILIDAD

Los criterios vertidos en esta tesis de grado, son de responsabilidad del autor.

.....

Karina Natacha Lazo Carrión



INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el ser humano siempre ha estado expuesto a riesgos, sean estos económicos, políticos o sociales, es por esto que el presente trabajo, surge de la necesidad de manejar la inseguridad con la que puede tratarse un hecho futuro y establecer los riesgos que pueden presentarse en el transcurso del proceso, con el fin de apoyar a la administración de la I. Municipalidad de Cuenca, con un método novedoso y de fácil aplicación, como es el método RISICAR, el cual le ayudará en la toma de acciones necesarias para evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto y para proteger a la institución de posibles pérdidas que pueda originar su materialización.

En este contexto, el primer capítulo trata sobre las generalidades de la institución, sus antecedentes, estructura, misión, visión, etc., con el objeto de conocer en breves rasgos su plan estratégico.

El segundo capítulo trata sobre los riesgos y la evolución que este concepto ha tenido a lo largo del tiempo, seguido por la administración de los mismos, enfocándose en el proceso de compras.

Esta parte del trabajo de graduación, contiene el marco teórico, con la descripción completa del método, para proceder a desplegarlo en el tercer capítulo, el cual



contiene la aplicación práctica, que se perfecciona con la elaboración de mapas de riesgos, a fin de contextualizar la situación de la entidad y sus procesos, con la implementación de controles, una vez que los riesgos hayan sido analizados minuciosamente.

En el último capítulo se proporcionan las Conclusiones y Recomendaciones a las que se ha llegado luego de analizar los resultados obtenidos en los tres primeros capítulos, con el fin de poder responder efectivamente ante cualquier situación que se le presente a la institución, mediante la aplicación de estrategias para evitar o reducir los costos generados por los riesgos.



CAPITULO I

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

1.1 INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se realiza una breve descripción de las características de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, su historia, sus políticas, objetivos, procedimientos, así como su estructura con un enfoque basado en el proceso de compras, que lleva a cabo la institución, el cual será la base para el desarrollo del tema.

1.2 HISTORIA

Cronológicamente, la I. Municipalidad de Cuenca, tuvo sus inicios el domingo 18 de abril de 1557, día de Pascua de Resurrección, cuando se constituye el primer cabildo de la ciudad, cuyo acto jurídico, fue conducido por el Gral. Gil Ramírez Dávalos, fecha en la que se nombra al Señor Gonzalo de las Peñas, como Alcalde Ordinario y a los regidores, Andrés Pérez de Luna y Nicolao de Rocha - que en la actualidad serían nuestros concejales - quienes juraron su lealtad ante la cruz para trabajar a favor de la naciente Cuenca y de su Majestad, para mantenerla en “paz y justicia”.¹

¹ Miguel Marcelo Vásquez Moreno - “EL LIBRO DE CUENCA” - Editores y Publicistas (pág. 52)



Los cabildos, tenían por función, administrar justicia en materia civil y criminal en primera instancia, cuidando el orden público. El funcionamiento de los cabildos, en ocasiones, lo hacían en residencias particulares, hasta que se levantó el edificio Municipal.

Uno de los primeros actos del Cabildo en coordinación con las autoridades religiosas fue la institución de la Cofradía del Santísimo, que la destacó, como ciudad eucarística, debido a la profunda religiosidad de los primeros cabildantes, no se podía negar la importancia del Cabildo, daba vida, vigor y afirmación a las ciudades fundadas, en tanto que otras se aniquilaban y desaparecían a falta del organismo vitalizador.



La jurisdicción de los cabildos, se extendía no solamente a la ciudad, sino a los límites rurales y del aspecto civil y penal que encargaban los alcaldes, en tanto que los regidores, cuidaban los

intereses de la corona. Es así que, durante la época



colonial, hubo al frente de la institución, Alcaldes y Regidores que la gobernaron en paz y armonía por largo tiempo.²

El 18 de Octubre de 1830, se instala el Consejo Municipal, de acuerdo con la ley del 27 de septiembre de este año, precedida por el General - Prefecto Don Ignacio Torres Tenorio, prócer de la independencia - y así durante la época republicana que comienza en 1830 hasta el 29 de noviembre de 1945, cuando se alternaron en el Concejo, centenares de ciudadanos, ilustres algunos, como presidentes del Consejo Municipal de Cuenca, junto con centenas de concejales, que servían a la ciudad honoríficamente (si sueldo alguno).

Cabe destacar, que El Dr. Luis Moreno Mora, fue el primer alcalde por elección popular en la ciudad de Cuenca y su Cantón, quien ganó los comicios en noviembre de 1945, una vez que la ley de elecciones, dictada el 30 de junio del mismo año por la Asamblea Constituyente, dispuso en su artículo 143 la elección de concejales que determina la Ley de Régimen Municipal, ordenando también la elección de Alcaldes en los Municipios.³

² Jorge A. Garcés G. - "EL LIBRO DE LOS CABILDOS DE LA CIUDAD DE CUENCA", Publicaciones del Archivo Municipal (pág. 5)

³ Miguel Marcelo Vásquez Moreno - "EL LIBRO DE CUENCA" - Editores y Publicistas (pág. 53)



Los alcaldes electos para las principales ciudades del territorio ecuatoriano, entraron en funciones, el 1 de diciembre (1945).

1.3 GENERALIDADES

La I. Municipalidad de Cuenca, en el cumplimiento de sus fines, la ejecución de sus funciones y el ejercicio de sus facultades, desarrolla actividades de manera directa, a través de sus Empresas y con la participación de organismos descentralizados y desconcentrados; las cuales, responden a una organización administrativa y funcional ágil y dinámica que permita el mejor cumplimiento de sus fines.

La institución, en su compromiso por disminuir las brechas de inequidad, suscribió el Acuerdo por la Equidad, previa a la formulación del primer Plan de Igualdad de Oportunidades, el cual reconoce la necesidad de incorporar a la estructura formal permanente de la institucionalidad municipal, funciones y acciones coordinadas que permitan desde el liderazgo de la gestión del Gobierno Local, aportar en la superación de las inequidades sociales y de género.

La Dirección Financiera, que es el sujeto de consideración, en su práctica de adecuarse a los cambios ocurridos y permitir el mejor desarrollo de las actividades y funciones del Gobierno Local, ha diseñado prácticas y



gestiones orientaciones al despliegue de políticas y acciones a favor de la equidad, procurando una correcta distribución de sus recursos, para ello cuenta con la normativa legal que regule el mencionado proceso, como es el caso de la “Ley de Contratación Pública”, la cual armoniza todas las instancias, organismos e instancias en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas, que impliquen la utilización de recursos del Estado, para evitar discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado, con la correcta aplicación de principios definidos en el *artículo 4* de esta ley, como son:

Legalidad, trato justo, calidad, igualdad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional.⁴

1.4 OBJETIVOS

De acuerdo con lo previsto en el *artículo 12* de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, los objetivos de la entidad son los siguientes:

- Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.

⁴ “LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA” Asamblea Constituyente (Montecristi - Manabí)



- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación.

Partiendo de estos, el objetivo principal de la Dirección Financiera, es el de responder a las necesidades de las dependencias sujetas a su cargo, abasteciendo con los insumos necesarios para el normal desenvolvimiento de la institución, con un correcto manejo de los recursos económicos, es decir, será adquirir los mejores productos en cuestión de precio y calidad para solventar las necesidades de la Municipalidad ya que siendo así se podrá brindar un servicio de excelencia con la aplicación de la normativa vigente.

Entre las funciones principales de la Dirección Financiera, está:

- a) Programar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución del sistema financiero municipal y gestionar los recursos económicos de acuerdo con las disposiciones legales vigentes;
- b) Velar por la correcta utilización de los recursos económicos financieros municipales, a través del eficiente funcionamiento de los sistemas de control interno diseñados por este despacho;
- c) Establecer normas para regular los procesos de determinación y recaudación de los recursos financieros,



depósitos y administración de los mismos y de elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto;

d) Diseñar, dirigir y supervisar el funcionamiento del sistema de Contabilidad General de la Municipalidad;

e) Diseñar, organizar y supervisar el funcionamiento del Sistema Presupuestario Municipal. ⁵

1.5 VISIÓN

La visión de la I. Municipalidad, es que “Cuenca sea una ciudad que lidere en la región, a través de las prácticas Culturales y educativas coordinadas por el Consejo de la Cultura la participación ciudadana y del accionar de las instituciones públicas y privadas”. ⁶

Concretamente, el departamento de compras tiene como visión, ser un equipo integrado y motivado dentro de la Institución, trabajando en conjunto con todas las dependencias, a fin de agilizar el procedimiento de adquisición de bienes para uso de la Entidad, con una entrega ininterrumpida de valiosos bienes y servicios.

1.6 MISIÓN

La I. Municipalidad de Cuenca, tiene como misión, “Consolidar a Cuenca como una ciudad cultural, mediante programas de educación permanente, a través de la participación ciudadana y de instituciones públicas y privadas, respetar, fomentar y difundir su diversidad, su

⁵ I. Municipalidad de Cuenca - “MANUAL DE FUNCIONES” - Dirección Financiera

⁶ I. Municipalidad de Cuenca - Pág. Web (www.cuenca.gov.ec)



patrimonio, su actualidad y sus tradiciones para promocionarla dentro y fuera del país, como una ciudad con identidad propia” y de carácter específica, la misión del departamento de compras, es *“lograr el mayor aprovechamiento de los bienes de la Municipalidad”*, para lo cual se apoya en la normatividad vigente, que permita brindar un servicio que se adapte a las necesidades de los usuarios.

1.7 PLAN ESTRATÉGICO DE CUENCA

La Planificación estratégica surge como una necesidad de respuesta, a las exigencias internacionales, de concretar acciones que dinamicen el entorno, tanto económico, como tecnológico y socio-cultural, a fin de lograr mayor competitividad en este aspecto.

Los procesos de planificación estratégica son dinámicos, es decir, están en permanente construcción y permiten la creación de un pensamiento estratégico local para lograr conjugar esfuerzos y compromisos de instituciones públicas y de los distintos actores sociales.

Bajo esta óptica, un Plan Estratégico de Cuenca se convierte en una especie de brújula, que indica una dirección, un referente hacia el cual dirigir los esfuerzos de los actores locales para lograr el bienestar de la población.

La intención de generar una estructura del Plan Estratégico de Cuenca tiene como fin generar sostenibilidad al proceso estratégico cantonal.

La estructura propuesta tiene varias instancias en las que los actores locales que promueven el desarrollo local

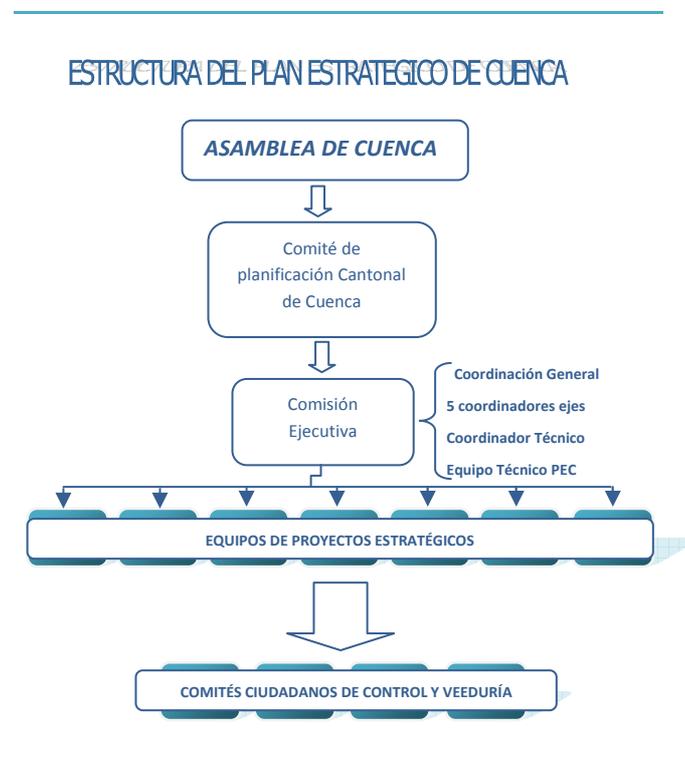


podrán participar. Existen espacios políticos-consultivos, así como técnicos y de ejecución. En este sentido el Plan Estratégico de Cuenca sienta las bases para una actuación integrada de toma de decisiones de mediano y largo plazo, que involucra a los actores relacionados con el desarrollo local de Cuenca. El Plan Estratégico de Cuenca es un proceso que fortalece la participación ciudadana a través de los siguientes espacios de concertación:

1. La Asamblea de Cuenca
2. El Comité de Planificación Cantonal de Cuenca - CPCC-
3. La Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico de Cuenca
4. Comisiones de proyectos estratégicos.
5. Comités ciudadanos de Control, Seguimiento y Veeduría⁷

⁷ I. Municipalidad de Cuenca - "PLAN ESTRATÉGICO DE CUENCA 2020" (pág. 33)

Figura 1



FUENTE: "Plan Estratégico de Cuenca"

Dentro de los principales planes, programas y proyectos de desarrollo local de la Plan Estratégico de Cuenca (PEC) y básicamente, del "Plan Estratégico Económico", que es el área base del presente trabajo, está:

- Sistema de capacitación y formación profesional.
- Plan de conectividad y democratización de las tecnologías de información y comunicación.
- Plan integral de destino turístico.
- Mega Proyecto el Barranco.
- Sistema de potenciación para las micro, pequeñas y medianas empresas y creación de nuevos emprendimientos productivos.
- Red de economía solidaria (REDSOL)
- Creación de la incubadora de empresas.



- Inclusión laboral.⁸

1.8 PRESUPUESTO

Los ingresos de la institución, están divididos en: corrientes, que incluyen impuestos, tasas y contribuciones, transferencias y donaciones; ingresos de capital, que incluye venta de activos de larga duración y transferencias y donaciones de capital; e ingresos de financiamiento, que incluye financiamiento público y cuentas pendientes por cobrar.

El I. Concejo Cantonal de Cuenca aprobó, en segundo y definitivo debate, el presupuesto para el 2009 por un monto de 154 millones 330 mil 173 dólares, sin que se hayan incrementado los impuestos

El presupuesto municipal, aprobado para el año 2009, está clasificado de la siguiente manera:

Gastos de inversión.- obras de infraestructura, por un monto de 102'517,864.00 dólares.

Gasto corrientes.- pagos a persona, bienes y servicios de consumo, gastos financieros y transferencias corrientes, por un monto de 28'525,959.00 dólares

⁸ I. Municipalidad de Cuenca - "PLAN ESTRATÉGICO DE CUENCA 2020" (pág. 47)



Gastos de capital.- activos de larga duración, como inversiones en vehículos, maquinaria, etc., por 8´187,045.00 dólares

Aplicación del financiamiento.- compromisos adquiridos anteriormente por la Municipalidad, por 15´099,305.00 dólares.⁹

Como se puede observar, la mayor parte del presupuesto municipal para el ejercicio del 2009, será en gasto de inversión, para continuar con la obra pública y social.

1.9 Estructura organizacional

La organización de la Municipalidad de Cuenca, según la Ordenanza 191, relacionada al “Reglamento de Estructura Funcional de la I. Municipalidad de Cuenca”, se encuentra conformada por los siguientes niveles:

- Nivel Legislativo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo.

La Dirección Financiera de la I. Municipalidad de Cuenca, se localiza en el nivel operativo de la entidad simultáneamente con las Direcciones de: Obras

⁹ I. Municipalidad de Cuenca - Dirección Financiera



Públicas; Avalúos Catastros y Estadísticas; Desarrollo Social; Educación y Cultura; Control Municipal; Dirección Administrativa y de Servicios y, la Unidad de Tránsito y Transporte Terrestres como muestra la *figura 2*.

El área examinada, comprende varias secciones debidamente organizadas que permitirán un mayor control y desenvolvimiento de las funciones sujetas a su cargo, las cuales son:

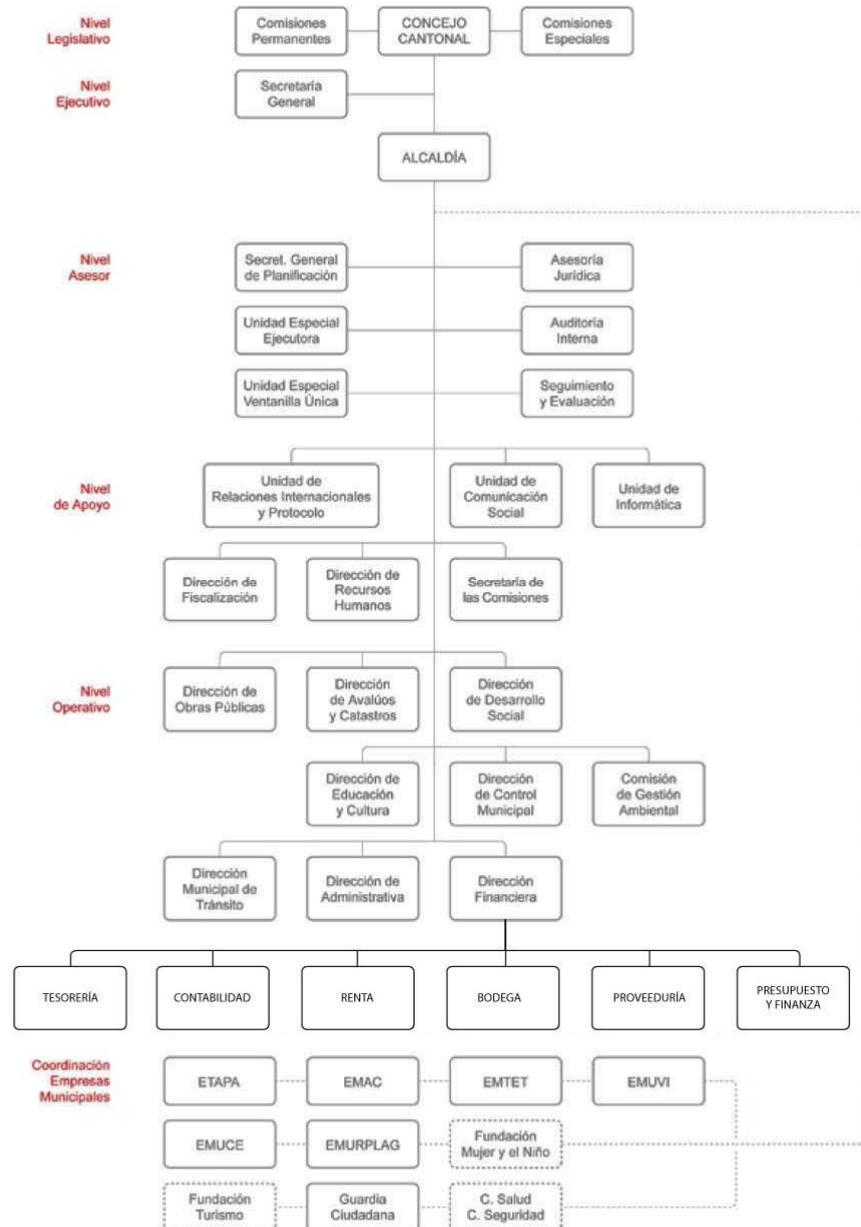
- 1.- Tesorería;
- 2.- Contabilidad;
- 3.- Rentas;
- 4.- Bodega;
- 5.- Proveeduría;
- 6.- Presupuesto y Finanzas ¹⁰

¹⁰ Reglamento de Estructura Funcional de la I. Municipalidad de Cuenca (Art. 20)



Figura 2

Estructura Orgánica Funcional:



¹¹ FUENTE: Pág. Web - I. Municipalidad de Cuenca (www.cuenca.gov.ec)



La Dirección Financiera, así como los departamentos de los que está conformada, están establecidos en base a los siguientes aspectos:

1. Especificar los diferentes niveles jerárquicos de la institución
2. Definir de manera adecuada las actividades que deben realizar cada uno de las dependencias sujetas a su cargo, con el fin de lograr coordinación e interdependencia entre los mismos.
3. Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y organizada.

1.10 Proveedores de la Municipalidad de Cuenca

El Director Financiero, con el propósito de mantener actualizado el proceso de adquisición de programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles, enseres y bienes de larga duración, convoca a una calificación de proveedores a través de los diarios de mayor circulación, los cuales incluyen diferentes requisitos de costo y tiempo que deben ser cumplidos por el interesado, tales como: carta de presentación, nombres y apellidos, dirección, teléfono, casilla postal, fax, correo electrónico, cédula de ciudadanía, registro único de contribuyentes, nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil; y, certificados del estado de situación financiera aprobado por la Superintendencia de Compañías, del cumplimiento de contratos con el estado, de no adeudar al municipio, de existencia legal, entre otros.



Uno de los aspectos principales que establece la nueva ley es que el proceso de contratación se debe realizar a partir del 1 de Enero de 2009, por vía electrónica. Es decir a través de la página web www.compraspublicas.gov.ec

En este portal se deben registrar tanto los contratantes como los proveedores. La nueva Ley de Contratación Pública, también dispone que todas las entidades públicas deban estar registradas hasta el 31 de diciembre de 2009. Sin embargo el gobierno, a través de los derechos ejecutivos, modificó esta fecha y en primera instancia amplió el plazo hasta el 28 de febrero y luego la postergó hasta el 30 de abril. 12

Es de vital importancia destacar, que “Ley de Contratación Pública”, en su Art. 6, lit. 28, 29, y el Art. 16, establecen el tipo de proveedores habilitados para proveer bienes y servicios, incluso los de consultoría, en la cual enfatiza, que el proveedor, debe constar en la base de datos del RUP, ya que es el único documento que le permitirá contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. 13

El Registro Único de Proveedores RUP, es un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley Orgánica de Contratación Pública LOSNCP, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública y

¹² Tomado del Semanario de Economía y Negocios Líderes. www.revistalideres.ec

¹³ “LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA” Asamblea Constituyente (Montecristi - Manabí)

tiene una vigencia de un año a partir de la fecha de emisión
14

El proceso para registrarse en el Registro Único de Proveedores es el siguiente:

- Ingresar al portal www.compraspublicas.gov.ec
- Escoger el ícono “Proveedores Regístrese”
- Llenar el formulario de 8 pasos
- El paso #8 imprimir el formulario de inscripción en el RUP y el Acuerdo de Responsabilidad
- Adjuntar los requisitos
- Entregar en las oficinas de habilitación en el RUP la documentación completa
- Certificación de habilitación en el RUP

El nuevo mecanismo que busca transparentar el manejo económico de la cosa pública, pretende acabar con el viejo sistema de adjudicar las compras públicas mediante comités cerrados, así como, de recibir físicamente las ofertas para la contratación de servicios y requerimientos por parte de las instituciones del Estado



¹⁴ “Instituto Nacional de Contratación Pública” INACOP



1.11 DIAGNOSTICO - FODA ECONOMICO

Mediante el presente diagnóstico, se procederá a reflejar la situación de la institución, con el fin de identificar los aspectos que afectan, tanto de manera positiva, como negativa a la Municipalidad y así definir los elementos que pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas, ya sea en el entorno o elementos que están alrededor de la institución, con énfasis en el campo económico.



CUADRO 1

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad.	Baja inversión local y financiamiento en PYMES.	PYMES generadora de fuentes de empleo.	Disminución de oferta de mano de obra calificada por la migración.
Personal y profesionales calificados de la PEA de Cuenca.	Bajos niveles de utilización de las TICs en los procesos educativos y productivos.	Apertura de nuevos mercados (Perú, Colombia, etc.)	Incremento del desempleo, subempleo y el desempleo informal.
Existencia de redes de comercialización y producción de importante infraestructura turística	Desarrollo tecnológico retrasado en los diferentes procesos productivos.	Existencia de políticas nacionales y locales para la promoción del turismo y leyes de protección laboral.	Inestabilidad política.
Desarrollo de centros de atracción turística (El Barranco, El Cajas)	Deficiente planificación y políticas de turismo cantonal.	Remesas dinamizan la economía local.	Disminución de las actividades tradicionales (artesanías)
Gran variedad artesanal, festividades religiosas y populares.	Productos no competitivos.	Creación de entidades de emprendimiento.	Falta de fomento industrial.
Eficiente infraestructura de telecomunicación.	Falta de políticas que generen la actividad agropecuaria.	El potencial turístico de Cuenca es significativo.	
Sistemas financieros alternativos, cooperativas de ahorro y crédito y emigrantes.	Micro empresas no pueden competir con gran empresa local, nacional e internacional.	Importante procesos de descentralización y modernización.	
		Incremento de empleo por la construcción de infraestructura municipal, con créditos internacionales	

Fuente: Dirección Financiera – I. Municipalidad de Cuenca



1.12. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD

De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Contabilidad, los ingresos que financian a la Municipalidad de Cuenca, en forma general se encuentran agrupados de la siguiente manera:

CUADRO 2

INGRESOS	2006	2007	2008
Corrientes	29.146.762,76	49.161.649,00	36.992.639,84
De Capital	20.080.439,51	31.080.442,09	38.017.523,00
De Financiamiento	35.592.196,16	23.945.622,23	38.657.911,48
TOTAL	84.819.398,43	104.187.713,32	113.668.074,32

Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria - Año 2006, 2007 y 2008

El valor correspondiente a los gastos en compras de bienes y servicios está estructurado de la siguiente manera:

CUADRO 3

GASTOS	2006	2007	2008
CORRIENTES	5.523.602,11	5.523.602,11	5.824.868,19
Bienes y Servicios de Consumo	5.523.602,11	5.523.602,11	5.824.868,19
DE CAPITAL	1.908.132,45	1.908.132,45	4.967.341,45
Activos de Larga Duración	1.908.132,45	1.908.132,45	4.967.341,45
DE INVERSION	6.715.414,98	6.715.414,98	6.210.467,70
Bienes y Servicios de Consumo	6.715.414,98	6.715.414,98	6.210.467,70
TOTAL (ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS)	7.431.734,56	14.147.149,54	17.002.677,34

Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria - Año 2006, 2007 y 2008



En cuanto a los gastos en bienes y servicios de consumo, son los desembolsos necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferir recursos sin contraprestación ya sean estos corrientes, de capital o inversión, así como para el desarrollo de programas sociales y proyectos de formación de obra pública del Estado.¹⁵

A continuación se presenta un detalle de los gastos que ha realizado la I. Municipalidad de Cuenca en el año 2008, con la finalidad de obtener un despliegue más amplio del periodo que es objeto de consideración para la aplicación del método Risicar:

¹⁵ Ministerio de Economía y Finanzas, Función Ejecutiva - RO. 259, I 24 de Enero de 2008 - Acuerdo 4-47



CUADRO 4

PERIODO 2008	
GASTOS CORRIENTES	5.824.868,19
<i>Bienes y Servicios de Consumo</i>	990.937,26
Alimentos y Bebidas	82.118,23
Vestuario y Prendas de Protección	138.781,85
Combustibles y Lubricantes	135.989,43
Materiales de Oficina	181.416,96
Materiales de Aseo	28.732,93
Materiales de Impresión Fotografía, Reprod. y Public.	18.882,59
Medicinas y Productos Farmacéuticos	344.902,21
Otros de Uso y Consumo	60.113,06
GASTOS DE INVERSION	6.210.467,70
<i>Bienes y Servicios de Consumo</i>	6.210.467,70
Servicios Básicos	11.608,90
Servicios Generales	125.262,36
Traslado, Instalación, Viáticos y Subsistencias	23.917,46
Instalación, Mantenimiento y Reparación	88.186,32
Arrendamiento de Bienes	319.127,10
Contratación de Estudios e Investigaciones	5.242.624,97
Gastos en Informática	109.813,69
Alimentos y Bebidas	0,00
Combustibles y Lubricantes	255.753,00
Materiales de Oficina	23.768,27
Materiales de Aseo	2.087,63
Materiales de Impresión Fotografía, Reprod. y Public.	874,88
Otros de Uso y Consumo	7.443,12
GASTOS DE CAPITAL	4.967.341,45
<i>Activos de Larga Duración</i>	4.967.341,45
<i>Bienes Muebles</i>	2.638.065,78
Mobiliarios	104.062,84
Maquinarias y Equipos	1.676.459,33
Vehículos	180,00
Herramientas	775,00
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	179.915,17
Bienes Artísticos y Culturales	0,00
Libros y Colecciones	17.491,77
Partes y Repuestos	659.181,67
<i>Bienes Inmuebles y Semovientes</i>	2.329.275,67
Terrenos	2.329.275,67

Fuente: Cédula Presupuestaria de Gastos Año 2008



CAPITULO II

2.1 El Riesgo

Como consecuencia de los profundos cambios que se dan hoy en día, la complejidad y celeridad con los que suceden, surge la incertidumbre y el riesgo a las que las organizaciones están expuestas, tanto en el corto, como largo plazo.

El riesgo se asocia con la incertidumbre y lo entendemos como *“la probabilidad de que el resultado obtenido, sea diferente del esperado”*, y producto de esto, es necesario crear un ambiente operativo cada vez más efectivo con el apoyo de herramientas, que garanticen la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda valorar el desempeño de la misma.

Para entender la manera como el hombre ha manejado los riesgos históricamente, a continuación, se presenta un recorrido por las transformaciones que ha tenido este concepto.



2.1.1 El riesgo en la antigüedad

Desde la antigüedad, el hombre ha tomado riesgos, como el gusto por los juegos de azar, que eran algo común en la antigua Roma, en el que existían numerosos juegos con los que la gente se entretenía, muchos de los cuales, habían sido importados de las provincias conquistadas por las legiones.

Los juegos, las carreras y todo lo que se desarrollaba en torno a esta industria tenía una gran importancia política, pues los emperadores utilizaban a los juegos como un mecanismo de control de la población, asociándoles con técnicas propias de la más rancia demagogia.

Los juegos continuaron siendo populares durante algún tiempo después de la conversión al cristianismo, pero poco a poco fueron desapareciendo.

Prácticamente el único ejemplo de estos juegos que ha perdurado hasta el presente es la corrida de toros

Pero a más de tomar riesgos, la humanidad se ha interesado en predecir el futuro, por eso, desde la antigüedad se inventaron mil y una maneras, a través de las entrañas de animales sacrificados, los movimientos de los astros, las líneas de la mano, las barajas, los residuos del té, las bolas de cristal, y un sinnúmero de símbolos misteriosos, que sólo los clarividentes e iluminados podían descifrar, con la finalidad de buscar una respuesta a los acontecimientos futuros.



Basándonos en estos ejemplos, podemos ver que la humanidad, desde épocas ancestrales, tomaba riesgos basados en la incertidumbre de lo que podía ocurrir, generándose un sin número de hipótesis que les permitan actuar, frente a eventos indeterminados.

2.1.2 Tipos de Riesgos

Para constituir una perspectiva amplia de los riesgos a los que está expuesta una organización, se lo va a analizar desde dos puntos de vista:

El entorno y el riesgo generado en el normal desenvolvimiento de la institución.

- **Riesgos del entorno**

Una institución puede estar expuesta a un gran número de factores que pueden afectar su normal desarrollo, ya sea esta una empresa estatal o privada, como son el país de ubicación, la naturaleza que la rodea, las condiciones económicas, políticas, culturales, sociales, etc.

En cuanto a los riesgos asociados con la naturaleza, podemos destacar los factores meteorológicos, climáticos y geológicos que pueden generarse, así como, a su vez las organizaciones pueden causar al entorno por el manejo inadecuado de los recursos ocasionándole daños irreparables al medio ambiente.



De acuerdo a la ubicación de la organización también encontramos riesgos asociados, como el denominado “riesgo país” el cual hace referencia al grado de peligro que presenta un país para las inversiones locales y extranjeras, ocasionando una fluctuación de precios debido al riesgo que se asume, al hacer negocios con determinada nación. Es así que, a mayor riesgo, hay menos cantidad de inversiones que nos contribuya al incremento de rentabilidad.

Un factor de vital importancia, es la relación con otras naciones, ya que esto puede alterar las condiciones de negociación que inevitablemente, nos generan pérdidas de negocios, así como un conflicto con proveedores y clientes extranjeros.

El “riesgo social” tiene que ver con la cultura de cada región y las condiciones de seguridad, empleo, salubridad y bienestar en general, lo que puede ocasionar riesgos asociados con el hurto, extorsión, terrorismo y una serie de factores que vienen dados de este tipo de inseguridad.

El “riesgo económico”, tiene relación con las fluctuaciones que pueden darse al tomar decisiones de crecimiento en el ámbito nacional o local, ya que necesariamente generarán cambios drásticos en el entorno.

Otro factor que se ocasiona en el entorno es el “riesgo político” debido a que, aún cuando los cambios pueden ser favorables a las fuerzas de mercado no deja de haber una



incertidumbre de que un evento político dado, ocasione pérdidas económicas.

- **Riesgos generados en la empresa**

Existen varios tipos de riesgos generados dentro de una organización, al ejecutar procesos para el cumplimiento de sus objetivos. Como primera instancia se puede presentar el “riesgo de reputación” que se refiere al desprestigio que puede sufrir una organización, cuya materialización, ocasionaría una serie de consecuencias, como por ejemplo:

- Disminución de los ingresos
- Dificultad en las relaciones con las autoridades
- Dificultad en el acceso al financiamiento de recursos o bienes de capital
- Impacto negativo en el valor patrimonial
- Dificultad en el reclutamiento de talento humano y la retención de empleados capacitados
- Desconfianza de los entes externos y grupos de interés, etc.

A más de estos, existe el riesgo puro y el especulativo. El primero hace referencia a la posibilidad de un accidente como incendio, hurto, etc. y el segundo es la posibilidad de obtener pérdida o ganancia al iniciar una actividad.



Otro tipo de riesgos son el estratégico y el operativo. Como su nombre lo indica, el riesgo estratégico, es aquel que ocurre como resultado de errores en los planes y programas planteados en una empresa y el operativo es el que se da por fallas en la ejecución de los procesos propios de la entidad.

Entre los “riesgos financieros”, tenemos: el riesgo de mercado, de liquidez y el riesgo de crédito, que no es otra cosa, que la incertidumbre de que un evento tenga consecuencias financieras para la institución, como por ejemplo, las fluctuaciones de los mercados financieros, en el que se distingue la consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas (riesgo de cambio), la consecuencia de volatilidad de los tipos de interés (riesgo de interés), la posibilidad de que una de las partes del contrato financiero no asuma sus obligaciones (riesgo de crédito) y la incertidumbre de que una de las partes no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos y la voluntad de hacerlo (riesgo de liquidez).

Un ejemplo claro de riesgo de liquidez, es que una empresa, no pueda vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado su producto, lo que provoca un efecto negativo en las obligaciones con terceros, ya que sus deudas tienden a generar intereses por este factor.

A más de los señalados anteriormente, puede darse el riesgo legal, que se refiere a la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de un incumplimiento de normas jurídicas y



administrativas aplicables a la emisión de resoluciones administrativas o judiciales desfavorables, dicho en otras palabras, este tipo de riesgo supone la materialización de pérdidas, producto de una operación que no puede ejecutarse por no existir una formalización clara o no ajustarse al marco legal establecido.

Producto del desarrollo en la tecnología que si bien es cierto abre un mundo de oportunidades a nivel organizacional, también nos enfrenta al “riesgo tecnológico”, que tiene que ver con dos aspectos, el primero es por el uso de tecnología como virus, fraudes, interrupción del servicio, etc., el segundo se refiere al riesgo que puede existir, como consecuencia del creciente desarrollo tecnológico, ya que habrán organizaciones que no estén preparadas para adoptarlos y responder a las necesidades del medio.

Finalmente, el reto de una compañía en este sentido, se construirá por la habilidad que ha de tener, para lograr sus objetivos y manejar estos riesgos.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En la actualidad, debido a los constantes cambios que enfrentan las empresas, motivados en la dinámica del desarrollo, surge la administración de riesgos como una herramienta, que consiste en la aplicación de estrategias para evitar o reducir los costes generados por los riesgos,



siendo de esta manera un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de proyecto, es así, que la administración de riesgos, se ha convertido en una parte integral del proceso de administración, que si bien es cierto, no es nuevo para la toma de decisiones, pero pretende marcar una nueva tendencia, redefiniendo el rol de la misma en cuanto a objetivos y eventualmente, el logro del valor para los accionistas, sean estos privados o del propio Estado.

Su objetivo principal, no consiste en eliminarlo, sino en adoptar un enfoque proactivo al evaluar y administrar el riesgo para cumplir con el plan estratégico de la empresa. Dicho de otro modo, la administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar, reducir o mitigar eventuales pérdidas.

Partiendo de este análisis se establecen las guías de acción necesaria, que permitirán coordinar y administrar los eventos que pueden inhibir el logro de los objetivos de la entidad, la Administración de Riesgos constituye por lo tanto, políticas:

- Generales
- Particulares



2.2.1 Políticas Generales

Establecen el compromiso de la dirección con la Administración de Riesgos, el ámbito de aplicación y sus responsables.

Establecen los aspectos técnicos sobre el manejo de riesgos, que incluyen la necesidad de identificarlos, evaluarlos, calificarlos y recomienda las medidas de tratamiento sugeridas por la evaluación.

2.2.2 Políticas Particulares

Se diseñan como fruto de la identificación, calificación y evaluación de los riesgos estratégicos de la organización, se definen para los mayores riesgos de la compañía con base a las causas y los efectos.

Sus beneficios son múltiples, ya que pueden ser identificarlos y administrados en forma integral y a lo largo de toda la institución, tomando ventaja de las oportunidades y encontrando el equilibrio necesario entre la tolerancia y el riesgo.

El método más utilizado para administrar riesgos es el COSO, el cual describe un Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management) que se fundamenta en principios críticos y pautas para las organizaciones, sobre cómo mejorar su gestión en este aspecto, así como criterios para saber si la administración



aplicada es efectiva y si no lo es, que necesita para que lo sea.

El procedimiento incluye la creación de valor de la empresa para sus accionistas y está conformado por 8 componentes interrelacionados entre sí, que se derivan de la forma en que la administración maneja una organización y están integrados al proceso administrativo. Estos componentes son:

1. Ambiente interno
2. Determinación de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratamiento de riesgos
6. Control
7. Comunicación y difusión
8. Seguimiento

El ERM no es estrictamente un proceso en serie, donde uno de los componentes afecta solo al próximo. Se trata de un proceso multidireccional en el que casi cualquier componente puede influir o no en el resto y así como proporciona beneficios importantes, existen también limitaciones que se derivan de temas que involucran al factor humano como el buen o mal juicio que un directivo tenga en la toma de decisiones en torno al tratamiento de riesgos lo cual ocasionaría que el consejo de administración y la dirección no tengan una certeza absoluta de la consecución de objetivos de la entidad.



Otras limitaciones pueden ser:

- Escasos recursos
- Responsabilidades indefinidas
- Ausencia de beneficios tangibles
- Falta de capacidad y aptitudes
- Plan de implementación difuso

Es así que el valor de una organización se maximiza cuando desde la propia dirección se establece estrategias y objetivos encaminados a un equilibrio óptimo entre el crecimiento, el rendimiento y los riesgos relacionados, siempre que el despliegue de recursos se realice de manera eficiente y eficaz.

2.3 Definición del método Risicar

Su nombre se origina de la palabra riesgo en italiano. Existen muchos métodos probados en el medio empresarial, para la identificación de riesgos, algunos son inductivos y otros deductivos y van dirigidos los diferentes sectores productivos, pero el objetivo de este trabajo, será estudiar a profundidad el método “RISICAR”, el cual es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento de forma práctica. Surge como una nueva propuesta metodológica del estudio de la profesora Rubí Mejía Quijano, sobre el tema de Administración de Riesgos, realizado desde 1998 en la Universidad de Eafit de Medellín y se desarrolló



pródigamente, en el proyecto de “Diseño del Modelo de Control Interno para Entidades del Estado”, auspiciado por la agencia de los Estados Unidos, para el desarrollo Internacional.¹⁶

2.3.1 Descripción del método

Como se mencionó anteriormente, el método se inicia con la identificación de riesgos, en la cual se realiza un análisis de contexto, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión que factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos, el análisis incluye dos aspectos primordiales: el interior de la organización y su entorno.

El análisis interno, recopila y estudia la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, planes, el modelo de operación, la estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. Esta información sirve de base para establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución con el fin de definir los aspectos más significativos que pueden afectarla y generales riesgos.

¹⁶ Rubí Consuelo Mejía Quijano “ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL” – Fondo Editorial , Universidad Eafit - (pág. 69)



Al analizar el contexto externo, se obtiene información sobre los grupos de interés que tienen relación con la organización, sus necesidades y expectativas sobre ella; además de las variables política, económica, social, tecnológica, ambiental, y las condiciones del país, la ciudad y la industria en la cual ejerce sus actividades la compañía, para determinar cómo el entorno influye sobre ella y qué tipo de riesgos puede propiciarle.

Una vez realizado estos dos análisis, se establece el nivel en el cual se realizará la identificación de riesgos. Los niveles pueden ser dos: Estratégico y Operativo.

El nivel estratégico identifica los riesgos que pueden afectar el logro de la misión de la organización y sus objetivos estratégicos.

En el nivel operativo se identifican riesgos que pueden presentarse en las actividades de los procesos y pueden afectar el logro de sus objetivos.

En sí, se trata de un método sencillo que permite alinear los riesgos y los objetivos estratégicos existentes en los procesos de las organizaciones y de esta manera, utilizar los recursos de manera más eficiente, reducir los imprevistos, pérdidas operativas y mejorar la capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad que pudiera presentarse, razón por la cual, se debe realizar una



identificación minuciosa de los mismos mediante grupos focales conformados por los funcionarios y su desempeño en cada proceso.¹⁷

2.4 Objetivo del método Risicar

Los objetivos básicos, del método propuesto, con los siguientes:

- Utilizar en forma efectiva y eficiente los recursos de la organización, resguardándolos contra daños o pérdidas.
- Evitar o mitigar cualquier tipo de pérdida económica ocasionada por la materialización de un riesgo.
- Proteger a las personas de accidentes.
- Evitar daños al medio ambiente producto de las actividades de la organización.
- Mantener la buena imagen y las buenas relaciones de la organización con sus grupos de interés.
- Cumplir con la normatividad.

2.5 Beneficios y Etapas

2.5.1 Beneficios

Algunas de las ventajas de utilizar este método, son:

¹⁷ Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" – Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 70)



- Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas, grandes, públicas y privadas.
- Su enfoque por procesos, permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su modelo de operación.
- La asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos, tanto en el nivel directivo, como operativo.
- La creación de cultura de manejo de riesgos y suministro de herramientas y conocimiento para cada empleado, para asumir responsabilidad al respecto.

Para la aplicación del método es necesario capacitar a las personas relacionadas con las áreas sujetas a examen, ya que requiere una apropiación plena de la técnica y la creación de la cultura organizacional necesaria para la administración de riesgos, convirtiéndose ésta en una herramienta de gran utilidad para detectar las amenazas que pueden estar comprometiendo el logro de los objetivos de una organización, de manera práctica y efectiva.

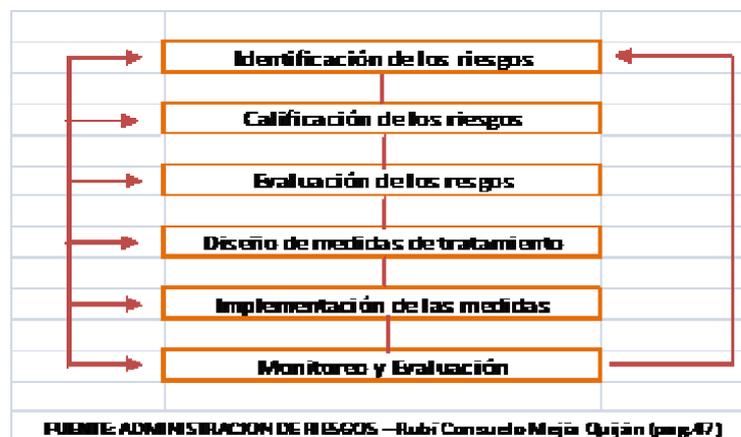
2.5.2 Etapas

Las etapas propuestas para la administración de riesgos empresariales son las siguientes:

- Identificación de Riesgos
- Calificación de riesgos

- Evaluación de los riesgos
- Diseño de medidas de tratamiento
- Implementación de las medidas de tratamiento
- Monitoreo y evolución.¹⁸

CUADRO 5



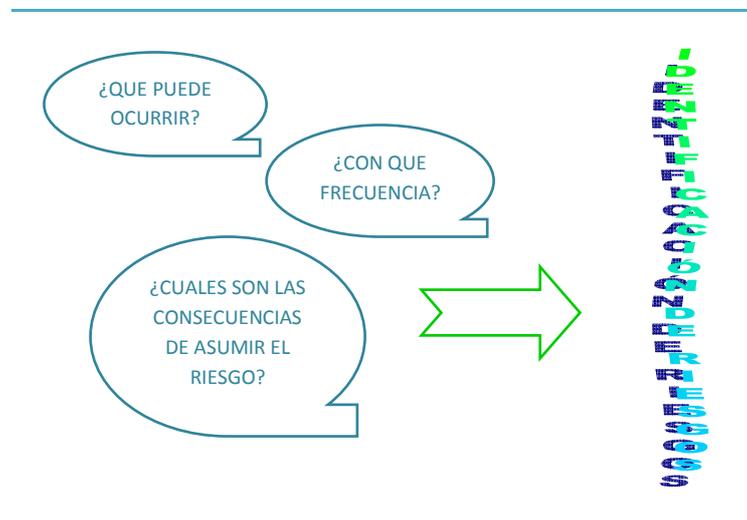
2.6 Identificación de los Riesgos

La identificación de riesgos, es una de las etapas más importantes en el proceso y permite determinar situaciones adversas que pueden darse al corto, mediano y largo plazo, lo cual garantiza, no tomar riesgos por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

¹⁸ Rubí Consuelo Mejía Quijano “ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL” - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 47)

Mediante la etapa de identificación, conseguimos determinar si el riesgo que se nos presenta, en el caso de existir, es aceptable, es decir se requiere establecer su magnitud, por esto es preciso realizar un análisis sistemático y lo más completo posible de todos los aspectos que implica, para estimar el nivel de peligro potencial de la actividad, para la organización.

Figura 3



Elaborado: Autor

Algunos riesgos son fáciles de identificar, por ser relativamente visibles, mientras que otros no pueden percibirse, para lo cual se aplicará el método RISICAR como una herramienta que permita administrarlos en forma efectiva, permitiéndonos disminuir la probabilidad de ocurrencia de las eventualidades identificadas, en el proceso de compras de la I. Municipalidad de Cuenca y bajo este método, se determinarán varios aspectos relacionados al riesgo, como son: nombre del riesgo,



significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

Para establecerlos, partimos de los objetivos del proceso o actividad examinada, con el fin de visualizar, cuáles son los aspectos relevantes, que pueden afectar su cumplimiento y garantizar que no desvíe el análisis a otras áreas, hasta definirlos. Una de las propuestas de la autora del método, es implantar un glosario de riesgos, que permita unificar criterios de asignación de los nombres de los riesgos y su significado el cual necesariamente, debe ser administrado por la persona responsable de esa área y se encargue de solicitar la aprobación del Nivel Directivo de la institución, así como, de su actualización periódica¹⁹, *por ejemplo*:

Proceso: Compras

Objetivo: Responder a las necesidades de las dependencias sujetas a su cargo, con prontitud y un correcto manejo de recursos.

Riesgo: Adquirir bienes y servicios de mala calidad y que no estén de acuerdo con los requerimientos de la dependencia que lo solicita.

¹⁹ Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág.71)



2.6.1 Herramientas de identificación

Las herramientas que se procederán a utilizar para la identificación de los riesgos, son las siguientes:

- Cuestionario de identificación de riesgos
- Gráfica de flujo de procesos
- Inspección

2.6.1.1 Cuestionario de identificación de Riesgos

El cuestionario constituye un modelo operativo de gran utilidad, para la identificación y evaluación inicial de un riesgo, consiste en la elaboración de una serie de preguntas que tiene como objetivo determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones que pueden presentarse en la institución y se diseñan para identificar todo tipo de riesgo.

El cuestionario consta de dos elementos: las preguntas y las respuestas. Las preguntas han de hacerse para identificar situaciones que presenten riesgo y las respuestas son sencillas (si o no), de acuerdo con la realidad que presente la institución.²⁰

²⁰ Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág.58)



2.6.1.2 Gráfica de flujo de procesos

La gráfica de flujo de procesos, llamada también flujo grama, muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de una organización, de manera clara, de modo que, incluso una persona ajena a la entidad pueda entender visiblemente y de forma concisa, su operación paso a paso, desde que se inician las actividades, hasta su término, a fin de determinar su funcionamiento, utilizando un conjunto de símbolos para representar sus etapas así como los sectores o personas involucradas, la secuencia y la circulación de datos y documentos.

En el capítulo 3, se muestra el proceso completo de compras de la I. Municipalidad de Cuenca.

2.6.1.3 Inspección

La inspección es un poderoso instrumento que recopila información y comprueba en forma física la manera cómo se llevan a cabo las actividades, el estado de los equipos y la manera de presentar los servicios ofrecidos. Al ejecutar la inspección, primero se realiza un recorrido general, para establecer el primer contacto con las instalaciones y operaciones realizadas y su duración depende del tamaño de las instalaciones o la complejidad del proceso analizado.

Como herramienta de identificación integral de riesgos, se puede utilizar la recopilación de los informes de inspección de todos los sitios y procesos analizados.



2.7 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Existen varias técnicas para calificar los riesgos y consisten en darle un valor. La calificación, con el método Risicar se lo hace multiplicando las variables, frecuencia e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una; cada nivel de la tabla tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre. Los valores asignados a las frecuencias, se incrementan de forma lineal, es decir de uno en uno y los de impacto en forma geométrica, esto con el fin de asignar un peso más representativo a los valores de impacto, porque precisamente esta es la que afecta primordialmente a una organización, al materializarse un riesgo.²¹

2.7.1 Frecuencia

La variable frecuencia hace referencia al número de veces que un riesgo se puede presentar durante el proceso.

²¹ Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág.85)



CUADRO 6

Calificación de Frecuencia según el método Risicar

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Entre una y dos veces al año
2	Media	Entre 3 y 6 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 10 veces al año
4	Muy Alta	Más de 11 veces al año

Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 85)

2.7.2 Impacto

La variable impacto se relaciona con las consecuencias que la materialización del riesgo pudiera ocasionarle a una empresa.



CUADRO 7

Calificación del Impacto según el método Risicar

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operacionales	Descripción el términos de cumplimiento de objetivos	Descripción en términos de imagen
5	Leve	Pérdidas de hasta 2,000.00 USD	Se interrumpe la operación por 6 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 10%	De conocimiento de un área
10	Moderado	Pérdidas entre 2,100.00 y 5,000.00 USD	Se interrumpe la operación entre 6 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre 25% y 39%	De conocimiento del departamento
20	Severo	Pérdidas entre 5,100.00 y 10.000.00 USD	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%	De conocimiento de la institución
40	Catastrófico	Más de 10.000.00 USD	Se interrumpe la operación más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%	De conocimiento local

Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 86)



2.8 Evaluación del Riesgo

En esta etapa se utilizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y establece la situación en que se encuentra la organización respecto a ellos, clasificándoles en cuatro tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables, facilitando el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades definidas en los riesgos calificados, es así que, un riesgo ubicado en una zona de riesgo aceptable, no representa peligro para la organización, en tanto que, el ubicado en la zona de riesgo tolerable, es posible que no requiera acciones para su manejo, sólo revisiones periódicas para determinar su ocurrencia.

Cuando se encuentra ubicado en una zona de riesgo moderado, siempre hay que tomar medidas, debido a que el riesgo puede afectar a la entidad en forma significativa y sus acciones pueden implementarse a mediano plazo.

Si se ubica en una zona de riesgo importante, se deben tomar acciones a corto plazo, por presentar un gran peligro para la organización.

Finalmente, si se ubica en una zona de riesgo inaceptable, las medidas a tomar deben ser inmediatas, porque este tipo de riesgos atentan contra la estabilidad de la entidad.



activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales.

En cuanto a la valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (leve), de 6 a 10 (moderado), de 11 a 20 (severo) y de 21 a 40 (catastrófico), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad.

A continuación se presenta un ejemplo de “matriz de evaluación de Riesgos” utilizando el método Risicar:

Cuadro 8

Valoración del riesgo

probabilidad	4	MUY ALTA	20 (tolerable)	40 (grave)	80 (inaceptable)	160 (inaceptable)
	3	ALTA	15 (tolerable)	30 (grave)	60 (grave)	120 (inaceptable)
	2	MEDIA	10 (tolerable)	20 (tolerable)	40 (grave)	80 (inaceptable)
	1	BAJA	5 (aceptable)	10 (tolerable)	20 (tolerable)	40 (grave)
	“MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS”		LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
		5	10	20	40	

impacto

Fuente: Formato Rubí Consuelo Mejía Quijano “ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL” - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 112)



2.9 Medidas de tratamiento

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas de con las cuales se van a manejar, una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas, estas dos opciones con conocidas como *control del riesgo* y *financiamiento del riesgo*. El método propuesto por el método Risicar se lo presenta en la “Matriz de respuesta ante riesgos”, la cual establece las diferentes opciones de tratamiento: aceptar el riesgo, prevenirlo, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

Todas las celdas de la matriz contienen una propuesta de medida de tratamiento acordes con la calificación del riesgo.



CUADRO 9

Matriz de respuesta ante riesgos

FRECUCENCIA					
Muy Alta	4	20 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable PV, PT, T	160 Zona de Riesgo Inaceptable PV, PT, T
Alta	3	15 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	30 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	60 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de Riesgo Inaceptable PV, PT, T
Media	2	10 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	20 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	80 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	20 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	5	10	20	40

A=	ACEPTABLE	E=	EVITAR	T=	TRANSFERIR EL RIESGO
PT=	PROTEGER LA EMPRESA	PV=	PREVENIR EL RIESGO	R=	RETENER EL RIESGO

EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
5	ACEPTABLE
10, 15 Y 20	TOLERABLE
30, 40 y 60	GRAVE
80, 120 y 160	INACEPTABLE

Fuente: Administración Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 113)

2.9.1 Diseño e implementación de medidas de tratamiento

Una vez definidas las medidas de tratamiento de los riesgos o la forma de responder ante ellos mediante la aplicación de la matriz de respuesta ante riesgos, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y



acciones correspondientes en cada proceso, donde se han analizado los riesgos.²²

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la empresa, se debe establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, también es importante establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir, diseñando políticas de administración de riesgos y diseño de controles.

Las acciones propuestas para que la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos sea adecuada a las necesidades de la organización, son las siguientes:

- Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.
- Diseñar un plan de implementación que contemple dichas prioridades.
- Obtener la aprobación del plan por parte de la alta dirección.
- Designar las personas responsables de la implementación del plan.
- Definir las fechas límite para su ejecución.
- Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

²² Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 53)



2.10 Monitoreo y evaluación

La administración de riesgos es un proceso continuo que no tiene culminación, requiere de revisión, ajuste y mejoramiento permanente. La evaluación y monitoreo son necesarios debido a los cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades pero a la vez nuevos riesgos. Los riesgos pueden cambiar con el tiempo, desaparecen algunos, otros pueden disminuir y otros pueden seguir o intensificarse, en cualquiera de los casos las medidas diseñadas de monitoreo y control ayudarán al momento de su evaluación.²³

Con la evaluación y monitoreo de riesgos se puede revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación, calificación o evaluación de los riesgos, lo cual permite reorientar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

El monitoreo lo realizan los responsables de su administración, a través de la evolución permanente del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles establecidos.

²³ Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 54)



2.10.1 Efectividad de los Controles

Luego de tener definidos los controles, la Dirección, procede a calcular su efectividad, que no es más que establecer su contribución, a la disminución del riesgo (eficacia), con el uso adecuado de los recursos (eficiencia).

Para determinar la eficacia de los controles propuestos, se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo, al implementarla. *Por ejemplo*, si en el proceso de selección del proveedor de bienes de la Municipalidad, la demora se calificó con una frecuencia alta (3) y un impacto moderado (20), implica una calificación de riesgo de 60, lo cual la ubica en la matriz de evaluación de riesgos como grave, surgiendo la necesidad de reducir la frecuencia de forma inmediata, para lograr controlar este factor.

En la matriz de respuesta ante riesgos, se presenta la propuesta de diseñar un control para prevenir y proteger a la organización, para evitar pérdidas que pudiesen ocasionar la materialización del riesgo y al aplicarlo se disminuiría la frecuencia del mismo y pasar de grave, a tolerable (1)

En cuanto a la eficiencia, se analizan los recursos a invertir, para lo cual, se tendrá en cuenta los costos directos e



indirectos necesarios para implantar el control. Luego de realizado el análisis pertinente, se establece la efectividad de los controles propuestos y para el efecto se utiliza el cuadro detallado a continuación:

CUADRO 10

TABLA DE EFECTIVIDAD DE CONTROLES

<i>EFICACIA</i>			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

Fuente: Rubí Consuelo Mejía Quijano "ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL" - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág.139)

En la tabla de efectividad de controles, tanto la eficiencia como la eficacia son calificadas en tres niveles (estándar en el método Risicar): alta, media y baja.

La efectividad de los controles, se determina calificando la eficiencia y eficacia en forma cualitativa, de la siguiente manera:

Si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja, tal como figura en la celda de intersección entre la calificación de la eficiencia y la eficacia; si, por el contrario, la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta; pero si su eficacia es



baja y su eficiencia es alta, su efectividad es media. Si el resultado de la efectividad de los controles propuestos da una calificación de baja o muy baja, estos deben replantearse o proponer otros que resulten más efectivos; en el caso contrario, cuando las calificaciones son altas o muy altas, los controles propuestos se implementan, porque pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo, es decir, con eficacia y eficiencia.

Finalmente, en los casos de calificación media se propone realizar un estudio más profundo de costos, para definir si es conveniente y factible para la organización implementar el control propuesto”. (Mejía Quijano, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 139).

2.11 Mapa de Riesgos

Los mapas de riesgos son herramientas que permiten organizar la información sobre los riesgos de la microempresa y visualizar su magnitud, con la finalidad de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

La información que forma parte de esos mapas son: identificación (riesgo, descripción, agente generador, causas, efectos), calificación (frecuencia e impacto), evaluación (aceptable, tolerable, grave e inaceptable), medidas de tratamiento (aceptar, prevenir, proteger, transferir, retener, evitar), controles (actuales y propuestos),



monitoreo y evaluación de controles (efectividad, indicadores).

Como el método Risicar, se basa en el modelo de operación por procesos, el mapa de riesgos, se adjunta al manual de procesos y se actualiza constantemente, porque cuando se presentan cambios inesperados en el entorno, o se inicial nuevos proyectos institucionales, se recomienda revisar el mapa para estableces nuevos cambios que podría generar un mayor riesgo.²⁴

²⁴ **Fuente:** Rubí Consuelo Mejía Quijano “ADMINISTRACION DE RIESGOS, UN ENFOQUE EMPRESARIAL” - Fondo Editorial , Universidad Eafit (pág. 160)



CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

En el presente capítulo desplegaré la parte práctica de la presente tesis, el cual consta de la identificación de los riesgos con su agente generador, causa y efecto, la calificación y evaluación de los riesgos identificados de acuerdo a su frecuencia e impacto, el diseño de las medidas de tratamiento de los riesgos identificados y finalmente la elaboración de mapas de riesgos, en los cuales se resume toda la actividad de la institución, y los riesgos que generan dicha actividad, es decir una evaluación completa del proceso, así como sus medidas de tratamiento junto con sus respectivos indicadores. La metodología utilizada, es la descrita en el capítulo dos, acerca del Método Risicar.

Como parte preliminar de aplicación del método, procederé a desarrollar el proceso de compras que desempeña la I. Municipalidad de Cuenca con la elaboración del un Flujo grama que detalle el procedimiento completo y las funciones asignadas a cada departamento.

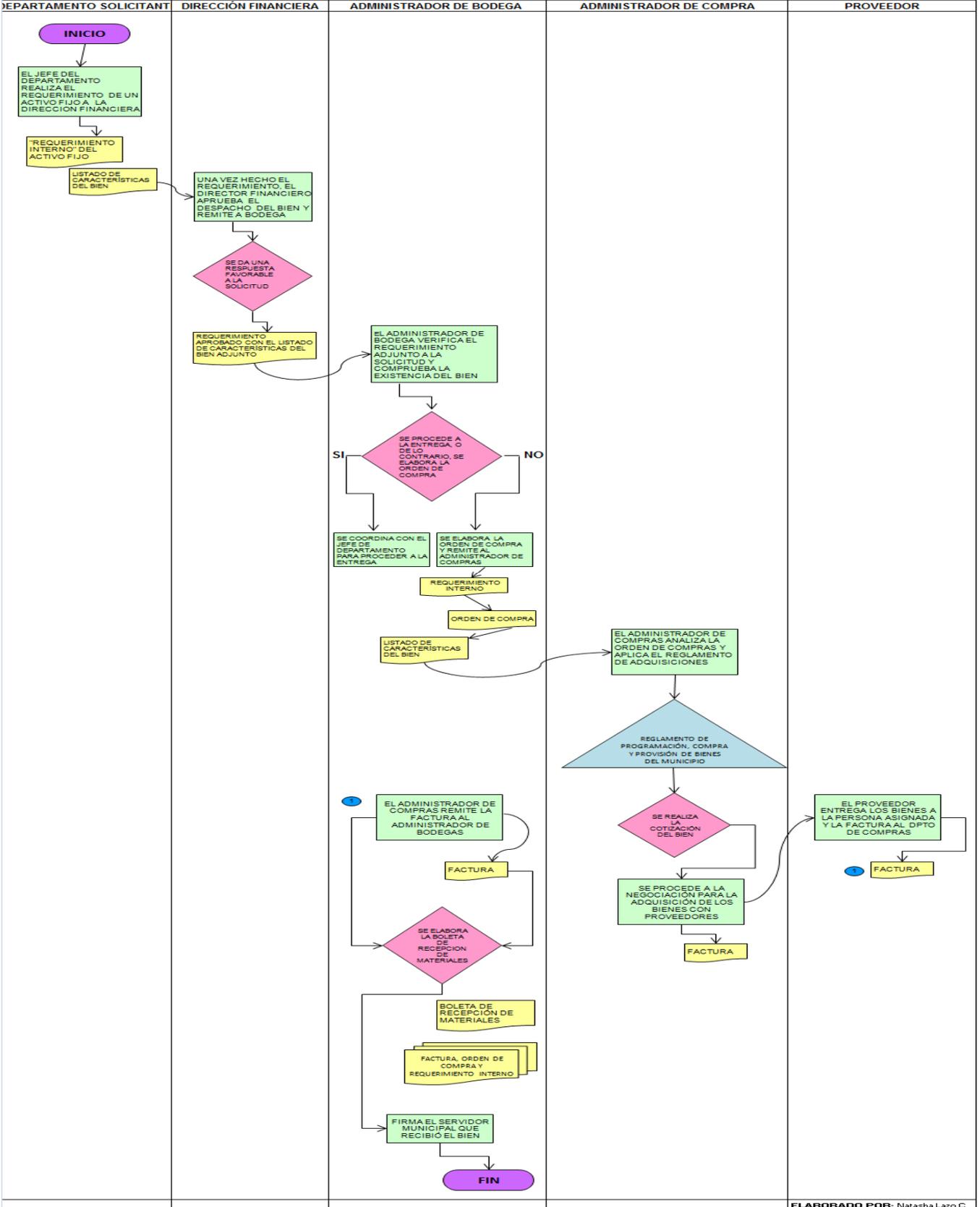


UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA
PROCESO DE COMPRAS

MÉTODO: Flujograma

COMPONENTE: EXÁMEN ESPECIAL AL PROCESO DE COMPRAS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA



ELABORADO POR: Natasha Lazo C.



3.1 Descripción del Flujo grama:

El procedimiento para la adquisición de bienes de la Municipalidad, es el siguiente:

El Director Departamental elabora el “Requerimiento Interno” en el que hace constar la descripción y cantidad de los bienes que necesita, dirigido al Director Financiero y remite a Bodega para que despache los artículos en función del saldo disponible.

En conocimiento, el Administrador de Bodegas, cuando existe disponibilidad, procede a su entrega; caso contrario, elabora la “Orden de Compra de Materiales y Suministros” y remite al Administrador de Compras.

En base al “Requerimiento Interno” y a la “Orden de Compra”, el Administrador de Compras de conformidad con el Reglamento para la Programación, Compra y Provisión de bienes de la I. Municipalidad de Cuenca, luego de cotizar, procede a negociar la adquisición de los bienes con los proveedores respecto al valor, fecha, lugar de entrega, destinatario, etc.

Posteriormente, el Proveedor entrega los bienes a la persona asignada y luego entrega la factura en la Sección Compras.



El Administrador de Compras remite la factura al Administrador de Bodegas quién elabora la “Boleta de Recepción de Materiales” transcribiendo la cantidad, el tipo de unidad física, el precio unitario, el IVA y los números de la “Factura”, “Orden de Compra” y “Requerimiento Interno” y después le hace firmar al servidor municipal que recibió el bien; y,

Los documentos mencionados son remitidos a la Sección de Contabilidad para la elaboración automática del “Comprobante de Egreso” en donde constan los datos referentes al nombre del beneficiario, el valor, el concepto, el número del cheque, el registro contable, la afectación presupuestaria y el “Recibí conforme” del proveedor que recibió el cheque, entre otros.

3.2 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE COMPRAS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Identificación de los riesgos en la recepción e ingreso de los bienes a la bodega

Posibilidad de error en la solicitud: Este hecho puede generarse principalmente, por parte del Director Departamental, Administrador de Compras y Administrador de Bodegas, debido a fallas en la revisión del stock, lo cual



genera una mala utilización de los recursos públicos ya sea por falta de comunicación, coordinación o por la ausencia de una adecuada planificación para el manejo de los bienes públicos.

Posibilidad de retraso en el llenado de la orden de establecer la cotización del bien: este riesgo puede ser creado por parte del Administrador de bodega y del Administrador de Compras y puede darse por falta de capacitación acerca del sistema, por la ausencia de procesos documentados, descuido y carencia del perfil del cargo, los cuales tendrían un efecto importante en la entrega de los materiales solicitados debido a la interrupción del proceso.

Posibilidad de falta de participación directa del bodeguero en la recepción de materiales: Los agentes generadores de este riesgo pueden ser directamente el Administrador de Bodega, ya que en el caso de adquisición de materiales destinados a la ejecución de obras públicas, la entrega se la hace directamente a los inspectores de obra delegados por el profesional encargado de su dirección, sin que exista participación directa del bodeguero, a pesar de que el artículo #6 del Reglamento para la Programación, Compra y Provisión de Bienes de la I. Municipalidad de Cuenca establece lo siguiente:

“En todos los casos, la recepción corresponderá al bodeguero municipal...”, dándose de esta manera, un incumplimiento del precepto mencionado.



TABLA 1

Tabla de identificación de los riesgos en la recepción e ingreso de los bienes a la bodega

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
ERROR Y/U OMISIÓN	Posibilidad de error en la solicitud de bienes	Director Departamental	Fallas en la revisión del stock	Mala utilización de recursos públicos.
		Administrador de Compras	Carencia de control de inventarios	Incumplimiento del Reglamento de compras
			Falta de información	Políticas de control deficientes
		Administrador de bodegas	Falta de experiencia o capacitación	Error en la entrega de insumos
			Ausencia de indicadores máximos y mínimos	Desperdicio y por ende mala utilización de los recursos públicos
DEMORA	Posibilidad de retraso en el llenado de la orden de compra y establecer la cotización del bien	Administrador de bodega	Falta de experiencia	Interrupción de la operación
		Administrador de Compras	Fallas en la aplicación del Reglamento de compras	Interrupción de la operación
CONTROL DE EXISTENCIAS	Posibilidad de falta de participación directa del bodeguero en la recepción de materiales	Administrador de bodega	Fallas en la aplicación del método de control de Inventarios	Incumplimiento del Reglamento para la programación, compra y provisión de bienes de la I. Municipalidad de Cuenca y del Manual de Contabilidad

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



3.2.2. Identificación de los riesgos en la selección del proveedor

Error en la elección del proveedor: Este conflicto principalmente ha de causarse debido a la adquisición de bienes a proveedores no calificados y ausencia de información y conocimiento del mercado por parte del Director Financiero.

Cabe recalcar que, el Director Financiero, con el objeto de mantener actualizado el registro de las personas naturales y jurídicas que acreditan solvencia económica y capacidad técnica para asegurar el control, la cantidad y calidad en el proceso de programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles, enseres y bienes de larga duración de la entidad, realizaba la respectiva gestión de convocatoria a la calificación de proveedores, a través de los diarios locales de mayor circulación, incluyendo los diferentes requisitos de costo y tiempo que deben ser cumplidos por el interesado, tales como: carta de presentación, nombres y apellidos, dirección, teléfono, casilla postal, fax, correo electrónico, cédula de ciudadanía, registro único de contribuyentes, nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil; y, certificados del estado de situación financiera aprobado por la Superintendencia de Compañías, del cumplimiento de



contratos con el estado, de no adeudar al municipio, de existencia legal, entre otros.

Como producto de la convocatoria, se establecía que sólo la cuarta parte presenta la documentación para la calificación y apenas la mitad de estos cumplen con todos los requisitos.

Sin embargo, a pesar del proceso señalado, puede producirse el riesgo de que la Municipalidad realice adquisiciones a proveedores no calificados y como posibilidad, puede ser por *engaño en el concurso de cotizaciones* propuestas por los proveedores, lo cual se da por la falta de controles, ya sea de supervisión, verificación o por la ausencia de un registro actualizado de proveedores y cotizaciones que aseguren el control, calidad y precio de los productos.

Retraso en la elección del proveedor: En este caso, el agente generador del riesgo de ocurrencia puede ser el Jefe de Compras, debido a la falta de información y ausencia de mecanismos de control, lo cual tiene un efecto directo en el normal funcionamiento del proceso de compras



TABLA 2

Tabla de Identificación de los riesgos en la selección del proveedor

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Desacierto	Error en la elección del proveedor	Director Financiero	Falta de información y conocimiento del mercado	Pérdida de tiempo
		Director Financiero	Adquisición de bienes a proveedores no calificados	Pérdida económica, que se traduce en la mala utilización de los recursos públicos
		Jefe de Compras	Falta de un registro actualizado de proveedores y cotizaciones que aseguren el control, calidad y precios de los productos	Deficiencias en el proceso de selección del proveedor
Fraude	Engaño en el concurso de cotizaciones	Jefe de Compras	Falta de controles de supervisión y verificación	Mala utilización de recursos Públicos
Demora	Retraso en la elección del proveedor	Director Financiero	Falta de información	Interrupción del servicio
			Falta de mecanismos de selección	

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.

3.2.3 Identificación de los riesgos en la organización y espacio físico de bodegas

Mala adaptación de los espacios físicos: Este hecho puede ocasionarse por el aprovechamiento inadecuado del espacio destinado al almacenamiento de los bienes públicos, los cuales ocasionarían la existencia de bienes inservibles que impiden el almacenamiento apropiado de otros.



Inadecuada conservación, almacenamiento, distribución y uso de los bienes materiales, muebles e inmuebles: Debido al mal funcionamiento y la inexistencia de controles adecuados que garanticen la conservación y manejo apropiado de las existencias, se da un deterioro de los bienes de uso institucional y como consecuencia de este evento, habría un incumplimiento de la Norma de Control Interno para el Sector Público, relacionado con el almacenamiento y distribución de inversiones en existencias y bienes de larga duración, el cual señala:

“Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras, y tendrán el espacio físico necesario.”

“Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados”



TABLA 3

Tabla de identificación de los riesgos en la organización y espacio físico de bodegas

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Error	Mala adaptación de los espacios físicos	Director Financiero	Deficiente aprovechamiento del espacio destinado al sistema de almacenamiento	Existencia de bienes inservibles y obsoletos que ocupan espacio físico y no permiten el almacenamiento de otros bienes
Accidente	Inadecuada conservación, almacenamiento, distribución y uso de los bienes institucionales	Director Financiero	Deficiencia en el manejo de Recursos Humanos y Financieros	Funcionamiento y organización errónea de la bodega, lo cual no garantiza la conservación y manejo apropiado de las existencias ocasionando pérdidas materiales por deterioro
		Administrador de Bodegas	Falta de controles de supervisión y verificación	Deterioro de los bienes de uso público

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.

3.2.4. Identificación de los riesgos en el manejo de Caja Chica

Posibilidad de que la reposición del fondo se la haga en un periodo superior al establecido: El fondo fijo de caja chica tiene como finalidad pagar obligaciones no previsibles,



urgentes y de valor reducido y su reposición se efectuará cuando se haya consumido, el sesenta por ciento del monto establecido o por lo menos una vez al mes, previa la presentación del formulario resumen de caja chica adjuntando los originales de las facturas, comprobantes y recibos que justifiquen los pagos realizados, es por esta razón que puede darse el caso de que la reposición del fondo se la realice en un periodo extremadamente prolongado y las adquisiciones de cuantía menor no se las canalice por el fondo propicio.

Retraso en la solicitud de reposición del Fondo de Caja Chica: A falta de capacitación y conocimiento de la norma de la persona encargada del manejo de la norma, produce la demora en la gestión de compras urgentes de menor valor, produciéndose un retraso en el mencionado proceso.

TABLA 4

Tabla de Identificación de los riesgos en el manejo de Caja Chica

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Desacuerdo	Posibilidad de que el consumo de caja chica se lo haga en un periodo superior al establecido	Director Financiero	Incumplimiento de la finalidad del fondo de Caja Chica	Las adquisiciones de cuantía menor no se canalizan por el fondo de caja Chica
Demora	Retraso en la solicitud de reposición del Fondo de Caja Chica	Director Financiero	Ausencia de capacitaciones y conocimiento del la Norma	Falta de diligencia del personal

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



3.3 PROCESO DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS

CALIFICACIÓN DE RIESGOS APLICADO AL PROCESO DE COMPRAS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Una vez que se han identificado los riesgos en el proceso de compras de la I. Municipalidad de Cuenca, es necesario determinar que tan representativos son para la institución y para ello procederé a ponderarlos de acuerdo al método Risicar que consiste en multiplicar 2 variables: Frecuencia e Impacto. Para ello utilizará tablas con cuatro niveles de calificación, las mismas que contienen un valor, nombre y descripción. El nivel mayor corresponderá a la descripción con mayor incidencia para la Municipalidad en el caso de ocurrencia de un riesgo.

CUADRO 11

CALIFICACIÓN DEL RIESGO
Probabilidad o frecuencia X impacto = RIESGO



3.3.1. Calificación de la Frecuencia

En la tabla 5 se puede observar los niveles de calificación y el nombre de cada nivel, que son un estándar en el método Risicar; además de la descripción de la Frecuencia y que para el presente análisis, tomare 1 mes o treinta días para clasificarlo:

TABLA 5. Calificación de la Frecuencia

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso en treinta días
2	Media	Tres casos en treinta días
3	Alta	Entre tres y cuatro caso s en treinta días
4	Muy Alta	Más de 8 casos en treinta días

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



3.3.2. Calificación del Impacto

A continuación se presenta la tabla 6, de calificación del impacto, la cual muestra en términos económicos, operativos y de imagen, las pérdidas que la institución tendría con la ocurrencia de cada riesgo.

TABLA 6. Tabla de calificación del Impacto

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN
10	Leve	Pérdidas de hasta \$300.00	Interrupción de hasta 15 días	Sólo de conocimiento de un área
20	Moderado	Pérdidas entre \$350.00 y \$2,000.00	Interrupción de 16 a 89 días	De conocimiento de la empresa
40	Grave	Pérdidas entre \$2,500.00 y \$10,000.00	Interrupción de 3 a 7 meses	De conocimiento local
60	Catastrófico	Más de 10,000.00	Interrupción por más de 7 meses	De conocimiento provincial

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



3.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL DEL PROCESO DE COMPRAS A LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA.

3.4.1. Calificación y Evaluación de Riesgos en la recepción e Ingreso de los bienes a bodega.

TABLA 7

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
ERROR Y/U OMISIÓN	2	10	20	Tolerable
DEMORA	3	20	60	Grave
CONTROL DE EXISTENCIAS	3	40	120	Grave

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora

3.4.2. Calificación y Evaluación de Riesgos en la selección del proveedor

TABLA 8

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
DESACIERTO	2	20	40	Tolerable
FRAUDE	2	10	20	Tolerable
DEMORA	3	20	60	Grave

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora



3.4.3. Calificación y Evaluación de Riesgos en la organización y espacio físico de bodegas

TABLA 9

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
ERROR	4	40	160	Inaceptable
ACCIDENTE	3	40	120	Grave

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora

3.4.4. Calificación y Evaluación de Riesgos en el manejo de Caja Chica

TABLA 10

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
DESACIERTO	4	20	80	Grave
DEMORA	3	20	60	Grave

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora



3.5 PROCESO DE DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE RIESGOS EN EL PROCESO DE COMPRAS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

TABLA 11

Matriz de respuesta ante riesgos

FRECUENCIA					
Muy Alta	4	40 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	80 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	160 Zona de Riesgo Inaceptable PV, PT, T	240 Zona de Riesgo Inaceptable PV, PT, T
Alta	3	30 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	60 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	180 Zona de Riesgo Inaceptable PV, PT, T
Media	2	20 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	80 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T
Baja	1	10 Zona de Aceptabilidad A	20 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de Riesgo Tolerable PV, R	60 Zona de Riesgo Grave PV, PT, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	10	20	40	60

A=	ACEPTABLE	E=	EVITAR	T=	TRANSFERIR EL RIESGO
PT=	PROTEGER LA EMPRESA	PV=	PREVENIR EL RIESGO	R=	RETENER EL RIESGO

EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
10	ACEPTABLE
20, 30 Y 40	TOLERABLE
60, 80 Y 120	GRAVE
160, 180 Y 240	INACEPTABLE

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora



TABLAS DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO Y CONTROLES PROPUESTOS

TABLA 12

3.5.1. Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la recepción e ingreso de los bienes a bodega

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO		CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
ERROR Y / U OMISIÓN	20	Tolerable	Prevenir el riesgo y Retener	Información clara y oportuna	Elaboración de la orden de compra, que contiene el detalle del pedido y firmas de responsabilidad	Realizar inspecciones y pruebas para constatar la necesidad de los insumos requeridos
DEMORA	60	Grave	Proteger, Prevenir el riesgo y Transferir	Mayor diligencia del personal	Seguimiento por parte de la sección de compras a los departamentos encargados de entregar los informes técnicos	Establecer y aplicar mecanismos y procedimientos de supervisión permanentes durante la ejecución de las operaciones
CONTROL DE EXISTENCIAS	120	Grave	Proteger, Prevenir el riesgo y Transferir	Aprovechamiento eficiente de recursos	Supervisión periódica de inventarios	Creación de políticas para manejo de stocks mínimos y máximos

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



TABLA 13

3.5.2. Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la selección del proveedor

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO		CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
DESACIERTO	40	Tolerable	Proteger, transferir y retener	Contar con una base de datos confiable y que permita seleccionar adecuadamente los precios que ofertan los proveedores	Convocatoria de proveedores a través de los diarios locales de mayor circulación, incluyendo los diferentes requerimientos de la institución	Establecer políticas de estudios de mercado
						Mantener actualizado el registro de proveedores y cotizaciones que aseguren el control de calidad y precio de los productos
FRAUDE	20	Tolerable	Prevenir y retener	Adpción oportuna de medidas correctivas necesarias	Registro de proveedores y cotizaciones.	Verificación de la confiabilidad y veracidad de las cotizaciones presentadas
						Mantener un registro actualizado de proveedores y cotizaciones que aseguren el control, calidad y precio de los productos con un detalle completo de las características del producto
DEMORA	60	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Proveer de información oportuna al personal a fin de evitar dilación de los procesos	N/A	Motivar al personal con la finalidad de obtener un mayor rendimiento
						Capacitación al personal sobre el proceso que desempeña el departamento y las normas que lo rigen

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



TABLA 14

3.5.3. Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la organización y espacio físico de bodegas

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO		CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
ERROR	160	Inaceptable	Prevenir, proteger y transferir	Optimizar el provechamiento del espacio físico de las bodegas de uso institucional	N/A	Realizar adecuaciones físicas, de manera que se aproveche de mejor manera el espacio físico de destinado al almacenamiento de dichos bienes.
ACCIDENTE	120	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Adecuada preservación de los bienes de uso institucional	N/A	Asignación de ambientes apropiados para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



TABLA 15

3.5.4. Tablas de medidas de tratamiento y controles propuestos en el manejo de Caja Chica

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO		CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
DESACIERTO	80	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Agilizar los procesos en la adquisicion de bienes de cuantía menor	N/A	Canalizar las compras de menor valor por medio del fondo de caja chica con la finalidad de agilizar el proceso para gastos urgentes
DEMORA	60	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Prevenir la ausencia de un fondo que garantice las compras urgentes de menor valor, para las dependencias municipales	N/A	Solicitar la reposición del fondo de caja chica con prontitud a fin de evitar demora ra en los procesos

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



3.6 PROCESO DE CALIFICACION DE EFECTIVIDAD CALIFICACION DE EFECTIVIDAD DE CONTROLES EN EL PROCESO DE COMPRAS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Para el caso de la Municipalidad, que es el objeto de estudio, se detallan a continuación las tablas de calificación de efectividad.

TABLA 16

3.6.1. Tabla de calificación de efectividad en los controles propuestos en la recepción e Ingreso de los bienes a bodega.

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD
ERROR Y / U OMISIÓN	Realizar inspecciones y pruebas para constatar la necesidad de los insumos requeridos	Alta	Media	Alta
DEMORA	Establecer y aplicar mecanismos y procedimientos de supervisión permanentes durante la ejecución de las operaciones	Alta	Alta	Muy Alta
CONTROL DE EXISTENCIAS	Creación de políticas para manejo de stocks mínimos y máximos	Alta	Media	Alta

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



TABLA 17

3.6.2. Tabla de calificación de efectividad en la selección del proveedor

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
DESACIERTO	Establecer políticas de estudios de mercado	Alta	Alta	Muy Alta
	Mantener actualizado el registro de proveedores y cotizaciones que aseguren el control de calidad y precio de los productos			
FRAUDE	Verificación de la confiabilidad y veracidad de las cotizaciones presentadas	Alta	Alta	Muy Alta
	Mantener un registro actualizado de proveedores y cotizaciones que aseguren el control, calidad y precio de los productos con un detalle completo de las características del producto			
DEMORA	Motivar al personal con la finalidad de obtener un mayor rendimiento	Alta	Media	Alta
	Capacitación al personal sobre el proceso que desempeña el departamento y las normas que lo rigen			

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



TABLA 18

3.6.3. Tabla de Calificación de Efectividad en la Organización y Espacio físico de Bodegas

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
ERROR	Realizar adecuaciones físicas, de manera que se aproveche de mejor manera el espacio físico de destinado al almacenamiento de dichos bienes.	Alta	Media	Alta
ACCIDENTE	Asignación de ambientes apropiados para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados	Alta	Media	Alta

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



TABLA 19

3.6.4. Tabla de Calificación de Efectividad en el Manejo de Caja Chica

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
DESACIERTO	Canalizar las compras de menor valor por medio del fondo de caja chica con la finalidad de agilizar el proceso para gastos urgentes	Alta	Alta	Muy Alta
DEMORA	Solicitar la reposición del fondo de caja chica con prontitud a fin de evitar demora ra en los procesos	Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: Formato del libro de Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.



3.7. MAPA DE RIESGOS

A continuación presentaré los mapas de riesgos, los cuales se componen de la unión de todas las tablas anteriormente expuestas en este trabajo, para cada actividad estudiada en el proceso de compras de la I. Municipalidad de Cuenca



3.7.1. MAPA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD DE RECEPCIÓN E INGRESO DE LOS BIENES A BODEGA

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE RATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
ERROR Y/U OMISIÓN	Posibilidad de error en la solicitud de bienes	Director Departamental	Fallas en la revisión de Stock	Mala utilización de Recursos Públicos	2	10	20	Tolerable	Prevenir el riesgo y Retener	Información clara y oportuna	Elaboración de la orden de compra, que contiene el detalle del pedido y firmas de responsabilidad	Alta	Media	Alta	NOMBRE DEL INDICADOR Error en la solicitud de bienes	NOMBRE DEL INDICADOR Mala utilización de recursos económicos
		Administrador de Compras	Carencias de Control de Inventarios	Incumplimiento del Reglamento de Compras												
		Administrador de Bodegas	Falta de Información	Políticas de control deficientes												
			Falta de Experiencia o capacitación	Error en la entrega de insumos												
DEMORA	Posibilidad de retraso en el llenado de la orden de compra y establecer la cotización del bien	Administrador de Bodegas	Falta de Experiencia	Interrupción de la Operación	3	20	60	Grave	Proteger, Prevenir el riesgo y Transferir	Mayor diligencia del Personal	Seguimiento por parte de la sección de compras a los departamentos encargados de entregar los informes técnicos	Alta	Alta	Muy Alta	NOMBRE DEL INDICADOR Aplazamiento del proceso	NOMBRE DEL INDICADOR Interrupción de la operación.
		Administrador de Compras	Fallas en la aplicación del Reglamento de Compras	Interrupción de la Operación												
CONTROL DE EXISTENCIAS	Posibilidad de falta de participación directa del bodeguero en la recepción de materiales	Administrador de Bodegas	Fallas en la aplicación del Método de Control de Inventarios	Incumplimiento del Reglamento de Compras de la I. Municipalidad de Cuenca y del Manual de Contabilidad	3	40	120	Grave	Proteger, Prevenir el riesgo y Transferir	Aprovechamiento eficiente de Recursos	Supervisión periódica de inventarios	Alta	Media	Alta	NOMBRE DEL INDICADOR Fallas en el control de inventarios por ausencia de participación directa del bodeguero	NOMBRE DEL INDICADOR Incumplimiento de la norma



3.7.2. MAPA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE RATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
DESACIERTO	Error en la elección del proveedor	Director Financiero	Falta de información y conocimiento del mercado	Pérdida de tiempo	2	20	40	Tolerable	Proteger, Prevenir y Transferir	Convocatoria de proveedores a través de los diarios locales de mayor circulación, incluyendo los diferentes requerimientos de la institución	Establecer políticas de estudios de mercado	Alta	Alta	Muy alta	NOMBRE DEL INDICADOR Error en la selección del proveedor	NOMBRE DEL INDICADOR Uso ineficiente de recursos
		Director Financiero	Adquisición de bienes a proveedores no calificados	Pérdida económica, que se traduce en la mala utilización de los recursos públicos												
		Jefe de compras	Falta de un registro actualizado de proveedores y cotizaciones que aseguren el control, calidad y precios de los productos	Deficiencias en el proceso de selección del proveedor												
FRAUDE	Engaño en el concurso de cotizaciones	Jefe de Compras	Falta de controles de supervisión y verificación	Mala utilización de recursos Públicos	2	10	20	Tolerable	Prevenir y retener	Adopción oportuna de medidas correctivas necesarias	Registro de proveedores y cotizaciones.	Alta	Alta	Muy Alta	NOMBRE DEL INDICADOR Engaño en concurso de cotizaciones	NOMBRE DEL INDICADOR Uso ineficiente de recursos
											Verificación de la confiabilidad y veracidad de las cotizaciones presentadas					
DEMORA	Retraso en la elección del proveedor	Director Financiero	Falta de información	Interrupción del servicio	3	20	60	Grave	Proteger, Prevenir y Transferir	Proveer de información oportuna al personal a fin de evitar dilación de los procesos	N/A	Alta	Media	Alta	NOMBRE DEL INDICADOR Dilatación del proceso de selección de proveedor	NOMBRE DEL INDICADOR Interrupción del servicio
			Falta de mecanismos de selección								Motivar al personal con la finalidad de obtener un mayor rendimiento					



3.7.3. MAPA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD DE ORGANIZACIÓN Y ESPACIO FÍSICO DE BODEGAS

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE RATAMIENTO		CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error	Mala adaptación de los espacios físicos	Director Financiero	Deficiente aprovechamiento del espacio destinado al sistema de almacenamiento	Existencia de bienes inservibles y obsoletos que ocupan espacio físico y no permiten el almacenamiento de otros bienes	4	40	160	Inaceptable	Prevenir, proteger y transferir	Optimizar el aprovechamiento del espacio físico de las bodegas de uso institucional	N/A	Realizar adecuaciones físicas, de manera que se aproveche de mejor manera el espacio físico de destinado al almacenamiento de dichos bienes.	Alta	Media	Alta	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Inconveniente adaptación de espacios físicos	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Almacenamiento inapropiado de bienes institucionales
Accidente	Inadecuada conservación, almacenamiento, distribución y uso de los bienes institucionales	Director Financiero	Deficiencia en el manejo de Recursos Humanos y Financieros	Funcionamiento y organización errónea de la bodega, lo cual no garantiza la conservación y manejo apropiado de las existencias, lo cual ocasiona pérdidas económicas por deterioro de bienes	3	40	120	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Adecuada preservación de los bienes de uso institucional	N/A	Asignación de ambientes apropiados para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados	Alta	Media	Alta	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Inadecuada conservación de viene	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Pérdidas por deterioro de bienes



3.7.4. MAPA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD DE MANEJO DE CAJA CHICA

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE RATAMIENTO		CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Desacierto	Posibilidad de que el consumo de caja chica, se lo haga en un período superior al establecido	Director Financiero	Incumplimiento de la finalidad del fondo de Caja Chica	Las adquisiciones de cuantía menor no se canalizan por el fondo de caja Chica	4	20	80	Grave	Prevenir proteger y transferir	Agilizar los procesos en la adquisición de bienes de cuantía menor	N/A	Canalizar las compras de menor valor por medio del fondo de caja chica con la finalidad de agilizar el proceso para gastos urgentes	Alta	Alta	Muy Alta	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Consumo del fondo en un periodo superior al establecido	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Incumplimiento de la final del fondo de caja chica
Demora	Retraso en la solicitud de reposición del Fondo de Caja Chica	Director Financiero	Ausencia de capacitación y conocimiento del la Norma	Falta de diligencia del personal	3	20	60	Grave	Prevenir proteger y transferir	Prevenir la ausencia de un fondo que garantice las compras urgentes de menor valor, para las dependencias municipales	N/A	Solicitar la reposición del fondo de caja chica con prontitud a fin de evitar demora ra en los procesos	Alta	Alta	Muy Alta	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Demora en el proceso de reposición del fondo de caja chica	<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u> Falta de diligencia del personal



CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado el proceso de compras de la I. Municipalidad de Cuenca, mediante la aplicación del método Risicar, se ha llegado a la conclusión de que los riesgos se presentan en cada una de las actividades del proceso, siendo las más significativas, las detalladas a continuación.

RECEPCIÓN E INGRESO DE LOS BIENES A BODEGA

CONCLUSION:

Se pudo verificar que el Administrador de Bodegas, así como el Bodeguero, suscriben el comprobante de recepción total de los materiales en la bodega, cuando físicamente no se realiza la entrega, sino meses atrás, ocasionando un perjuicio económico a la entidad por concepto de intereses.

RECOMENDACIÓN # 1

El Señor Alcalde dispondrá al Director Financiero que previo al pago de las facturas, se realice la recepción total de los artículos adquiridos así como de la respectiva factura, con la finalidad de obtener un mayor control de los



bienes de la entidad, con la participación directa del bodeguero.

DEMORAS EN EL PROCESO DE COMPRAS

CONCLUSION:

De una muestra realizada a un conjunto de transacciones, se determinó que existe una demora promedio de 30 días desde que se elabora la orden de compra, hasta que los bienes ingresan a la bodega y esto se debe a la falta de diligencia del personal en algunos casos y otros a la falta de coordinación y seguimiento para que los requerimientos de los diferentes departamentos sean atendidos oportunamente

RECOMENDACIÓN # 2

El Alcalde dispondrá al Director Financiero, que conjuntamente con el Administrador de Compras, tomen las medidas necesarias, para reducir el tiempo de demora en las adquisiciones, tomando en cuenta todos los factores que permitan el uso eficiente de los recursos, a fin de atender oportunamente los requerimientos de cada una de las dependencias.



RECOMENDACIÓN # 3

El Alcalde dispondrá al Director Financiero, que conjuntamente con el Administrador de Bodegas, estudien la necesidad de crear una política de manejo de stocks máximos y mínimos con la finalidad de tener un aprovechamiento eficiente de los recursos asignados para la sección de compras y que los requerimientos de los diferentes departamentos sean atendidos a tiempo.

ORGANIZACIÓN Y ESPACIO FÍSICO DE BODEGAS

CONCLUSION:

Debido al aprovechamiento inadecuado del espacio físico destinado al almacenamiento de los bienes públicos, se comprobó la existencia de bienes obsoletos que no permiten el almacenamiento de los otros bienes, por lo que no se garantiza la conservación y manejo correcto de las existencias.



RECOMENDACIÓN # 4

El Director Financiero deberá comprometerse a analizar y revisar el funcionamiento de las bodegas, de manera que los bienes que se consideren obsoletos, se proceda a dar de baja o a reubicarlos, para aprovechar de mejor manera el espacio físico destinado al almacenamiento de dichos bienes.

MANEJO DE CAJA CHICA

CONCLUSION:

Las necesidades urgentes y de valor reducido, no se las está canalizando por el fondo de caja chica y muestra de esto, es que la utilización se la hace en un promedio de 60 días, como es el caso de la caja del Museo de Arte Moderno, cuya reposición se la hace cada dos meses, ocasionando demora en los procesos ya que la gestión de compras de menor cuantía y de valor reducido, no ha sido cumplida satisfactoriamente, básicamente por falta de reposiciones oportunas y uso eficiente del mismo.



RECOMENDACIÓN # 5

El Señor Alcalde dispondrá al Director Financiero analice y estudie la necesidad de aumentar la cantidad de cajas, ya que de la información obtenida, anteriormente, existían 17 cajas y estas se vieron reducidas a 6 y los montos no fueron actualizados conforme a la normativa vigente.

Para cumplir con este propósito, las personas encargadas de administrar, contarán con la capacitación debida, sobre todo en cuanto a obligaciones tributarias.

En conclusión, con la finalidad de que el método se implemente de forma exitosa, es vital contar con el compromiso de la Alta Dirección para crear una culturización en riesgos y controles internos en todas las instancias de la organización y siempre enfocándose en los objetivos estratégicos de la misma, a fin de garantizar que los grupos de trabajo se enfoquen en lo verdaderamente elemental y no se desperdicien esfuerzos en otras actividades, que pueden ser importantes, pero que no contribuyen al logro de las metas que tiene la institución.

El monitoreo de cada una de las etapas, de forma permanente es preciso para garantizar la correcta aplicación del modelo y la obtención de los resultados previstos, así como la capacitación, que debe ser



considerada como prioridad ya que permitirá aplicar el método con mayor facilidad y agilidad y de forma coordinada.

El método utilizado, constituye un elemento muy importante para el responsable de este proceso, permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos e incluso para el auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y obviamente de mayor exigencia; es así que, la revisión especializada del Auditor, brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la organización, siempre que exista un grado de compromiso y nivel de profundización que ponga el líder o las personas responsables de la administración de riesgos.



14. BIBLIOGRAFÍA

- Jorge A. Garcés G. - “EL LIBRO DE LOS CABILDOS DE LA CIUDAD DE CUENCA”, Publicaciones del Archivo Municipal
- Miguel Marcelo Vásquez Moreno - “EL LIBRO DE CUENCA” - Editores y Publicistas
- “LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA” Asamblea Constituyente (Montecristi - Manabí)
- I. Municipalidad de Cuenca - “MANUAL DE FUNCIONES” - Dirección Financiera
- I. Municipalidad de Cuenca - Pág. Web (www.cuenca.gov.ec)
- Reglamento de Estructura Funcional de la I. Municipalidad de Cuenca
- I. Municipalidad de Cuenca - “PLAN ESTRATÉGICO DE CUENCA 2020”
- “Instituto Nacional de Contratación Pública” INACOP
- Tomado del Semanario de Economía y Negocios Líderes. www.revistalideres.ec
- KOONTZ, Fulmer, Manual de Administración Moderna. Editorial Continental, México, 1987.
- ISAACS, Herberth, Manual de Administración de Empresas. Editorial McGraw-Hill, México, 1986.



- MEJIA, Rubí, Administración de Riesgos. Fondo Editorial
- Universidad EAFIT, Medellín, 2006.

- COSO, ERM Control de los recursos y riesgos

- MUNICIPALIDAD DE CUENCA, Ordenanzas.

- MUNICIPALIDAD DE CUENCA, Reglamento para la Programación, compras y provisión de bienes de la Municipalidad.

- Ministerio de Economía y Finanzas, Función Ejecutiva - RO. 259, 24 de Enero de 2008 - Acuerdo 4-47



ANEXOS

ANEXO 1:

COMPRAS PÚBLICAS

Como parte adicional al presente trabajo de graduación, he considerado conveniente, incluir información acerca de la nueva modalidad de compras públicas que se encuentra en vigencia a partir del 1° de enero de 2009, ya que todas las entidades del sector público deberán presentar su presupuesto, a través del plan anual de contratación, por la página web, con el objetivo de transparentar y agilizar la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen.

Por primera vez en el país existe un sistema que articule las fases de la contratación, con el fin de que las empresas no manejen un presupuesto insuficiente, exagerado y sobre todo, permite revisar si éste dinero se está utilizando correctamente.

En el proceso de contratación, intervienen fundamentalmente dos actores: la entidad contratante y el proveedor.

La entidad pública, deberá registrarse en el INCOP. En el caso del proveedor, para participar, de igual forma, tiene que inscribirse en el INCOP, esto le garantizará la intervención en todos los procesos al cual fuese invitado.²⁵

Los sistemas de contratación están divididos en procedimientos dinámicos, de acuerdo al objeto de compra, tanto para bienes y servicios, obras y consultoría. Para cada uno de ellos el procedimiento está detallado en el siguiente cuadro:

²⁵ "Instituto Nacional de Contratación Pública" INACOP



BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS "Son aquellos que podemos categorizar y normalizar"			
CATALOGO	SUBASTA INVERSA	MENOR CUANTIA	COTIZACION
<p>Esto se hace a través del portal www.compraspublicas.gov.ec siempre y cuando el INCOP ya tenga modelos macro.</p> <p>El contrato en este caso es la orden de compra.</p> <p>Actualmente solo podemos comprar vehículos.</p>	<p>Se utiliza este sistema cuando no podemos adquirir bienes y servicios normalizados a través de catálogo.</p> <p>Para este caso se requiere la elaboración de pliegos.</p> <p>Un proceso se conforma por las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria - Preguntas y Respuestas - Recepción Ofertas - Calificación de Ofertas -Técnicas - Subida al portal de la Oferta Económica - Puja - Adjudicación - Contrato <p>Se compra mediante subasta inversa, en un monto que va desde \$3,163.59 hasta un monto de USD 31.635.91</p>	<p>Se utiliza para comprar bienes y servicios normalizados, siempre que no se haya podido comprar con las dos primeras categorías. Se compra directamente hasta un monto de USD 31.635.91</p> <p>Requiere pliegos y el contrato al momento de la adjudicación.</p> <p>Se debe privilegiar la contratación de micro y pequeñas empresas, con artesanos preferentemente domiciliados en la ciudad.</p>	<p>Se utiliza para adquirir bienes y servicios normalizados, siempre que no se pudo hacerlo a través de los dos primeros sistemas y siempre que el presupuesto referencial sea mayor a USD 31.635.91 y menor a UDS 237,269.31.</p> <p>Los proveedores se escogen a través de sorteo público mediante la contratación preferente ya que el sistema nos da la opción de escoger a 5 proveedores.</p> <p>Si el monto supera los USD 237,269.31, se procede a la contratación por LICITACION.</p>
BIENES Y SERVICIOS NO NORMALIZADOS "Son aquellos que no se los puede categorizar"			
MENOR CUANTÍA	COTIZACIÓN	LICITACIÓN	
<p>Las adquisiciones se hacen directamente hasta un monto de USD 31.635.91</p> <p>Los pliegos son aprobados por la Dirección Ejecutiva o su delegado</p>	<p>Se utiliza para adquirir b y s no normalizados, siempre que los USD 31.63 el monto sea hasta USD 237,269.31</p> <p>Se invitará a participar a por lo menos 5 proveedores registrados en el RUP, escogidos por sorteo público.</p>	<p>Se utiliza para adquirir b y s no normalizados, siempre que el presupuesto supere los USD 237,269.31</p>	



ÍNFIMA CUANTÍA			
<p>Este procedimiento sirve para la adquisición de bienes y servicios, en caso excepcional hasta un monto de USD 7.908,97</p> <p>Se lo realiza de forma directa con un proveedor sin que sea necesario que este registrado en el RUP</p> <p>Estas contrataciones se las legaliza con la factura.</p> <p>El responsable administrativo autoriza bajo su responsabilidad</p>			
OBRAS			
MENOR CUANTÍA	COTIZACIÓN	LICITACIÓN	CONTRATACIÓN INTEGRAL POR PRECIO FIJO
<p>Se utilizará este proceso, cuando la obra a ejecutar, no supere los USD. 110,725.00</p>	<p>Se utilizará este proceso, cuando la obra a ejecutar, se encuentre entre los USD 110,725.00, hasta un límite de USD 474,538.00.</p>	<p>Se utilizará este proceso, cuando la obra a ejecutar, no supere los USD. 454,538.00.</p>	<p>Este tipo de contratación se da cuando sea más ventajosa esta modalidad, en relación con la de precios unitarios y se la realiza a fin de que se pueda consolidar todos los servicios en un solo contratista. Los montos de este tipo de contratación será superior a UDS 15,817,954.00</p>
CONSULTORÍA			
CONTRATACION DIRECTA	LISTA CORTA	CONCURSO PÚBLICO	
<p>Se utilizará este proceso, cuando el monto no supere los USD. 31,636.00</p>	<p>Se utilizará este proceso, cuando el monto vaya desde UDS 31,636.00, hasta los UDS 237,269.00 y este proceso se da cuando existe una lista definida de opciones establecidas a consultar.</p>	<p>Se utilizará este proceso, cuando el monto no supere los USD. 237,269.00.</p>	

Fuente: "Instituto Nacional de Contratación Pública" INACOP y "LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA" Asamblea Constituyente (Montecristi - Manabí). Información procesada por la autora.



PROCEDIMIENTO DESIERTO

La máxima autoridad de la Entidad Contratante, siempre antes de resolver la adjudicación, declarará desierto el procedimiento de manera total o parcial, en los siguientes casos:

- Por no haberse presentado oferta alguna
- Por haber sido inhabilitadas las ofertas presentadas por incumplimiento de las condiciones o requerimientos establecidos en los pliegos
- Por no celebrarse el contrato por causas imputables al adjudicatario, ante la imposibilidad de adjudicar el contrato a otro oferente
- Por considerarse inconvenientes (económica, técnica o jurídicamente) para los intereses nacionales, todas las ofertas presentadas²⁶

²⁶ ART. 33 de la "LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA" Asamblea Constituyente (Montecristi - Manabí).



ANEXO 2:

GLOSARIO DE TERMINOS

Accidente: Suceso imprevisto, generalmente negativo que altera la marcha normal de los hechos.

Agente generador: persona, elemento, cosa, situación, entidad que actúa o tiene capacidad de actuar y puede ocasionar un riesgo.

Amenaza: posibilidad de que un evento no planeado pueda suceder y originar consecuencias negativas. Riesgo no evaluado.

Análisis del Entorno: Aquí se analizarán las variables del mundo exterior y del entorno de la empresa que influyen directa e indirectamente en las acciones del negocio. Es un estudio también del área geográfica, clima, clases sociales, posición de otros negocios, etc.

Apetito por el riesgo: grado de riesgo que se está dispuesto a aceptar en contraprestación de un beneficio. Véase Tolerancia al riesgo.

Asumir: medida de tratamiento del riesgo en la cual se aceptan las consecuencias del riesgo por considerar muy baja la probabilidad de su ocurrencia y leves sus consecuencias.

Causa: motivo o circunstancia por la cual se puede originar un riesgo.

Cohecho: aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un servidor público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo; ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.

Conflicto: situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

Control Interno: Es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar de manera razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias

Demora: Tardanza en el cumplimiento de algo (un compromiso).



Desacierto: Equivocación o error en la toma de decisiones.

Deterioro: Daño. Poner algo en mal estado o en inferioridad de condiciones.

Efectividad de los controles: medida de lo apropiado de un control, bajo dos parámetros: su eficiencia y su eficacia.

Efecto: consecuencia que puede traer la ocurrencia del riesgo.

Eficacia de los controles: medida de lo apropiado de un control establecida al determinar su contribución con el objetivo del mismo, es decir, con la disminución del riesgo.

Eficiencia de los controles: medida del uso adecuado de los recursos en la aplicación de un control.

Escenario de riesgo: método para identificar y clasificar los riesgos a través de la aplicación creativa de eventos probables y sus consecuencias. Exposición de un recurso o proceso a una amenaza.

Estrategia: es el plan de acción mediante el cual el administrador espera alcanzar un objetivo.

Evaluación de riesgos: proceso utilizado para determinar la magnitud de los riesgos en una organización, con relación a unos criterios determinados.

Evitar: medida de tratamiento de los riesgos que consiste en eliminar la posibilidad de su ocurrencia.

Fraude: Inducir a cometer un error a un servidor para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien; sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.

Frecuencia del riesgo: medida estadística del número de veces que se presenta un riesgo en un período de tiempo.

Hurto: Apoderarse ilegítimamente de cosa ajena, sin emplear violencia, con el fin de obtener provecho para sí mismo o para otro.

Incertidumbre: situación en la que no hay certeza sobre los resultados esperados. Indicadores de riesgo: conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas que se constituyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos.



Incumplimiento: no realizar aquello a que se está obligado.

Identificación del Riesgo: proceso para reconocer si existe un riesgo y definir sus características.

Infracción: quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.

Mapa de Riesgos: Herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

Medidas de tratamiento: opciones contempladas para manejar o administrar un riesgo. Respuestas ante los riesgos.

Monitoreo de riesgos: evaluación permanente del comportamiento de los riesgos, a través de indicadores cualitativos o cuantitativos.

Objetivo: es un deseo, finalidad o perspectivas para cualquier circunstancia, deben ser cuantificables y estar dentro de un periodo de tiempo.

Posibilidad: condición o característica para que llegue a ocurrir un hecho.

Prevenir: medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir su probabilidad de ocurrencia.

Probabilidad: medida estadística (expresada en un porcentaje o una razón), de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo.

Proteger: medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir los efectos de su ocurrencia.

Recursos Humanos: El factor humano constituye el motor de cualquier negocio y más aún de un comercio, pues los vendedores son quienes llevan el producto al consumidor y lo incentivan a comprar.

Riesgo de Control: Es el que se presenta cuando la información financiera, administrativa, técnica y operativa haya sufrido distorsiones importantes debido a que los controles existentes, no lo han prevenido, detectado y corregido oportunamente.

Riesgo de Detección: Es la posibilidad de que los procedimientos de auditoría seleccionados, no detecten errores o irregularidades existentes en la información financiera, administrativa, técnica y operativa.



Riesgo Inherente: Es la posibilidad de errores que pueden existir en un componente, actividad o proceso; antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

Retención de riesgos: medida intencional o sin intención de asumir la responsabilidad por las pérdidas generadas por la ocurrencia de riesgos.

Riesgo aceptable: aquel que se considera normal para una actividad determinada, por lo general tiene una probabilidad o frecuencia de ocurrencia muy baja y un impacto leve.

Riesgo inaceptable: riesgo que por la evaluación de su probabilidad y de sus consecuencias requiere ser evitado o eliminado, porque puede traer consecuencias catastróficas.

Riesgo Residual: diferencia entre la calificación de un riesgo evaluado y la calificación del riesgo aceptable. Se define como el valor del riesgo que faltaría por intervenir, ya que los controles existentes no cubren el riesgo totalmente.

Tolerancia al Riesgo: Voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias.



ANEXO 3:

DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO



BOLETA DE INGRESO
PATRIMONIO INSTITUCIONAL(ACTIVOS FIJOS)

Fecha Ingreso: 2009-04-14 N° ingreso: 438

Tipo Ingreso: PATRIMONIO INSTITUCIONAL

Factura: 0010010043359 Fecha Documento: 2009-04-01

Departamento: 14101003002001 COMISARIA PRIMERA DE ORNATO AREA URBANA

Bodega Ingreso: BODEGA GENERICA ACTIVOS FIJOS

Destino: USO DE LA OFICINA

Observaciones: SOLICITUD A PROVEEDOR N° 81, ORDEN DE COMPRA N° 137, SOLICITUD DE REQUERIMIENTO N° 246

Recibimos de los Señores: 0190078825001 REPYCOM C. LTDA. Realizado por: 17 ABR 2009
 BDG_SVEGA

VALORES INGRESABLES

Item	Descripción / Características	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	DESCUENTO	TOTAL
-1	CPU COLOR: NEGROMARCA: HP MODELO: DC 5800 DESCRIPCION: CHIPSET INTEL Q33 ESPRESS - RANUAS DE MEMORIA 4 DIMM - DISCO OPTICO SATA 16X SUPERMULTI LIGHSCRIBE - UNIDAD DE DISCO Y LECTOR DE TARJETAS, LECTOR DE MEDIOS HO 16 EN 1 TIPO DE TARJETA DE RED: NIC ETHERNET INTEL GIGABIT INTEGRADASISTEMA OPERATIVO: WINDOWS VISTA BUSINESS 32 BIT ORIGINAL PROCESADOR: INTERL CORE 2 DUO DE 3.0 GHZ 1333MHZ, 6MB L2 CACHE MEMORIA RAM: 2 GB DDR 2 CAPACIDAD DE DISCO DURO: 250 GB SATA NCQ SMART IVADICIONALES: GARANTIA HP LIMITADA DE 3 AÑOS EN PARTES, MANO DE OBRA Y SERVICIO EN SITIO. SERIE MXJ9010557	U.	1.000000	925.000000	0.000000	925.00
-1	MONITOR COLOR: NEGROMARCA: HPTAMAÑO: 17" LCD SERIE CNC834Q4HP	U.	1.000000	160.000000	0.000000	160.00
-1	MOUSE COLOR: NEGROMARCA: HP MODELO: OPTICO SERIE FB733AN3WJ01Q3					
-1	TECLADO COLOR: NEGROMARCA: HP SERIE BC3370GVBN086					
-1	MEMORIA DIM MARCA: KINGSTON CAPACIDAD: 2 GB / 800 / DDR2	U.	1.000000	32.000000	0.000000	32.00
TOTAL:						1,117.00
				SUBTOTAL:	1,117.00	IVA: 0.00
				DESCUENTO:	0.00	ICE: 0.00
				DESCUENTO ADI:	0.00	
TOTAL A PAGAR						1,117.00

RECIBÍ CONFORME



Administrador de Bodegas

Pag. 1 / 1



SOLICITUD A PROVEEDOR

Cuenca a, 03 de April del 2009

Orden de Compra de: **ACTIVOS FIJOS**

No. **81**

Fecha orden: 2009-04-03 12:41:28

Señores:

0190078825001 **REPYCOM C. LTDA.**

Por favor sirvase depachar para la Ilustre Municipalidad de Cuenca los Items que se detallan a continuación:

Descripción / Características	Unidad	Cantidad	Valor Ref	Iva	Total
CPU	U.	1.00	925.0000	0.00	925.00
MARCA HP MODELO DC 5800 CAPACIDAD 250 GB MEMORIA 2 GB DESCRIPCION INCLUYA 4 PUERTOS USB, SISTEMA OPERATIVO XP PROFESIONAL, CON TARJETA DE RED 10/100, UNIDAD DE DVD WRITER GATEWAY . PROCESADOR INTEL CORE 2 DUO DE 3,0 GHZ	U.	1.00	32.0000	0.00	32.00
MEMORIA	U.	1.00	160.0000	0.00	160.00
MONITOR	U.	1.00	0.0000	0.00	0.00
MARCA HP MODELO LCD TAMAÑO 17"	U.	1.00	0.0000	0.00	0.00
MOUSE	U.	1.00	0.0000	0.00	0.00
MARCA HP MODELO OPTICO	U.	1.00	0.0000	0.00	0.00
TECLADO	U.	1.00	0.0000	0.00	0.00
MARCA HP MODELO STÁNDAR					
Total:		5.0000			1,117.00

Observaciones:

FAVOR DESPACHAR

EN EL REQ. NO CONSTA EL DIM DE MEMORIA DE 2GB ADICIONALES DEL EQUIPO
 Alentamente,

BERMEO AGUIRRE JENNY CECILIA
 FUNCIONARIO DE COMPRAS
 I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

AREVALO ARIZAGA MANUEL HERMINIO
 ADMINISTRADOR DE COMPRAS
 I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA



REPYCOM CIA. LTDA.
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL
 RESOL. N° 468 DEL 22/09/05
 R.U.C. 0190078825001
 AUT. SRL 1106350987

FACTURA N° 001-001- 0043359
 F.0043359

Fecha: Cuenca, Apr 1, 2009
 Cliente: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA
 Dirección: SUCRE Y BENIGNO MALO
 CUENCA
 CUENCA

RUC / CI: 0160000270001
 Teléfono: 072 345-999

ID Cliente: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Forma de Pago: CREDITO 30 DIAS

Vendedor: SAMANIEGO MERCEDES

CLASE	CODIGO	DESCRIPCION	SERIE	CANT.	PRECIO UNIT.	VALOR
COM	AJ408AV#207	PC HP D C5600 C2D EB400/250GB/2GB/7RK LATI	SMXJ90105S7	1.00	925.00	925.00
MON	GS917AA#ABA	MONITOR HP 17" LCD 1710 INCH	SCN083404HP	1.00	160.00	160.00
PAR	740817122497	MEM DIM KINGSTON 2GB/800/DDR 2		1.00	32.00	32.00
		TECLADO HEWLETT PACKARD		1.00	-	-
		MOUSE OPTICO HEWLETT PACKARD		1.00	-	-
		ORDEN DE COMPRA NRO 5454				
		DR LESTER ABRIL				
		COMISARIA PRIMERA DE HORNATO				

Total Articulos: 5.00

TERMINOS DE LA GARANTIA LIMITADA: 1 año en equipos, 90 días en repuestos, 60 días en partes y accesorios. Suministros no tienen garantía. Es indispensable la presentación de esta factura para garantías y reclamos. NO SE GARANTIZA: Daños causados por fenómenos externos como descarga eléctrica, golpes, derrame de líquidos, desconfiguración, virus o uso inadecuado del software. Los servicios y garantías se harán efectivas en las direcciones de esta empresa. Los servicios y garantías a domicilio serán facturados. Fuera del perímetro urbano se facturará movilización y viáticos.

Total Gravado Tarifa 0% : US\$ 1.117.00
 Total Gravado Tarifa 12% : US\$ 0.00
 Total Descuento : US\$ 0.00
 Total IVA : US\$ 0.00
 TOTAL : US\$ \$1.117.00

FIRMA: _____

Nombre: _____

Responsable: Quevedo

Yo y pagaré a REPYCOM CIA. LTDA, incondicionalmente sin protesto al momento de esta pagaré más intereses y cargos, AL TIPO DE CAMBIO VIGENTE LA FECHA DE CANCELACION. En caso de mora pagaré la tasa máxima legalizada.

1-2008 • N° 0041901-0044400 • Emisión válida hasta 11-2009 ORIGINAL: ADQUIRIENTE • 1a. COPIA: EMISOR • 2a. COPIA: COPIA SIN VALOR PARA EFECTOS TRIBUTARIOS
 GRAPISUM CIA. LTDA. GRAFICAS Y SUMINISTROS • TELF: 2886416 • AUT. N° 1843 • R.U.C.: 019014770001 • CUENCA



ORDEN DE COMPRA

Cuenca a, 25 de March del 2009

Pedido N°: 137

Fecha: 25-03-2009

Solicitante: 0101495364 ABRIL SAUL LESTER

Observaciones: REQUERIMIENTO DEL SISTEMA # 246 PARA ASESORIA JURIDICA

Señores:

Departamento de Compras

Por medio del presente solicito a ustedes, realizar la compra de los artículos que se detallan a continuación debido a insuficiencia en bodegas:

Código	Descripción / Características	Unidad	Cantidad
0000000285	MONITOR MARCA HP MODELO LCD TAMAÑO 17"	U.	1.00
0000000286	TECLADO MARCA HP MODELO STANDAR	U.	1.00
0000000287	MOUSE MARCA HP MODELO OPTICO	U.	1.00
0000000284	CPU MARCA HP MODELO DC 5800 CAPACIDAD 250 GB MEMORIA 2 GB DESCRIPCION INCLUYA 4 PUERTOS USB, SISTEMA OPERATIVO XP PROFESIONAL, CON TARJETA DE RED 10/100, UNIDAD DE DVD WRITER GATEWAY . PROCESADOR INTEL CORE 2 DUO DE 3.0 GHZ	U.	1.00

Administrador de Bodega



SOLICITUD DE REQUERIMIENTO

Requerimiento Interno de: ACTIVOS FIJOS EQUIPO INFORMATICO Nro. 246
 14101003001
 Departamento: ASESORIA JURIDICA Fecha: 20 MAR 2009

Señor Director Financiero Realizado por: AJURID_LYANEZ
 Agradeceré a Ud. autorizar el despacho de los siguientes artículos:

Artículo / Características	Uni.	CANTIDAD		VALORES	
		Solicitada	Autorizada	P Unit Ref	Total
CPU	U.	1.00		925.00	925.00
MARCA HP MODELO DC 5800 CAPACIDAD 250 GB MEMORIA 2 GB DESCRIPCION INCLUYA 4 PUERTOS USB, SISTEMA OPERATIVO XP PROFESIONAL, CON TARJETA DE RED 10/100, UNIDAD DE DVD WRITER GATEWAY , PROCESADOR INTEL CORE 2 DUO DE 3.0 GHZ	U.	1.00		160.00	160.00
MONITOR	U.				
MARCA HP MODELO LCD TAMAÑO 17"	U.				
MOUSE	U.	1.00		0.01	0.01
MARCA HP MODELO OPTICO	U.				
TECLADO	U.	1.00		0.01	0.01
MARCA HP MODELO STANDAR	U.				

Destino de los artículos pedidos: COMISARIA DEL DOCTOR LESTER ABRIL
 Solicitado por: ABRIL SAUL LESTER 01011495364
 Autorizado por: OCHOA ANDRADE LEONARDO FABIAN 0101317832

Aprobado por:
 Observaciones:
 Señor Bodeguero General
 Sirvase despachar los artículos solicitados hasta por el saldo disponible y los cupos autorizados correspondientes.

Atentamente,

DIRECTOR FINANCIERO



Nº

Requerimiento Interno de:				
Dependencia Solicitante:	Fecha	Día	Mes	Año
Comisaría Primera de Ornató	19	19	Noviembre	2009

Señores
 Director Financiero
 Agradeceré a Ud. Autorizar el despacho de los siguientes artículos:

ARTÍCULO	UNIDAD	CANTIDAD	
		Solicitada	Autorizada
Computador	1	1	
Impresora + copiadora - a color	1	1	
Destino de los artículos pedidos: Para Dr. Abril. y oficina			
Solicitado por: Dr. Lester Abril Comisario Primero de Ornató		Autorizado por: Dr. José Peña Procurador Sindico.	

Señor:
 Bodeguero General.

Sírvase despachar los artículos solicitados hasta por el saldo disponible y los cupos autorizados correspondientes.

Atentamente,

DIRECTOR FINANCIERO

Observaciones:



REPUBLICA DEL ECUADOR
I MUNICIPALIDAD DE CUENCA
COMISARIA PRIMERA DE ORNATO Y CONSTRUCCIONES
ZONA URBANA

Oficio No.178-C10C-2008

Cuenca, 6 de Noviembre de 2008

Economista
José Guzmán
DIRECTOR FINANCIERO MUNICIPAL
Su despacho

De mi consideración:

Mediante el presente, me permito hacerle llegar un cordial y atento saludo, a la vez que solicito a usted de la manera más encarecida se sirva autorizar la compra de una computadora e impresora - copiadora a color, la misma que servirá para el uso de quien suscribe en razón de que la computadora que esta bajo mi responsabilidad es antigua y se encuentra obsoleta.

En la seguridad de que mi petición tendrá la favorable acogida, anticipo mi agradecimiento de usted.

Atentamente,

Dr. Lester Abril
COMISARIO PRIMERO DE ORNATO Y
CONSTRUCCIONES ZONA URBANA

LA/ssm.

J. Guzmán
DIRECCIÓN

- 6 NOV 2008

RECIBIDO

7/Nov/08



OFICIO No. 275-CI-08

Cuenca, diciembre 2 de 2008

Economista
Jack Santacruz
ADMINISTRADOR DE COMPRAS (E)
Presente

De mi consideración:

En contestación al oficio 464 P.C., adjunto al presente remito las características de los equipos solicitados.

Sin otro particular, suscribo,

Atentamente,


Ing. Wilson Cueva V., M.Sc.
JEFE DE LA UNIDAD DE INFORMÁTICA.

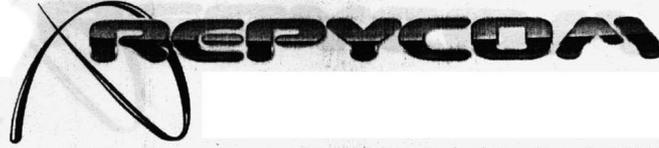
WCV/cds

Adjunto lo indicado

COMPRAS
- 2008
RECIBIDO

Unidad
Informática

CUENCA
I. MUNICIPALIDAD



Cuenca, 2 de diciembre de 2008

Señores
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA
Ciudad.-

HEWLETT PACKARD DC 5800

CANTIDAD	DESCRIPCION
	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Operativo Windows Vista Business 32 bit Original Down grade XP• Procesador Intel Core 2 Duo E8400 de 3.0GHz 1333MHz, 6MB L2 Cache• Garantía HP limitada de 3 años en partes, mano de obra y servicio en-sitio• Chipset Intel® Q33 Express• Memoria RAM 2 GB DDR 2)• Ranuras de memoria 4 DIMM• Disco Duro 160GB SATA NCQ SMART IV• Disco Óptico SATA 16X SuperMulti LightScribe• Unidad de disco y lector de tarjetas Lector de medios HP 16-en-1• Compartimientos de Expansión 5 en Total, 2 de 3.5 internas, 2 de 5.25 externas y 1 de 3.5 externa• Puertos 10 puertos USB 2.0 (2 frontales, 6 traseros, 2 cabezales USB internos), VGA, salida DVI, 1 serie, 2 PS/2, conectores para audífonos y micrófono, RJ-4• Ranuras de expansión Altura completa: 1 PCI, 2 PCIe x1 y 1 PCIe x16 Audio de 4 canales de alta definición integrado• Gráficos Intel Graphics Media Accelerator 3100 integrado• Tarjeta de Red NIC Ethernet Intel Gigabit integrada• Teclado estándar PS/2• Mouse Scroll Mouse óptico PS/2 de 2 Botones• Color Gris Metalizado y Carbón• Seguridad Módulo de seguridad estándar TPM1.2 integrado• Monitor de 17" LCD Cristal Liquido

Precio Especial US\$ 1.134,00

CONDICIONES GENERALES

ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN EL 12% DE I.V.A

VALIDEZ DE LA OFERTA: 10 DIAS

GARANTIA: Garantía HP limitada de 3 años en partes, mano de obra y servicio en-sitio

FORMA DE PAGO : CONTADO

TIEMPO DE ENTREGA: 48 HORAS SALVO VENTA PREVIA

35 AÑOS DE SOLIDO RESPALDO PARA EL AUSTRO DEL PAIS.

ATENTAMENTE,

Mercedes Samaniego
REPYCOM CORP



Cuenca, 2 de diciembre de 2008

Señores
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA
Ciudad.-

HEWLETT PACKARD LASERJET 1505

Modelo	HP 1505 replace 1022
Número de parte	CB412A
Procesador	266 MHz
Memoria	2MB
Velocidad b/n	24 ppm
Duplex	-----
Bandeja	2 (10 h y 250 h)
Resolución negro	1200 dpi effective
Lenguajes de Impresión	Host-based
Conectividad	USB 2.0
Ciclo mensual	8000 por mes
Precio	\$169,00
Comentarios	STOCK

CONDICIONES GENERALES:

AGREGAR A ESTOS VALORES EL 12% DE IVA.

FORMA DE PAGO: CONTADO

VALIDEZ DE LA OFERTA: 10 DIAS

TIEMPO DE ENTREGA: 48 HORAS

GARANTIA: 1 AÑO BAJO CONDICIONES DE CORRIENTE ESTABILIZADA.

Atentamente,

Mercedes Samaniego
REPYCOM Corp.
TEL.F 817070 EXT. 23



Cuenca, marzo 23 de 2009

0000739

Señor
Marcelo Peralta Monsalve
Administrador de Bodega
Su Despacho

De mi consideración:

En atención a lo solicitado por el Econ. Herminio Arévalo, Administrador de Compras, mediante oficio No. 094 de fecha 18 de marzo del año en curso; adjunto se servirá encontrar el trámite de requerimiento efectuado por el Doctor Lester Abril, Comisario de Ornato, a través del sistema integrado, relacionado con la adquisición de un computador mediante factura No. 43091 a nombre de Repycom con orden de bodega No. 5454.

Atentamente,

I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

DPTO. ASESORIA JURIDICA

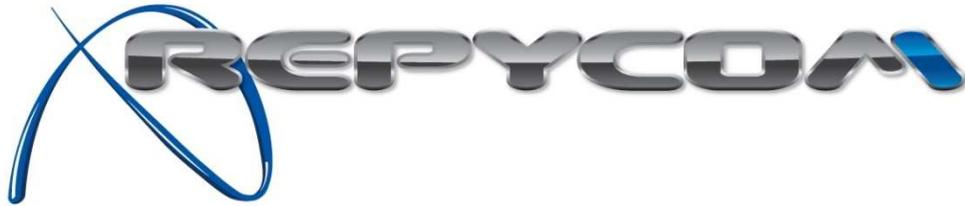
Dr. Leonafdo Fabián Ochoa Andrade
PROCURADOR SÍNDICO MUNICIPAL

Lyo.

BODEGA CENTRAL

24 MAR 2009

RECIBIDO



Cuenca, 25 de noviembre de 2008

Señores

Ilustre Municipalidad de Cuenca

Ciudad.-

HEWLETT PACKARD PORTATIL 6730B Y 6930P

MODELO	<i>NUEVA 6730b</i>	<i>6930p</i>
NUM PARTE	VV149LA#ABM	FS520LA#ABM
PROCESADOR	Intel Core 2 Duo Processor P8700 2.53 GHz, 1066MHz FSB	Intel Core 2 Duo Processor P8600 2.40 GHz, 1066MHz FSB
CHIPSET	Mobile Intel GE45 Express Chipset	Mobile Intel PM45 Express Chipset with ICHM9-Enhanced
CACHE	3 MB L2 cache	3 MB L2 cache
MEMORIA	3Gb 800 MHz DDR2	4 Gb 800 MHz DDR2
DISCO DURO	250GB 7200 RPM	160GB 7200 RPM
UNIDAD OPTICA	DVD+/-RW LightScribe Drive	DVD+/-RW LightScribe Drive
COMUNICA-CION	Integrated Broadcom NetLink Gigabit Ethernet Controller (10/100/1000NIC), WLAN 802.11 a/b/g/n, Bluetooth 2.0 / Cámara web integrada	Integrated Intel Gigabit Network Connection (10/100/1000NIC), WLAN 802.11 a/b/g/n 12 + Bluetooth Wireless Technology, / Cámara web integrada, HP Quick Launch Buttons



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

PUERTOS	ExpressCard/54 slot, IEE1394a, 1 S-video TV Out, Video 1VGA 1 Headphone/Line-out 1 Microphone in/r 1 RJ-11 (modem) 1 RJ-45 (NIC), 4 USB 2.0, r, lector de huellas digitales, PUERTO SERIAL	1 ExpressCard/54 slot, 1Smart Card Reader, 1 IEE1394a, 1 VGA (salida para monitor), 1 Entrada micrófono externo,1 Audifono o salida estpereo, 1 DC Power, 1 RJ-11 (modem), 1 RJ-45 Ethernet,3 USB 2.0, 1 ranura SD, 1 ranura MMC, 2 ranuras DIMM con soporte doble canal
SONIDO	ADI1981HD High Definition CODEC	High Definition Audio support w/24-bit DAC
GRAFICOS	Mobile Intel Graphics Media Accelerator 4500MHD	ATI Mobility Radeon HD 3450
PANTALLA	15.4-inch color TFT WXGA	14.1-inch color TFT WXGA
BAHIAS DE EXPANSION	Solo a traves del docking avanzado o un external multibay	Solo a traves del docking avanzado o un external multibay
SOFTWARE	Microsoft Windows Vista Business with XP Pro 32bits	Microsoft Windows Vista Business with XP Pro 32bits - Office ready 2007, HP Recoveru Manager, HP Protect Tools Security Manager, McAfee Total Protection
GARANTIA	Garantía en Consumibles (Bateria) 1 año, 1 año en Partes / 1año en Mano de obra / sin servicio On-Site	Garantía 3 años en Partes / 3 años en mano de obra / 3 años en servicio On-Cite
PESO	2.69 kg	2.1 kg
BATERIA	6-Cell Hasta 6 horas	6-Cell Hasta 6 horas
PRECIO	\$ 1.168,00	\$ 1.712,00



HEWLETT PACKARD DC 5800

CANTIDAD	DESCRIPCION
----------	-------------

- Sistema Operativo Windows Vista Business 32 bit Original
- Procesador **Intel Core 2 Duo de 3.0 GHz 1333MHz**, 6MB L2 Cache
- **Garantía HP limitada de 3 años en partes, mano de obra y servicio en-sitio**
- Chipset Intel® Q33 Express
- Memoria RAM 2 GB DDR 2
- Disco Duro 320 GB SATA NCQ SMART IV
- Disco Óptico SATA 16X SuperMulti LightScribe
- Unidad de disco y lector de tarjetas Lector de medios HP 16-en-1
- Compartimientos de Expansión 5 en Total, 2 de 3.5 internas, 2 de 5.25 externas y 1 de 3.5 externa
- Puertos 10 puertos USB 2.0 (2 frontales, 6 traseros, 2 cabezales USB internos), VGA, salida DVI, 1 serie, 2 PS/2, conectores para audífonos y micrófono, RJ-4
- Ranuras de expansión Altura completa: 1 PCI, 2 PCIe x1 y 1 PCIe x16
- Audio de 4 canales de alta definición integrado
- Gráficos Intel Graphics Media Accelerator 3100 integrado
- Tarjeta de Red NIC Ethernet Intel Gigabit integrada
- Teclado estándar PS/2
- Mouse Scroll Mouse óptico PS/2 de 2 Botones
- Color Gris Metalizado y Carbón
- Seguridad Módulo de seguridad estándar TPM1.2 integrado
- Monitor de 17" LCD Cristal Liquido Hewlett Packar

Precio Especial US\$ 989,00



HEWLETT PACKARD LASERJET 1505N

Modelo	HP 1505n
Número de parte	CB412A
Procesador	266 MHz
Memoria	2MB
Velocidad b/n	24 ppm
Duplex	-----
Bandeja	2 (10 h y 250 h)
Resolución negro	1200 dpi effective
Lenguajes de Impresión	Host-based
Conectividad	USB 2.0, Tarjeta de red
Ciclo mensual	8000 por mes
Precio	\$ 243,00

CONDICIONES GENERALES:

ESTE PRECIO NO INCLUYE EL 12 % DE IVA

VALIDEZ DE LA OFERTA: 10 DIAS

FORMA DE PAGO : CONTADO

TIEMPO DE ENTREGA. INMEDIATO SALVO VENTA



GARANTIA: UN AÑO BAJO CONDICIONES DE CORRIENTE ESTABILIZADA

ATENTAMENTE:

Mercedes Samaniego

REPYCOM CORP

817070 EXT: 23



ANEXO 4:

FUNCIONARIOS PRINCIPALES DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

CARGO	NOMBRE
ALCALDÍA	Dr. Paúl Granda López
SECRETARIA GENERAL DE PLANIFICACIÓN	Arq. Esteban Orellana
ASESORIA JURÍDICA	Dr. Leonardo Ochoa
UNIDAD ESPECIAL EJECUTORA	Ing. Augusto Merchán
AUDITORIA INTERNA	Eco. Teodoro Cubero
UNIDAD ESPECIAL – VENTANILLA ÚNICA	Arq. Mauricio Moreno
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Arq. Ma. Isabel Calle
UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES Y PROTOCOLO	Dr. Diego Monsalve
UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	Lcdo. Hugo Humala
UNIDAD DE INFORMÁTICA	Ing. Wilson Cueva
DIRECCION DE FISCALIZACIÓN	Ing. Eddie Castro
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Dr. Diego Trelles
SECRETARÍA DE LAS COMISIONES	Dr. Alfredo Aguilar
DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	Ing. Jorge Ochoa
DIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS	Ing. José Sinchi
DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL	Sra. Sandra Cordero
DIRECCION DE EDUCACIÓN Y CULTURA	Lcdo. Carlos Freire
DIRECCION DE CONTROL MUNICIPAL	Arq. Pablo Barsallo
COMISION DE GESTION AMBIENTAL	Ing. Leonardo Espinoza
DIRECCION MUNICIPAL DE TRANSITO	Ing. Diego Astudillo
DIRECCION ADMINISTRATIVA	Ing. Marcelo Valencia
DIRECCION FINANCIERA	Eco. José Guzmán
TESORERÍA	Eco. Teodoro Chacra
CONTABILIDAD	Ing. Marcelo Alarcón
RENTAS	Ing. Patricio Segarra
BODEGA	Sr. Marcelo Peralta
PROVEEDURÍA	Eco. Herminio Arévalo
PRESUPUESTO Y FINANZAS	Eco. Diego Orellana

FUENTE: Dirección Financiera. I. Municipalidad de Cuenca