



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Proyecto previa a la obtención del Título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:
**SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE COMPRAS
PÚBLICAS EN LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL,
AÑO 2014.**

AUTORES:
GONZÁLEZ CEDEÑO ROCÍO MAGDALENA
SOSA ROMERO FELIPE ARMANDO

DIRECTOR DE TESIS:
Econ. MIGUEL HERRERA ESTRELLA

GUAYAQUIL, DICIEMBRE 2014

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer primero a la Universidad Politécnica Salesiana por habernos abierto las puertas de sus aulas para poder formarnos como profesionales, personas y estar listos para enfrentarnos al mundo laboral.

A la Escuela de la Marina Mercante Nacional por permitirnos entrar a sus instalaciones facilitándonos la realización del presente trabajo de tesis.

Rocío Magdalena González Cedeño y Felipe Armando Sosa Romero

DEDICATORIA

Gracias a Dios porque cuando desconocía me llevó de la mano y me mostró el sendero. A mí querida mamá y amiga, quien con sus sabias enseñanzas y ejemplos me ha llevado a concluir una meta en mi vida profesional. A mis maestros quienes sembraron el conocimiento necesario para mi formación académica. A mis amigos quienes me han acompañado en estos años en mis aciertos y errores y porque no a mis detractores a los que decían que no se podía, me motivaron a demostrar que con entusiasmo y tenacidad lo puedo lograr.

Rocío Magdalena González Cedeño

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios, por haberme dado la vida y ser mi guía vivir. A mi madre por ser el pilar fundamental en mi vida, a mis amigos, compañeros de aula y de más personas que me apoyaron durante mi carrera universitaria. Y a mi director de tesis el Econ. Miguel Herrera por compartir sus conocimientos como tutor de nuestra tesis.

Felipe Armando Sosa Romero

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad de los autores, que pertenecen al grupo de investigadoras de la línea de investigación dada.

(f) _____

Rocío Magdalena González Cedeño

(f) _____

Felipe Armando Sosa Romero

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
DEDICATORIA	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2.1 Formulación del problema.	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.5 BENEFICIARIOS.....	10
1.6 OBJETIVOS	10
1.6.1 Objetivo General.	10
1.6.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II	12
MARCO REFERENCIAL	12
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	12
2.1.2 OBJETIVOS.....	13

2.1.2.1 Objetivo general.....	14
2.1.2.2 Objetivos específicos	14
2.1.3 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	14
2.1.4 CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON NORMAS DE AUDITORÍA.....	16
2.1.5 INFORME COSO	18
2.1.5.1 OBJETIVOS DEL COSO.....	19
2.1.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	19
2.1.6.1 Ambiente de control.....	20
2.1.6.2 Evaluación de riesgos.	20
2.1.6.3 Actividades de control.	21
2.1.6.4 Información y comunicación.	22
2.1.6.5 Supervisión y seguimiento.....	22
2.1.7 INDICADORES DE GESTIÓN.....	23
2.1.8 MATRIZ FODA	23
2.2 MARCO LEGAL	24
2.3 MARCO CONCEPTUAL	32
CAPÍTULO III PLAN Y EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	34
3.1 FORMULACIÓN DEL PROYECTO	34
3.2 FIN DEL PROYECTO	34
3.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	34
3.3.1 Objetivo General.....	34
3.3.2 Objetivos Específicos.....	34
3.4 ACTIVIDADES.....	35
3.5 INDICADORES	35
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	36
3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
3.8 POBLACIÓN.....	37
3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	38
3.10 CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES O ANÁLISIS DE PUESTO Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTALES	39
3.10.1 Análisis de Puesto.....	44

3.10.2 Entrevista a Jefe departamental.....	48
3.10.3 Análisis FODA	49
3.10.3.1 Etapa 1 De los Insumos: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).	50
3.10.4 Cuestionario de control interno.....	54
3.10.5 Cuestionario de Administración de riesgos.....	70
3.11 INFORME DE AUDITORÍA.....	73
CAPÍTULO IV	78
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	78
4.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS EN LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL.....	78
4.1.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA.....	79
4.1.5 Modelo de Indicadores de control interno	81
4.1.6 Modelo de Mapa de Riesgos.....	86
4.1.7 Evaluación del control interno	90
4.1.8 Reingeniería de Procesos del departamento de compras públicas	91
4.1.9 Modelo de Planilla de hoja de ruta.....	99
4.1.10 Plan de Capacitaciones	100
4.2 ANÁLISIS COSO	102
4.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	103
4.4. RECURSOS	104
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGLAFÍA	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Edificio de la Institución	9
Gráfico 3.1 Estructura del Análisis de Puestos	40
Gráfico 3.2 Uso de la Información del Análisis de Puesto.....	41
Gráfico 3.3 Método para la Obtención de Datos.....	42
Gráfico 3.4 Secciones de la Descripción de Puestos	45
Gráfico 3.5 Marco Analítico para Buscar Estrategias.....	49
Gráfico 3.6 Promedio Ponderado de Porcentajes de Componentes	62
Gráfico 4.1 Flujogramas de Procesos de Contratación de Bienes y Servicios....	93
Gráfico 4.2 Flujogramas de Obras y Consultorías	94
Gráfico 4.3 Flujogramas de Bienes y Servicios	95
Gráfico 4.4 Flujogramas de Catálogo Electrónico	96
Gráfico 4.5 Compras de Bienes Normalizados	97
Gráfico 4.6 Compras de Bienes No Normalizados	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de Análisis de Puesto

Anexo 2 Entrevista dirigida al Jefe de Unidad de Compras Públicas

Anexo 3 Manual de Funciones de la Unidad de Compras Públicas

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Identificador de Indicadores	35
Tabla 3.2 Indicadores	36
Tabla 3.3 Conograma de Actividades	38
Tabla 3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	50
Tabla 3.5 Matriz de Factores Externos	51
Tabla 3.6 Matriz MAFE	53
Tabla 3.7 Porcentajes Parciales y Totales para Medir los Niveles de Control Interno	61
Tabla 3.8 Resumen de Puntos Obtenidos por Componentes en Cuestionario de Control Interno	61
Tabla 3.9 Hallazgos	62
Tabla 3.10 Cuestionario de Evaluación de Riesgos	71
Tabla 3.11 Plan de mejoramiento	76
Tabla 4.1 Análisis FODA de la Unidad de Compras Públicas	79
Tabla 4.2 Estrategias FO, DO, FA, DA	81
Tabla 4.3 Ficha Técnica del Indicador	84
Tabla 4.4 Modelo de Matriz de Identificación de Riesgos	89

Tabla 4.5 Modelo de Evaluación de Control Interno.....	90
Tabla 4.6 Simbología de Procesos	91
Tabla 4.7 Monto por Tipos de Compras	92
Tabla 4.8 Hoja de Ruta	99
Tabla 4.9 Porcentajes de Control Interno	103
Tabla 4.10 Cronograma de Ejecución	104

INTRODUCCIÓN

En Ecuador antes de contar con Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP) la Contratación Pública se basaba en la Ley de Contratación Pública, en La Ley de Consultoría y Reglamentos Internos de contratación que variaba en cada entidad pública sin seguir un mismo patrón ni requisitos, ni márgenes de preferencia. No se hacía uso de la tecnología ya que los procesos de contratación, se los efectuaba de manera física, estos procesos dificultaban las labores de los organismos de control y la participación de los ciudadanos a través de las veedurías.

La falta de regulaciones lo que provocaba era: desviación de recursos públicos para beneficios particulares, burocracia desmesurada, sobornos a servidores públicos, sistemas judiciales ineficientes, falta de veedurías, entre otros. Los mismos que traían problemas muy graves de carácter económico, administrativo, legal y de gestión que hacían que las entidades no pudieran brindar servicios de calidad para lo que fueron creadas.

Otro de los problemas que se suscitaba era que incurrían en gastos para las Entidades Contratantes porque que se efectuaban publicaciones por la prensa escrita en los diferentes periódicos del país, los proveedores, tenían que pagar determinado precio por los términos de referencia de manera obligatoria, como requisito para poder participar y exigían garantías.

Para corregir los inconvenientes antes mencionados se creó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y el Departamento de Compras Públicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional.

La Unidad de Compras Públicas de la ESMENA está regida bajo las normas y procedimientos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, a pesar de contar con los controles regulares carece de un sistema de control interno que pueda aumentar su productividad y optimizar recursos ya que en el transcurso

del año 2014 se ha evidenciado falencias operativas que desencadenan retraso en sus operaciones que repercuten en los procesos de la entidad en general.

En el capítulo I, se efectúa una descripción sobre la justificación, la delimitación y el planteamiento del problema, que dentro del esquema del proyecto está el retraso del pago a proveedores por la demora en las operaciones y procesos administrativos. En este capítulo se establece los objetivos que serán empleados para poder obtener la información y proceder a realizar la auditoría y establecer el enfoque e identificación del problema.

El capítulo II, establece el marco conceptual y fundamentación legal en que se basa el análisis posterior, los componentes de control interno y la determinación de riesgos, así como el marco referencial, conceptual y legal.

En el capítulo III, se realizó un análisis de puesto para poder establecer el grado de conocimiento de los funcionarios, un cuestionario de control interno para medir el nivel de controles existentes y se concluye con un informe de auditoría donde los resultados mostraron la ausencia de flujos de procesos y porcentajes deficientes de controles internos y determinación de hallazgos.

El IV capítulo, se presenta la ejecución de la auditoría, se propone cuestionarios de control interno y determinación de riesgo e indicadores y el informe de resultados.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La Escuela de la Marina Mercante Nacional fue creada mediante Decreto Ejecutivo 732, publicado en el Registro Oficial No. 90, el 3 de agosto de 1966 durante el gobierno del Presidente Interino Don Clemente Yerovi Indaburu; consta en el Decreto, que la Escuela será regentada por la Armada Nacional, encargando su organización, funcionamiento y su control a la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral.

El espíritu de creación de esta Escuela, fue el de dotar a la Marina Mercante Nacional de personal capacitado intelectual, moral y físicamente para tripular con eficiencia las unidades de nuestra flota mercante.

La Escuela de la Marina Mercante Nacional ha funcionado en lugares diferentes de Guayaquil: en primer lugar fue en la Escuela de Especialidades de la Armada, donde hoy es el Parque de la Armada, luego en la Capitanía de Puerto de Guayaquil, en el Instituto Oceanográfico de la Armada, y finalmente en, la Base Naval Norte de Guayaquil, localizada junto al Puente de la Unidad Nacional Rafael Mendoza Avilés, en donde actualmente funciona.

Según la (Escuela de la Marina Mercante del Ecuador, 2014) en su portal nos indica que: *“Conscientes de la responsabilidad histórica que le ha sido asignada por la Armada Nacional, para contribuir al desarrollo socio-económico del país, la Escuela cumple con la misión de formar y perfeccionar a oficiales, tripulantes y en general a todo personal que labora a bordo.”*(s/n).

Según los datos obtenidos de (ESMENA, Recursos Humanos, 2014) el Plan estratégico de la Marina Mercante conformada por la misión, visión, la política de calidad y objetivos organizacionales se detalla a continuación:

Misión: Formar, entrenar, perfeccionar y especializar al personal marítimo de acuerdo con las leyes nacionales vigentes y a las normas establecidas en los convenios internacionales de los cuales el país es parte, a fin de dotar a la Marina Mercante Nacional de personal de abordaje y de tierra altamente capacitado.

Visión: Ser y mantener una institución de calidad y excelencia en brindar formación, entrenamiento y especialización de la gente de mar, en todo territorio Nacional.

Política de Calidad: "Es compromiso de ESMENA brindar formación, capacitación y titulación al personal marítimo, de acuerdo a las Normas y Convenios Nacionales e Internacionales, a través de la mejora continua de sus procesos, manteniendo una infraestructura conforme a los requerimientos de instrucción, avances tecnológicos y académicos."

Objetivos estratégicos de la entidad

- Ejecutar la capacitación del personal en un 80% durante el 2014
- Reducir en un 10% el margen de errores presentados en la información financiera
- Mejorar la infraestructura en un 80% durante el 2014
- Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% durante el 2014
- Reducir en un 10% los gastos en relación con los ingresos en el 2014

El Departamento de Compras Públicas de la Marina Mercante está regida bajo las normas y procedimientos de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública la misma que a través del Plan Anual de Contrataciones (PAC), realizado mediante una buena planificación con el respectivo levantamiento de la necesidad, designada por montos analizados por la persona encargada de

presupuesto, normativas, manuales para realizar los procesos de acuerdo a las leyes establecidas.

El departamento realiza procesos como:

- **Subasta Inversa Electrónica:** Modalidad de selección, para adquirir bienes comunes a través de un procedimiento donde el proveedor que ofrece el precio más bajo 'gana' la subasta.
- **Menor Cuantía de Bienes y Servicios:** Privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas, o sectores de la economía popular y solidaria.
- **Ínfima Cuantía:** Según (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), 2008), en su Artículo 52.1 se pueden dar por:

1.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios normalizados, exceptuando los de consultoría, que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

3.- Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente. En el caso de que el objeto de la contratación no sea el señalado en este numeral, se aplicará el procedimiento de menor cuantía. (p.22)

- **Cotización:** Documento informativo que no genera registro contable poner precio o estimar algo.
- **Licitación:** Procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA) es una Institución de autogestión; que forma entrena y especializa a la gente de mar siguiendo las respectivas leyes nacionales vigentes y normas establecidas en los convenios internacionales, a fin de dotar al personal de abordaje y de tierra para que estén altamente capacitados.

La Escuela de la Marina Mercante ejecuta procesos de adquisición bajo los lineamientos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, dentro de los cuales se han presentado últimamente inconsistencia debido al deficiente control interno que se realiza en el área de compras públicas.

La Dirección General de Finanzas ubicada en Quito, hizo una revisión interna de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante, determinando que en el mes de febrero del mismo año se excedió en el Registro de Ínfimas Cuantías, lo cual según la resolución-062-2012 casuística de Ínfimas Cuantías, está fuera de las casuísticas para su aplicación.

Por tal razón se determinó que en la partida 530603 “Servicio de Capacitación” por lo suscitado en el mes de febrero, se debía realizar una publicación especial en el portal de compras mediante una resolución. Otra de las falencias que evidenció el organismo de control es que existe una asignación inadecuada de funciones y procedimientos definidos a los miembros del departamento de compras públicas.

El problema de investigación nace a partir de la falta de control interno en el proceso de registrar digitalmente las facturas de proveedores de la Unidad de

Compras Públicas, ya que al realizar esa tarea una sola persona, al faltar, se retrasa todo el trabajo e incluso se pierden documentos, provocando así la demora en el pago a los proveedores, ya que el Art. 288 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) dice claramente: “Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas”. (p/141)

El proceso consiste en agrupar las facturas para subirlas al portal; sin embargo, la persona que realiza el proceso tiene también otras responsabilidades y cuando no se encuentra desarrollando dicha actividad se suelen confundir al archivar los documentos y, además de la acumulación de los mismo, se genera una confusión en las facturas que ya se subieron y las que se traspapelaron, dejando un vacío de información. (Unidad de Compras Públicas de la Marina Mercante, 2014)

Bajo la resolución-062-2012 se “resuelve: expedir la resolución de casuística del uso de procedimientos de ínfima cuantía” en la que en uno de su artículo, Art.1.- **Bienes y Servicios** expresa “deberán ser adquiridos a través del mecanismo de ínfima cuantía en las siguientes circunstancias, **las mismas que no son concurrentes**”. En febrero del 2014 ese rubro se utilizó excesivamente, hecho que no es correcto, lo que llamó la atención de la Auditoría Interna.

Este hecho afecta el pago a proveedores, debido a que es la Unidad de Compras Públicas la que publica las facturas al portal para que Tesorería realice los pagos, por lo que al surgir un atraso en el pago de los proveedores y pago de los instructores que prestan sus servicios de cátedra para la Escuela de la Marina Mercante, lo que genera retrasos en los cronogramas de clases y suspensión de los cursos previstos, debido a que los instructores no deseaban impartir sus clase sin haber recibido el pago por parte de la Institución.

La constante queja de los instructores y proveedores, que con frecuencia se acercan a las instalaciones a preguntar cómo va el proceso de sus pagos, es el reflejo de las inconsistencias que se están suscitando en la Unidad de Compras Públicas, es

por ese motivo que se requiere diseñar un sistema de control interno que mejore los procesos y garantice eficiencia en el trabajo.

1.2.1 Formulación del problema.

1.2.1.1 General.

La Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional presenta falencias operativas que generan la ineficiencia en el proceso interno causando como: Retraso en el pago a proveedores, retraso en la obtención de los bienes solicitados por tanto afecta los recursos y productividad de los departamentos.

1.2.1.2 Específicos.

- No existe una correcta planificación
- No hay la capacitación correcta sobre la aplicación de la Ley, reglamentación y procedimientos.
- Carece de un plan de control interno que mida la efectividad y productividad del personal

1.3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo se orienta en el desarrollo y propuesta de un sistema de control interno en la Unidad de Compras Públicas para que sus actividades puedan cumplir con las 3 E de la auditoría (Eficiencia, Eficacia y Economía) y puedan aumentar la productividad y optimización de los recursos de la unidad de compras públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional, además que las falencias dentro del proceso interno que realizan sean superadas, evitando aplicar incorrectamente las normativas del proceso.

En la práctica, se vuelve necesario un sistema de control interno a la Unidad de Compras Públicas, debido a que el registro de las facturas en el portal sufre muchas inconsistencias y retrasos, hecho que perturba el pago que realiza Tesorería a

los proveedores afectando la transparencia de la entidad, por lo que se debe evaluar la gestión departamental y el control interno de las actividades, para sugerir las recomendaciones más adecuadas para beneficio de instructores, proveedores y estudiantes.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- **Delimitación temporal:** Octubre del 2014 hasta Febrero del 2015.
- **Académica:** Los bloques temáticos del proyecto son los siguientes:
 - **Diseño.-** Se diseñará un sistema de control interno que permita superar los retrasos e ineficiencia en el trabajo de la Unidad de Compras Públicas.
 - **Control interno.-** Se aplicarán las teorías relativas al sistema de control interno, cuyas fases serán la elaboración de políticas y objetivos a cumplir, la implementación y la evaluación.
 - **Compras Públicas.-** La Unidad de Compras Públicas será el contexto en el cual se desarrollará la investigación.
- **Delimitación espacial:** Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui, Escuela de la Marina Mercante.



Gráfico 1.1 Edificio de la Institución

Fuente: (Escuela de la Marina Mercante del Ecuador, 2014)

1.5 BENEFICIARIOS

La investigación generará múltiples ventajas a nivel social e institucional. Los beneficiarios se detallan a continuación:

1. Los funcionarios de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante ya que podrán aumentar la productividad y optimizar recursos.
2. Los 2300 estudiantes que se capacitan anualmente en los cursos programados por la Escuela de la Marina Mercante, no sufrirán retrasos en las jornadas de clases avanzando así con la preparación que la Institución les brinda.
3. Los 100 instructores y los 50 proveedores de la Escuela, podrán contar con los pagos en forma oportuna y eficiente, permitiéndoles así desarrollar sus funciones con normalidad, evitando el incumplimiento con sus responsabilidades por cuestiones monetarias.
4. La institución al contar con procesos claros, precisos y eficientes, podrá ganar prestigio a nivel nacional, demostrando en cada auditoría realizada por los organismos de control, que su labor diaria se desarrolla en base a lineamientos específicos dirigidos con base a un sistema de control interno eficaz.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General.

Diseñar un sistema control interno en la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional, por medio de una auditoría interna para solucionar las falencias operativas; optimizar sus recursos y aumentar su productividad.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar una evaluación enfocada en el proceso interno del área de compras públicas que permita emprender acciones correctivas inmediatas.
- Describir al personal de la entidad las funciones que les han sido encomendadas asegurándose que conozcan sus responsabilidades.
- Analizar aspectos generales del control interno y evaluar la eficiencia operativa según el informe COSO, Análisis FODA, y establecer plantillas e indicadores que puedan medir la productividad de los funcionarios de la unidad de compras públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

(American Institute of Certified Public Accountants, 1949) nos dice que:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración (p.s/n)

Uno de los conceptos más antiguos publicados por el AICPA¹ no dice que el poder contar con un plan estratégico en donde se marquen las pautas para poder minimizar los riesgos es de suma importancia para que se pueda salvaguardar los activos la fiabilidad financiera y operacional y esto pueda permitir reducir el riesgo inherente del negocio logrando que sirva como patrón para poder realizar las supervisiones y lograr la productividad del departamento.

El (El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1982) nos da otra definición de control interno que dice:

El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y

¹ American Institute of Certified Public Accountants- Instituto Superior Americano de Contables.

segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. (s/n)

Un poco más tarde el IMCP nos ratifica que el plan de organización es la base principal de una sana empresa, pero añade que las políticas o reglas que la compañía incorpore a su cultura organizativa son los esquemas a seguir para realizar el control de la misma.

(Mantilla B., 2009) nos dice que: “El control, es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas”.

(Mantilla B., 2009) también detalla que los controles internos de proveen una seguridad razonable a través de los siguientes objetivos:

- Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas.
- Uso económico y eficiente de los recursos.
- Salvaguarda de los activos.
- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

Este concepto enmarca una seguridad razonable es decir que los costos de la aplicación de los mismos sea razonable, es decir que la empresa que está encargada por todos los elementos de la misma que tiene como objetivos principales la productividad de los departamentos mediante la optimización de los recursos para que la información presentada sea suficientemente confiable y que se aplique las leyes y regulaciones.

2.1.2 OBJETIVOS

En su libro (Fonseca Luna, 2011) nos describe que dentro del objetivo general y específico se puede destacar lo siguiente:

2.1.2.1 Objetivo general.

Conocer el control interno de la organización sus funciones sus componentes y sus tipos de controles internos y determinar los medios en los que pueden ser evaluados dichos controles.

2.1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los principios de control interno y señalar cuál es su función para el desarrollo del control interno.
- Diferenciar entre los componentes de control interno cuáles son los de mayor importancia para establecer su utilidad.
- Establecer los elementos de medición para que el Auditor pueda realizar los controles y así poder determinar las correcciones necesarias a realizarse.

2.1.3 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

En su libro (Brock & Palmer, 1987 nos dice que los principios de control interno son indicadores de medición de la operatividad efectiva de los departamentos los mismos que se detallan:

1. **Aplicables a la estructura orgánica:** Debe ser definida con bases firmes, con una adecuada segregación de funciones y pueden ser:
 - a. **Responsabilidad delimitada:** Definir el nivel de autoridad
 - b. **Separación de funciones de carácter incompatible:** Evitar que una sola persona ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso.
 - c. **Instrucciones por escrito:** De todos los procedimientos ejecutarlos garantizar sean entendidos y cumplidos.

2. **Aplicables a los procesos y sistemas:** El control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización y son aplicables a todos los procesos.
 - a. **Aplicación de pruebas continuas de exactitud:** Para detectar oportunamente los errores y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.
 - b. **Uso de numeración en los documentos:** Permite que se relacione con otros antecedentes que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados.
 - c. **Uso de dinero en efectivo:** Puede convertirse en una fuente de despilfarro o mal uso de caja chica, es preferible adoptar el uso de cheques o trasferencias para los diferentes pagos.
 - d. **Uso de cuentas de control:** Uso de sistemas de contabilidad integrados que puedan ofrecer la información cuando se la requiera.
 - e. **Depósitos inmediatos e intactos:** Poder determinar con precisión que recaudaciones han sido captadas por otras compañías a favor de la organización.
 - f. **Uso mínimo de cuentas bancarias:** Se recomienda usar una cuenta principal o cuenta única par a facilitar los controles.
 - g. **Uso de dispositivos de seguridad:** Deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, y que permitan la comprobación de las operaciones ejecutadas.
 - h. **Uso de indicadores de gestión:** Diseñar indicadores para controlar y medir la gestión.
3. **Aplicables a la administración de personal:** La dirección del personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades.

- a. **Selección de personal hábil y capacitado:** Con criterios técnicos de acuerdo al perfil seleccionando el más adecuado a los intereses de la organización.
- b. **Capacitación continua:** Esto constituye una herramienta esencial que permitirá a una organización o ente público, pueda contar con el personal altamente capacitado para poder ajustarse a las exigencias del mercado poder garantizar su eficiencia en los servicios que brinda.
- c. **Vacaciones y rotación de personal:** Poder contar con un descanso adecuado permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos.
- d. **Cauciones (pólizas de seguro):** Se relaciona al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente promover el uso de cauciones o pólizas de seguros contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

2.1.4 CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON NORMAS DE AUDITORÍA

El (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores , 1999) nos expresa un concepto inicial del control interno y su relación con las normas de auditoría ya que se refiere al alcance de la auditoría (revisión y evaluación de la estructura del control interno), para poder medir su productividad y establece que sus objetivos principales son:

- Garantizar información financiera confiable y oportuna.
- Salvaguarda de activos.
- Promover la eficiencia operativa de la entidad.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.

El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas. (p. s/n)

El poder cumplir con las metas de la organización básicamente depende de un buen control interno ya que este puede garantizar la solidez de las compañías, produciendo empoderamiento en sus empleados logrando cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales que aseguran una larga y saludable estabilidad pudiendo soportar las exigencias del mercado.

Cabe recalcar que el (The Institute of Internal Auditors, 2012) refiriéndose a las normas 2130 de Control dice que:

La actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos del gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, respecto de lo siguiente:

- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos. Debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua. (p.14)

Basados en las tres “E” de la auditoria es primordial tomar en cuenta que en la evaluación de los controles internos se establece su eficiencia, efectividad y economía ya que al poder contar con una evaluación continua de los mismo se garantiza re direccionar a la compañía y tomar decisiones oportunas para poder solventar cualquier irregularidad en caso de que existiere y de no hacerlo con la

medición de las operaciones se está logrando una compañía íntegra que garantiza la fiabilidad de la información y resulta rentable.

2.1.5 INFORME COSO

(Coopers & Lybrand e Institutos de Auditores Internos, 2004) nos dice que el Informe COSO son las siglas, en inglés, de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas), constituye un esfuerzo por redefinir el concepto de control interno utilizado por auditores internos y externos, e intervinieron diversas organizaciones, entre las que se destacan el AICPA, (Asociación interamericana de CPA, el AAA Asociación Americana de Auditores y el IIA (Instituto de Auditores Internos).

Cuenta con un objetivo primordial que es establecer claramente una definición de control interno, enfocándose sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que como parte de él, permitiendo motivando a las empresas a mejorar sus prácticas de control interno o decidir orientarse hacia un sistema de gestión de riesgo.

El reto principal de las compañías es poder determinar con qué cantidad de incertidumbre cuenta la organización y si está preparada para afrontarlos. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de desgastar o generar valor permitiendo a la administración tratarlos efectivamente de tal modo de se logre aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores internos como las elecciones estratégicas y por factores externos como:

1. Globalización
2. Tecnología
3. Reestructuraciones
4. Cambios en los mercados

5. Competencia
6. Regulaciones

La gestión integral de riesgos permite:

- ✓ Alinear la estrategia con el apetito al riesgo.
- ✓ Incrementar las respuestas al riesgo.
- ✓ Reducir las pérdidas y sorpresas operacionales.
- ✓ Identificar y administrar riesgos que cruzan la organización.
- ✓ Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- ✓ Identificar oportunidades.
- ✓ Mejorar la distribución de capital.

2.1.5.1 OBJETIVOS DEL COSO

(Coopers & Lybrand e Institutos de Auditores Internos, 2004) que los objetivos principales son:

1. Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
2. Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

Es decir que al poder unificar criterios se puede tener estándares de medición y control aplicables a cualquier entidad para poder enfocarse en el incremento de valor.

2.1.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno está formado por los siguientes componentes como lo expresa (Coopers & Lybrand e Institutos de Auditores Internos, 2004) en su libro “Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO) los mismo que detallamos:

2.1.6.1 Ambiente de control.

Corresponde al entorno que permite el estímulo y produce influencia en la actividad del recurso humano y está formado de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos.
- Competencia.
- Experiencia y dedicación de la Alta Administración.
- Filosofía administrativa y estilo de operación.

2.1.6.2 Evaluación de riesgos.

Riesgos: Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Las categorías de los objetivos se relacionan directamente con los objetivos del control interno planteados anteriormente:

- Objetivos de Información Financiera, son aquellos relacionados con la obtención de información financiera suficiente y confiable.
- Objetivos de Operación, son los que pretenden lograr efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Objetivos de Cumplimiento, son los que se orientan a la adhesión a las leyes, reglamentos y políticas emitidas por la administración.

El riesgo de auditoría puede consistir en riesgo inherente, riesgo de control, y el riesgo de detección.

1. *"Riesgo inherente" es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia*

relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

2. *"Riesgo de control" es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.*

3. *"Riesgo de detección" es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor o detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases. (NIA, 1998)²*

2.1.6.3 Actividades de control.

Las actividades de una organización se manifiestan en:

- Políticas.
- Sistemas
- Procedimientos

Las mismas actividades que son ejecutadas por el personal de la empresa que pueden estar sujetas a aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

² Normas Internacionales de contabilidad (1998).Estados unidos p.s/n

2.1.6.4 Información y comunicación.

La empresa debe contar con sistemas de información eficientes, que emitan informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para poder conseguir un manejo y control de todas las operaciones, ya que el uso de una información adecuada y oportuna logra una efectiva gerencia administrativa.

Se debe comunicar al personal de la organización en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control, debe estar completamente clara mostrando a los participantes de los procesos e inclusive debe estar preparada para poder brindar información a los terceros en caso de necesitarlo.

2.1.6.5 Supervisión y seguimiento

El sistema de control interno debe estar bajo supervisión continua aun cuando dichos controles estén debidamente estructurados tienden a deteriorarse cuando fallas en las operaciones, es por eso que las acciones correctivas oportunas facilitan su manejo rápido de los riesgos y logran determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema.

2.1.7 INDICADORES DE GESTIÓN

(Gonzalez Fernández, 2010) nos dice que *“Los Indicadores Elaborados son aquellos, que debidamente interrelacionando dos ratios o valores, nos aportan una visión complementaria a la evaluación de diversos aspectos de la gestión del departamento.”* Diversos autores los denominan **INDICADORES DE GESTIÓN**”. (p.s/n)

Los indicadores son aquellos que nos orientan a través de porcentaje o números la situación de la empresa para medir la productividad de los departamentos para tomar las acciones de control interno y establecer las medidas correctivas necesarias.

Otro concepto que podemos compartir de (Enrique Benjamín, 2007) nos dice que: *“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es la relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes.”* (s/n)

Como lo establece el concepto anterior es de vital importancia poder establecer estadísticas para crear oportunidades basándonos en indicadores que nos muestran si la empresa es saludable, confiable, si optimiza sus recursos poder mantenerse en el tiempo y ser frente a la competencia.

2.1.8 MATRIZ FODA

(Zabala Salazar, 2005) nos dice que la Matriz FODA o DAFO:

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual contiene procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse,

ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional (p.96)

Este tipo de método sirve a la empresa para reconocer las fortalezas y debilidades por lo tanto la Institución tiene que saber los servicios y/o productos. Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales deben mantenerse. Las debilidades son lo que debes mejorar para convertirlo en fortaleza y cada amenaza transformarla en una oportunidad que genere valor.

2.2 MARCO LEGAL

La Escuela de la Marina Mercante Nacional fue creada mediante Decreto Ejecutivo 732, publicado en el Registro Oficial No. 90, el 3 de agosto de 1966, se crea con la sede en la ciudad de Guayaquil, constando en el mismo que estará regentada por la Armada Nacional y de su organización, control y funcionamiento se encargará la Dirección de la Marina Mercante y del Litoral.

Mediante Decreto Ejecutivo No.1111 del 27 de mayo del 2008, publicado en Registro Oficial No. 358 del 12 de junio del 2008, se creó la DIRECCIÓN NACIONAL DE LOS ESPACIOS ACUÁTICOS (DIRNEA), como un organismo dependiente de la Comandancia General de Marina como autoridad marítima, con el objeto de mantener la Seguridad marítima y protección del medio marino, control de la soberanía marítima. Control, orientación y mantenimiento de las Capitanías de Puerto, Cuerpo de Guardacostas, así como la Secretaría Ejecutiva de Protección Marítima y Portuaria y entre sus atribuciones se encuentra la formación y capacitación del personal de la Marina Mercante Nacional a través de la Escuela de la Marina Mercante Nacional, además de ejecutar y controlar el Cumplimiento de las políticas y resoluciones del Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos dentro del marco de la Constitución Política de la República, los convenios e instrumentos internacionales.

De acuerdo al artículo No. 7 del Reglamento Interno de la Escuela de la Marina Mercante Nacional-ESMENA-, publicado mediante Resolución DIRNEA

No. 016/09, del 08 de Octubre del 2009, la Autoridad Marítima Nacional aprueba el presupuesto de ingresos y gastos de la ESMENA. Dentro de la Fuerza Naval este Reparto es considerado de Autogestión vista sus ingresos corresponden a la prestación de servicios de formación e instrucción de gente de Mar.

La Escuela de la Marian Mercante está regida por (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), 2008) y se define en su art.7.- como:

...el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley. (p.6)

La cual, se basa en los siguientes principios:

1. Legalidad
2. Trato Justo
3. Igualdad
4. Calidad
5. Vigencia Tecnológica
6. Oportunidad
7. Libre Concurrencia
8. Transparencia
9. Publicidad
10. Participación Nacional

Para poder ejercer dichas disposiciones la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), 2008) creó la INCOP que se define su art. 7.- como:

El Instituto Nacional de Contratación Pública.- “Créase el Instituto Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa,

técnica, operativa, financiera y presupuestaria. Su máximo personero y representante legal será el Director Ejecutivo, quien será designado por el Presidente de la República. Su sede será la ciudad de Quito, tendrá jurisdicción nacional, pudiendo establecer oficinas desconcentradas a nivel nacional. (p.7)

Este organismo es que está encargado de asegurar, exigir el cumplimiento de los objetivos, establecer lineamientos, administrar el Registro Único de Proveedores (RUP), incorporar y modernizar herramientas conexas al sistema electrónico de contratación pública y subastas electrónicas, así como impulsar la interconexión de plataformas tecnológicas de instituciones y servicios relacionados, capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos y herramientas entre otros.

La (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), 2008) en su art.6 menciona definiciones importantes que son el eje del sistema las mismas son:

1. **Adjudicación:** Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnabile a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.
2. **Bienes y Servicios Normalizados:** Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologados y catalogados.
3. **Catálogo Electrónico:** Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal institucional para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.
4. **Compra de Inclusión:** Estudio realizado por la Entidad Contratante en la fase pre contractual que tiene por finalidad propiciar la participación local de artesanos, de la micro y pequeñas empresas en los procedimientos regidos por esta Ley, acorde con la normativa y metodología definida por el Servicio Nacional de Contratación Pública en coordinación con los ministerios que

ejerzan competencia en el área social. Las conclusiones de la Compra de Inclusión se deberán reflejar en los Pliegos.

5. **Contratación Pública:** Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.
6. **Contratista:** Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.
7. **Consultor:** Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, facultada para proveer servicios de consultoría, de conformidad con esta Ley.
8. **Consultoría:** Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.
9. **Convenio Marco:** Es la modalidad con la cual el Servicio Nacional de Contratación Pública selecciona los proveedores cuyos bienes y servicios serán ofertados en el catálogo electrónico a fin de ser adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en dicho Convenio.

9a.- **Delegación.**- Es la traslación de determinadas facultades y atribuciones de un órgano superior a otro inferior, a través de la máxima autoridad, en el ejercicio de su competencia y por un tiempo determinado.

Son delegables todas las facultades y atribuciones previstas en esta Ley para la máxima autoridad de las entidades y organismos que son parte del sistema nacional de contratación pública.

La resolución que la máxima autoridad emita para el efecto podrá instrumentarse en decretos, acuerdos, resoluciones, oficios o memorandos y determinará el contenido y alcance de la delegación, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, de ser el caso. Las máximas autoridades de las personas jurídicas de derecho privado que actúen como entidades contratantes, otorgarán poderes o emitirán delegaciones, según corresponda, conforme a la normativa de derecho privado que les sea aplicable.

En el ámbito de responsabilidades derivadas de las actuaciones, producto de las delegaciones o poderes emitidos, se estará al régimen aplicable a la materia.

Nota: Numeral agregado por el numeral 1 del artículo 1 de la LORLOSNCP,

Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 100 de 14 de Octubre del 2013.

10. **Desagregación Tecnológica:** Estudio pormenorizado que realiza la Entidad Contratante en la fase pre contractual, en base a la normativa y metodología definida por el Servicio Nacional de Contratación Pública en coordinación con el Ministerio de Industrias y Productividad, sobre las características técnicas del proyecto y de cada uno de los componentes objeto de la contratación, en relación a la capacidad tecnológica del sistema productivo del país, con el fin de mejorar la posición de negociación de la Entidad Contratante, aprovechar la oferta nacional de bienes, obras y servicios acorde con los requerimientos técnicos demandados, y determinar la participación nacional. Las recomendaciones de la

Desagregación Tecnológica deberán estar contenidas en los Pliegos de manera obligatoria.

11. **Empresas Subsidiarias:** Para efectos de esta Ley son las personas jurídicas creadas por las empresas estatales o públicas, sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento.
12. **Entidades o Entidades Contratantes:** Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de esta Ley.
13. **Feria Inclusiva:** Evento realizado al que acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios, de conformidad con el Reglamento.
14. **Servicio Nacional de Contratación Pública:** Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública. La Ley puede referirse a él simplemente como "Servicio Nacional".
15. **Local:** Se refiere a la circunscripción territorial, sea parroquial rural, cantonal, provincial, regional, donde se ejecutará la obra o se destinarán los bienes y servicios objeto de la contratación pública.

Nota: Numeral sustituido por el numeral 2 del artículo 1 de la LORLOSNC, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 100 de 14 de Octubre del 2013.

16. **Máxima Autoridad:** Quien ejerce administrativamente la representación legal de la entidad u organismo contratante. Para efectos de esta Ley, en los gobiernos autónomos descentralizados, la máxima autoridad será el ejecutivo de cada uno de ellos.

Nota: Numeral sustituido por el numeral 3 del artículo 1 de la LORLOSNC, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 100 de 14 de Octubre del 2013.

17. **Mejor Costo en Bienes o Servicios Normalizados:** Oferta que cumpliendo con todas las especificaciones y requerimientos técnicos, financieros y legales exigidos en los documentos precontractuales, oferte el precio más bajo.
18. **Mejor Costo en Obras, o en Bienes o Servicios No Normalizados:** Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros y legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección. En todo caso, los parámetros de evaluación deberán constar obligatoriamente en los Pliegos.
19. **Mejor Costo en Consultoría:** Criterio de "Calidad y Costo" con el que se adjudicarán los contratos de consultoría, en razón de la ponderación que para el efecto se determine en los Pliegos correspondientes, y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento.
20. **Oferta Habilitada:** La oferta que cumpla con todos los requisitos exigidos en los Pliegos Pre contractuales.
21. **Origen Nacional:** Para los efectos de la presente ley, se refiere a las obras, bienes y servicios que incorporen un componente ecuatoriano en los porcentajes que sectorialmente sean definidos por parte del Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, de conformidad a los parámetros y metodología establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Nota: Numeral sustituido por el numeral 4 del artículo 1 de la LORLOSNC, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 100 de 14 de Octubre del 2013.

22. **Participación Local:** Se entenderá aquel o aquellos participantes habilitados en el Registro Único de Proveedores que tengan su domicilio, al menos seis meses,

en la parroquia rural, cantón, la provincia o la región donde surte efectos el objeto de la contratación.

Todo cambio de domicilio de los participantes habilitados, deberá ser debidamente notificado al Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP.

Nota: Numeral sustituido por el numeral 2 del artículo 1 de la LORLOSNC, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 100 de 14 de Octubre del 2013.

23. **Participación Nacional:** Aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.
24. **Pliegos:** Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública.
25. **Portal Institucional.-** Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.
26. **Por Escrito:** Se entiende un documento elaborado en medios físicos o electrónicos.
27. **Presupuesto Referencial:** Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.
28. **Proveedor:** Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.
29. **Registro Único de Proveedores.-** RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está

a cargo del Servicio Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

30. **Servicios de Apoyo a la Consultoría:** Son aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.
31. **Situaciones de Emergencia:** Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.
32. **Sobre:** Medio que contiene la oferta, que puede ser de naturaleza física o electrónica.(p.4-6)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Bien o Servicio Normalizado:** Aquellos cuyas características o especificaciones técnicas han sido estandarizadas u homologadas, los bienes y servicios serán normalizados por la entidad competente encargada de la normalización, en su falta, los responsables de establecer transitoriamente los lineamientos y parámetros que deberán ser observados en el proceso de contratación, son el SERCOP y las entidades contratantes, en el orden indicado y de manera excluyente.
- **Subasta Inversa Electrónica:** Procedimiento de contratación dinámico, que se realizará cuando las entidades contratantes requieran adquirir bienes y servicios normalizados, cuyo presupuesto referencial anual supere el monto equivalente al

0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado y que no se puedan contratar a través del procedimiento de Compras por Catálogo.

- **Oferta Económica Inicial:** Es un valor de oferta económica que emite el oferente en el sistema y que debe ser siempre de un valor menor al presupuesto Referencial, la oferta económica inicial la emite el oferente habilitado, durante el período comprendido entre la fecha y hora Límite de Calificación de las Ofertas, hasta antes de la fecha y hora Límite de Inicio de la Puja.
- **Puja:** Puja tiene una duración mínima de 15 minutos y de máximo 60 minutos, en la fecha y hora establecida por la Entidad Contratante.
- **PAC:** Plan Anual De Contratación.
- **Ínfima Cuantía:** Procedimiento aplicado para casos puntuales e imprevistos, mediante el cual las entidades contratantes pueden contratar bienes, servicios y ejecutar obras (reparaciones o remodelaciones).
- **Bien o Servicio NO Normalizado:** Aquellos cuyas características o especificaciones técnicas NO pueden llegar a estandarizarse u homologarse; y en consecuencia dichas características o especificaciones no llegan a ser homogéneas y comparables en igualdad de condiciones.
- **Menor Cuantía:** Procedimiento de contratación usado para la contratación de bienes y servicios No Normalizados y cuando el monto del contrato sea inferior al coeficiente 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado.

CAPÍTULO III

PLAN Y EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

3.1 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Auditoría Interna en la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional que permitirá evaluar la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

3.2 FIN DEL PROYECTO

Con este proyecto se pretende diseñar un sistema de control interno para mejorar y sistematizar los procesos en la Unidad de Compras Públicas de ESMENA.

3.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General.

Diseñar un sistema de control interno en la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional, por medio de una Auditoría Interna para solucionar las falencias operativas; optimizar recursos y aumentar su productividad.

3.3.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar una evaluación enfocada en el proceso interno del área de compras públicas que permita emprender acciones correctivas inmediatas.

- Describir al personal de la entidad las funciones que se les ha sido encomendadas asegurándose que conozcan sus responsabilidades.
- Analizar aspectos generales del control interno y evaluar la eficiencia operativa según el informe COSO, y análisis FODA, y establecer plantilla e indicadores que puedan medir la productividad de los funcionarios de la unidad de compras públicas de la escuela de la Marina Mercante Nacional.

3.4 ACTIVIDADES

Este proyecto pretende:

- Analizar el ambiente de control que posee la Unidad de Compras Públicas.
- Recolección de información de los procesos de la unidad de Compras públicas.
- Valorar las debilidades y riesgos de los procesos y procedimientos de la Unidad de Compras Públicas.
- Crear vías de comunicación para la oportuna difusión de la información.
- Diseñar un sistema de control interno para la unidad de compras Públicas.

3.5 INDICADORES

Tabla 3.1 Identificador de Indicadores

AREA	
Unidad de Compras Publicas	
ACCIONES DE CONTROL	INDICADORES
Revisión de procesos por cuatrimestre.	Números de pliegos realizados en cada cuatrimestre.
Revisión de tiempos estimados para cada uno de los procesos realizados.	Tiempo estimado de proceso.
Capacitaciones al personal.	Porcentaje de cumplimiento de las tareas.

Elaborado por: Autores de la Investigación

En la siguiente tabla se podrá identificar los indicadores en la Unidad de Compras Públicas y la formulación de cada uno de los indicadores.

Tabla 3.2 Indicadores

No. De Indicadores	INDICADORES	FORMULACIÓN
1	Números de pliegos realizados en cada cuatrimestre.	Registro de números de pliegos emitidos
2	Tiempo estimado de proceso.	Tiempo real/Tiempo estimado
3	Porcentaje de cumplimiento de las tareas.	Tareas ejecutadas/Tareas solicitadas

Elaborado por: Autores de la Investigación

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

(Gómez, 2006) nos expresa lo siguiente

Bajo la perspectiva cuantitativa, recolectar los datos es equivalente a “medir”. De acuerdo con la definición clásica del término, ampliamente difundida, medir significa “asignar números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas”. Sin embargo, no siempre lo que queremos observar es directamente medible. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. (p. 121)

Según explica el autor las técnicas más efectivas empleadas para cuantificar, medir y ordenar la investigación

- **La observación:** es una técnica objetiva de recolección; ya que se obtiene información aun cuando no se quiera.

- **La entrevista:** Se utiliza para recabar información puede ser estructurada o no estructurada
- **La encuesta:** Representa un conjunto de preguntas estructuradas dirigidas a una muestra representativa de la población para conocer sus opiniones.

Las técnicas que se aplicarán en el proyecto es la entrevista para poder obtener información de las funciones del departamento de compras públicas, la observación que es una herramienta eficaz para poder determinar los diferentes procesos de la unidad de compras públicas de la Marina Mercante, incorporando los flujogramas para reestructurar los procesos y establecer una base para poder medir la productividad del departamento e incluirlo en el diseño de control interno.

3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son las vías mediante la cual se puede aplicar alguna técnica de recolección de información.

- **Flujo gramas:** representación gráfica de los pasos en proceso para determinar cómo funciona y producir un resultado.
- **Cuestionarios** conjuntos de preguntas sobre los hechos y aspectos que interesan en una población.

3.8 POBLACIÓN

En su libro (Montero Lorenzo, 2007) nos indican que: “el universo o población es el conjunto de elementos con ciertas características de interés, para una investigación.”(p.2)

En el proyecto se tomará toda la población es decir se entrevistará a los 3 funcionarios que conforman la unidad de compras públicas de la escuela de la Marina Mercante, ya que esto proporcionará una información fidedigna de las funciones y procesos para poder establecer un diseño de control interno que pueda optimizar sus recursos.

3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3.3 Cronograma de Actividades

No	ACTIVIDADES	DICIEMBRE SEMANAS				ENERO SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	PLANIFICACIÓN								
	Reconocimiento de la Unidad y su entorno								
	Visita preliminar								
	Identificar procesos y procedimientos de la Unidad								
	Levantamiento de información del área a Auditar								
	Elaborar cuestionarios de Control Interno para la Unidad de compras Publicas								
	Establecer pruebas de cumplimiento que se aplicaran en la Unidad								
2	EJECUCIÓN								
	Aplicar los Cuestionarios de Control interno								
	Aplicación de los cuestionarios								
	Elaboración de la Matriz de Hallazgos								
3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS								
	Elaborar el borrador de informes								
	Revisión de informes								
	Elaboración del informe final Dirigido al director de la Unidad								

3.10 CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES O ANÁLISIS DE PUESTO Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTALES

El objetivo del Análisis y Descripción de Puestos según lo expresado en su libro de Administración de puestos (Dessler, 2013) es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

En el análisis de puesto se puede resolver ciertas problemáticas que se presentan en la vida cotidiana de la empresa como:

1. Desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones.
2. Escoger el candidato idóneo para cubrir un puesto en una organización.
3. Determinación del lugar que ocupamos en la empresa y de los responsables para tomar decisiones.

Es decir que el análisis de puestos del Departamento de Compras Públicas de la Marina Mercante consiste en: la obtención, evaluación y organización de información, sus funciones y procesos para medir sus objetivos, sus características, su personal, sus servicios y su productividad.

Su objetivo según (Dessler, 2013) es determinar los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de personas, en término de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos y las tareas designadas a ellos. El análisis de puestos propuesto se basó en cuatro áreas de requisitos aplicadas que son: Requisitos intelectuales (conocimientos), Requisitos físicos (habilidades psicomotoras), Responsabilidades (referentes al cargo) y Condiciones de trabajo (ambiente en el que se desarrolla las actividades) (Ver Gráfico 3.1).

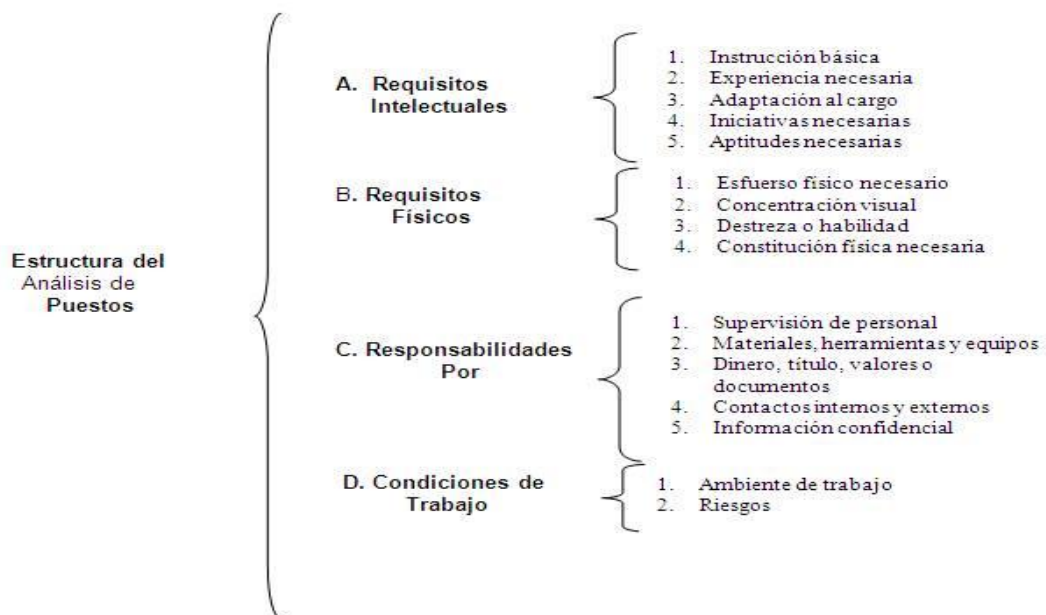


Gráfico 3.1 Estructura del Análisis de Puesto

Fuente: Monografía, Análisis de Puesto Recuperado 15 de diciembre de 2014 <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml#ixzz3MEhwijud>

Autor: Ing.-Lic. Yunior Andrés Castillo Santiago de los Caballeros, República Dominicana 2011.

En su libro de Administración de Personal (William B & Jr. & Heith Davis, 1995) nos dice que el uso que se puede dar al análisis de puesto pueden ser lo siguientes (Ver Gráfico 3.2):

1. **Descripción de puestos:** Define que todas las actividades estén asignadas en las posiciones específicas.
2. **Reclutamiento y Selección:** Proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades.
3. **Compensación:** Representa la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros.
4. **Evaluación del desempeño:** Compara el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.
5. **Capacitación:** Sirve para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

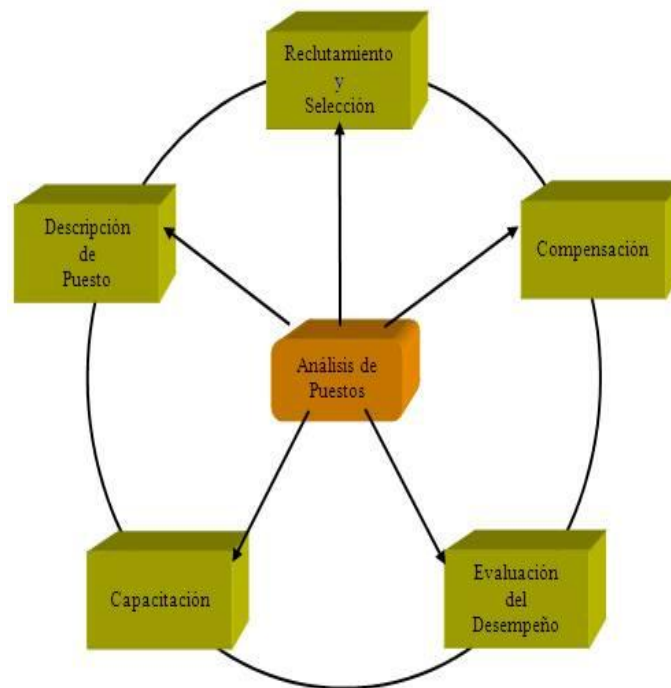


Gráfico 3.2 Uso de la Información del Análisis de Puesto

Fuente: Monografía, Análisis de Puesto Recuperado 15 de diciembre de 2014
<http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml#ixzz3MEhwijud>

Autor: Ing.-Lic. Yunior Andrés Castillo Santiago de los Caballeros, República Dominicana 2011.

(William B & Jr. & Heith Davis, 1995) que los métodos para reunir información sobre el análisis de Puestos pueden ser: las entrevistas, Comité de expertos, Bitácora del empleado, observación directa y Cuestionario (Ver Gráfico 3.3).



Gráfico 3.3 Método para la Obtención de Datos

Fuente: Monografía, Análisis de Puesto Recuperado 15 de diciembre de 2014
<http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml#ixzz3MEhwijud>

Autor: Ing.-Lic. Yunior Andrés Castillo Santiago de los Caballeros, República Dominicana 2011.

Para este proyecto implementaremos los siguientes métodos:

1. **Análisis de Puesto** a través de **cuestionarios** de preguntas sobre sus funciones a los miembros del departamento de compras públicas de la Marina Mercante. Es una forma eficaz y rápida de obtener información y es menos costoso que la entrevista.

Ventajas:

- a) Puede hacerse al mismo tiempo por cada integrante del departamento.

- b) Es económico por sus bajos costos en tiempos y puede ser devuelto con rapidez.
- c) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- a) Puede ser difícil de asimilar en cargos de nivel bajo puesto que puede ser difícil para interpretarlo y responderlo.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.

2. **Entrevista** al Jefe Departamental para obtener datos Relevantes se realizará una visita con preguntas claves para definir objetivos institucionales es confiable, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados.

Ventajas:

- a) Los datos puntuales que ayudan al conocimiento del cargo.
- b) Se puede analizar y aclarar dudas.
- c) Proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- d) Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.

- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
 - c) Se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado.
3. **Observación** directa de todas las funciones o procesos realizados en el departamento, va acompañado de entrevista y análisis de puesto correspondiente.

Ventajas:

- a) Veracidad de los datos obtenidos.
- b) No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c) Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.

Desventajas:

- a) Costos elevados porque el analista tiene que invertir bastante tiempo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis.

3.10.1 Análisis de Puesto.

Según lo expuesto por Ríos, (1995)³ nos dice que “la descripción de puestos es una relación por escrito de lo que hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. En ésta se listan conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar el trabajo satisfactoriamente.” (s/n).

³ Ríos, Manuel F. (1995) “Análisis y puestos de Trabajo” España. Ediciones Días de Santos S.A.

Las secciones básicas que deben contener las descripciones de puestos son 6 como lo refiere la Gráfico 3.4

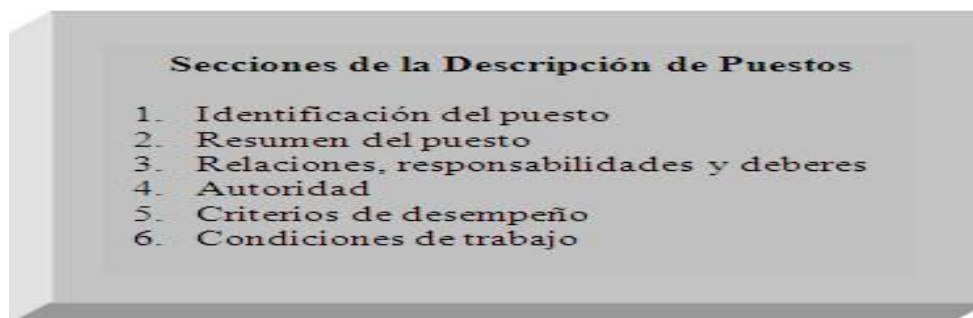


Gráfico 3.4 Secciones de la Descripción de Puestos

Fuente: Monografía, Análisis de Puesto Recuperado 15 de diciembre de 2014 <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml#ixzz3MEhwijud>

Autor: Ing.-Lic. Yunior Andrés Castillo Santiago de los Caballeros, República Dominicana 2011.

El análisis de puesto para el conocimiento de funciones de los funcionarios públicos del Departamento de Compras públicas de la Marina Mercante se elaboró cuestionarios, con 6 secciones que son (Ver Anexo 3.1):

1. Identificación del Puesto:

Existen 3 personas encargadas del área de Compras públicas y son:

1. Jefe de la unidad de Compras Públicas
2. Operador del portal de compras públicas
3. Asistente del portal de compra públicas

2. Catálogo de procedimientos de Unidad de Compras Públicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional:

Esta sección describe los procedimientos que actualmente está siendo elaborados por el personal de la unidad de compras públicas de la Marina Mercante los mismo que arrojaron los siguientes resultados:

1. Jefe de la unidad de Compras Públicas:

- a) Análisis y control de procedimientos por ínfima cuantía (permanente)
- b) Control del plan Anula de Adquisiciones (periódica)
- c) Supervisar la ejecución de los proyectos que se están ejecutando en la ESMA (periódica)
- d) Contratar las áreas requirentes (permanente)
- e) Control y supervisión de las actividades que realiza el personal de la UCP (permanente)

2. Operador del portal de compras públicas

- a) Información Actualizada del Portal (periódica)
- b) Supervisión de cotizaciones (permanente)
- c) Preparación de pliegos del proceso a realizarse (permanente)
- d) Informar novedades acerca de la ejecución de los proyectos (periódica)

3. Asistente del portal de compra públicas

- a) Proceso de Catálogo electrónico
- b) Publicación de facturas de instructores en el sistema de la armada
- c) Publicación de factura en ínfima cuantía

3. Especificaciones del puesto

Las materias empleadas son: suministros de oficina y equipos de oficina

Observación: No especificaron el uso de manuales ni resoluciones

4. Habilidades físicas

Todos concuerdan en que para cada puesto se necesita de: entrenamiento, agilidad destreza y rapidez.

5. Habilidad mental

Para los cargos desempeñados en el departamento de compras públicas es necesario tener un nivel superior de criterio o iniciativa y de conocimientos y capacidad de expresión según lo expresado por los miembros del área.

6. Levantamiento y actualización de los pasos o procedimiento

1. Jefe de la unidad de Compras Públicas:

- a) **Análisis y control de procedimientos por ínfima cuantía (permanente):** recopilación de los documentos a analizar para su respectivo control.
- b) **Control del plan Anula de Adquisiciones (periódica):** recopilación de los documentos para su respectivo control.
- c) **Supervisar la ejecución de los proyectos que se están ejecutando en la ESMA (periódica):** se vigila cada uno de los proyectos que se están ejecutando mediante visitas.
- d) **Contratar las áreas requerentes (permanente):** no describió procedimiento.
- e) **Control y supervisión de las actividades que realiza el personal de la UCP (permanente):** vigilar al personal de la UCP mediante visitas a los puestos de trabajo y así evitar que el personal se ausente en sus horas de trabajo.

2. Operador del portal de compras públicas

- a) **Información Actualizada del Portal (periódica):** se mantiene la información actualizada a través del sistema.
- b) **Supervisión de cotizaciones (permanente):** mediante las necesidades que presenta cada área.
- c) **Preparación de pliegos del proceso a realizarse (permanente):** su preparación depende de cada contrato.

d) **Informar novedades acerca de la ejecución de los proyectos (periódica):**

Se informa las novedades de cada proyecto en el reparto ya sean a largo o corto plazo.

3. Asistente del portal de compra públicas

a) Proceso de Catálogo electrónico: actualización del plan anual de contratación pública.

b) Publicación de facturas de instructores en el sistema de la armada: Recibir documentación y anotar en una bitácora para que no exista documentación repetida y que no corra el riesgo de traspapelarse.

c) Publicación de factura en Ínfima Cuantía: Legalización por parte del Jefe del Departamento.

3.10.2 Entrevista a Jefe departamental

En La entrevista al Jefe departamental se observó que el estado en que se encuentra la Unidad de Compras Públicas de la ESMENA es el siguiente, el mismo que detallamos a continuación:

- Carece de manuales de funciones
- No posee flujogramas de procesos actualizados y de fácil interpretación
- No poseen objetivos departamentales
- Carece de controles internos
- Carece de indicadores de medición de productividad
- No existen hoja de rutas que orienten el desarrollo de los procedimientos
- No poseen matriz de riesgos
- La capacitación debe ser trimestral y debe contemplar puntos importantes de actualización de las leyes que se hacen necesarios para el desarrollo de las operaciones.

3.10.3 Análisis FODA

(I.Weelen, Thomas y Hunger, & J., 2007) establecen que:

El análisis FODA no sólo se debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que le empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. (p.138)

El análisis FODA consiste en evaluar los factores fuertes y débiles de una organización de la misma forma se determinar una evaluación externa de amenazas y oportunidades, de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices de esta forma se puede desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las siguientes etapas según lo expresado por (David F., 2007) (Ver Imagen 3.5):

1. Etapa 1: De los insumos
2. Etapa 2: De la adecuación
3. Etapa 3: De la decisión

<p>Etapa 1: De los insumos Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</p>
<p>Etapa 2: De la adecuación Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE). Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE). Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) Matriz Interna – Externa (MIE) Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</p>
<p>Etapa 3. De la decisión 1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).</p>

Gráfico 3.5 Marco Analítico para Buscar Estrategias

Fuente: Enseñanza e investigación en psicología, 2007 Volumen 12, Núm. 1: 113-130

Autor: David F. (2007)

Para poder analizar a la Unidad de Compras Públicas se aplicará en la etapa 1: Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos y la Etapa 2 la Matriz de las Amenazas, oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE) ya que la Etapa 3 aplica para empresas comerciales y no públicas.

3.10.3.1 Etapa 1 De los Insumos: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Una vez realizada la matriz FODA, información proporcionada por el Jefe de la Unidad de Compras Públicas de la Marina Mercante y del conocimiento del negocio. Es por eso que se torna necesario poder iniciar con la primera Fase para poder evaluar la situación interna del departamento mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) donde se asigna un peso según la relevancia hasta llegar a 1.0 y una calificación del 1 a 4 donde 1 es insignificante y 4 es importante, y se establece un peso ponderado de la multiplicación de los factores anteriores para que de esa forma se puede establecer si las fortalezas sobresalen de las debilidades o viceversa como lo muestra la Tabla 3.4 en donde el peso ponderado de las fortalezas (2.16) son menores que las debilidades (3.80).

Tabla 3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

#	FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Contar con instructores capacitados acorde a los diferentes cursos que se dictan bajo la OMI	0.20	3	0.60
2	Certificación de calidad ISO 9001	0.40	4	1.60
3	Conocimiento del negocio de parte de la Jefatura	0.20	3	0.60
4	Autonomía Administrativa y Financiera	0.10	3	0.30
	Infraestructura Física Propia	0.10	3	0.30
	Subtotal	1.00		2.16
	Debilidades			
1	Falta de organización ya que no existe un manual de funciones bien estructurado.	0.20	4	0.60
2	Falta de equipos adecuados para los diferentes cursos OMI	0.40	4	1.60

#	FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
3	Limitada capacidad de respuesta al cambio del entorno	0.15	4	0.60
	Falta de comunicación entre áreas	0.15	4	0.60
4	Integración limitada entre sistemas y procesos operativos, administrativos y financieros	0.10	4	0.40
	Subtotal	1.00		3.80

Fuente: Información obtenida por entrevista al Jefe de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional y Análisis de Puesto

Elaborado por: Autores de la investigación

3.10.3.2 Etapa 1 De los Insumos: Matriz de Factores Externos

Al realizar las matriz FODA y MAFE existen otras matrices que pueden ayudan al enriquecimiento del análisis estratégico que es la Matriz de Factores Externos (MAFE) donde se asigna un peso según la relevancia hasta llegas a 1.0 y una calificación del 1 a 4 donde 1 es insignificante y 4 es importante y se establece un peso ponderado de la multiplicación de los factores como se indicó en la matriz anterior según lo que muestra la Tabla 3.2 en donde los factores externos de oportunidades (4) son un poco más altos que las amenazas (3.60).

Tabla 3.5 Matriz de Factores Externos

#	FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Contar con instructores capacitados acorde a los diferentes cursos que se dictan bajo la OMI	0.20	4	0.80
2	Única escuela a nivel nacional que está en la capacidad de calificar y otorgar al agente de mar.	0.30	4	1.20
3	Oportunidades de capacitación internacional	0.30	4	1.20
4	Nuevas necesidades del mercado actual	0.20	4	0.80
	Subtotal	1.00		4

#	FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	AMENAZAS			
1	Que baje el número de personas que se capaciten	0.40	3	1.20
2	Que salgamos de la lista blanca y así quienes dan certificados a la gente del mar no podrán navegar ni embarcarse	0.30	4	1.20
3	Ausencia de Legislación Adecuada	0.20	4	0.80
4	Recesión global	0.10	4	0.40
	Subtotal	1.00		3.60

Fuente: Información obtenida por entrevista al jefe de compras públicas de la Marina Mercante y Análisis de Puesto

Elaborado por: Autores de la investigación

3.10.3.3 Etapa 2 De la adecuación: Matriz de MAFE

El análisis estratégico mediante la matriz MAFE (Matriz Analítica de Formación de Estrategias) abarca el desarrollo de cuatro tipos de estrategias de acuerdo a lo expuesto por (David F., 2007)

- Estrategias FO: se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia fusionarse, reducirse, declarar la quiebra y optar por la liquidación.

En la tabla 3.6 se establecen estrategias para poder usar las fortalezas y oportunidades como punto de apoyo para poder optimizar los recursos y hacer más productivo el Departamento de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional.

Las recomendaciones en este tipo de análisis es utilizar siempre las estrategia, FO y DO puesto que potencializa las fortalezas usando las debilidades como futuras oportunidades, logrando encaminar el departamento para hacerlo más funcional.

Tabla 3.6 Matriz MAFE

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ MAFE	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con instructores capacitados acorde a los diferentes cursos que se dictan bajo la OMI • Certificación de calidad ISO 9001 • Conocimiento del negocio de parte de la Jefatura • Autonomía Administrativa y Financiera • Infraestructura Física Propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización debido a que no existe un manual de funciones bien estructurado. • Falta de equipos adecuados para los diferentes cursos OMI • Limitada capacidad de respuesta al cambio del entorno • Falta de comunicación entre áreas • Integración limitada entre sistemas y procesos operativos, administrativos y financieros
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con instructores capacitados acorde a los diferentes cursos que se dictan bajo la OMI • Oportunidades de capacitación internacional. • Nuevas necesidades del mercado actual. 	Capacitar a los instructores a nivel internacional para que sean la mejor escuela de capacitación de los agentes de mar reconociendo a nivel nacional y mundial y para eso el Departamento de UCP tiene que agilizar las necesidades de los instructores.	Poner en marcha manuales de procesos para aumentar la operatividad de la empresa para lograr un alto grado de productividad del departamento

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Que baje el número de personas que se capaciten • Que salgamos de la lista blanca y así quienes dan certificados a la gente del mar no podrán navegar ni embarcarse • Ausencia de Legislación Adecuada • Recesión global 	<p>Utilizar la certificación de ISO 9001 , el conocimiento del negocio y el profesionalismo de los instructores como la oportunidad de crecer y aumentar el número de alumnos y satisfacer las necesidades del mercado, y el departamento de compras debe proporcionar lo necesario para cumplir con el objetivo.</p>	<p>Las falta de organización la demora y retraso en los requerimientos solicitados pueden ser serios causantes de la desestabilización de la escuela de la Armada por tanto el control interno de esta área para aumentar su productividad es urgentemente requerido</p>

Fuente: Información obtenida por entrevista al jefe de compras públicas de la Marina

Elaborado por: Autores de la investigación

3.10.4 Cuestionario de control interno

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (1949)⁴ expresa que:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas." (p. s/n)


⁴ Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (1949)

Pero ha evolucionado en su concepto ya que (Fowler Newton, 2008) define al control interno como: *“Conjunto de políticas y procedimientos establecidos en una entidad con el objetivo de proporcionarle un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos inherentes a las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y otras normas aplicables.”(s/n)*

Por tanto podemos decir que control interno tiene relevancia para la estructura administrativa contable de una empresa; sus políticas y controles fortalece a la empresa frente a los fraudes, garantizando que dichos controles se apliquen con eficiencia y eficacia operativa dando una seguridad razonable es decir que los costos de su implementación sean menores a los de sus beneficios.

Se realizó un cuestionario de control interno otorgando una valoración para conocer el estado de la unidad de compras públicas en donde se realizaron preguntas aplicando los componentes de COSO como:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgo
3. Información
4. Comunicación
5. Supervisión

		Auditoría de Control Interno a la La unidad de compras públicas de la Escuela de la Marina Mercante		
FECHA: 10 de diciembre de 2014				
ENTE FISCALIZABLE: La unidad de compras públicas de la Escuela de la Marina Mercante				
ÁREA A EVALUAR: UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS				
EL RESPONSABLE DEL ÁREA:		EL ENTREVISTADOR:		
CARGO: Jefe de Compras		Rocío González		
DESCRIPCIÓN				Marque con una "X" según la respuesta
I. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
I.1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS		Nivel de control	Opciones	
1.-	¿La misión, visión, objetivos y metas institucionales, están alineados al Plan anual de contratación pública?	Estratégico	Si	
2.-	¿La unidad de compras públicas cuenta, actualiza y difunde un Código de Conducta que le permita concientizar al personal sobre los valores éticos que deben aplicar?	Estratégico	Si	
3.-	¿La administración efectúa la planeación estratégica institucional como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones?	Estratégico	Si	
4.-	¿Se puede asegurar que los servidores públicos de la unidad de compras públicas actúan, en el desarrollo de su trabajo, con integridad, honestidad y una correcta actitud de servicio?	Estratégico	Si	
Subtotal			4	0
I.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
5.-	¿La unidad de compras públicas promueve el cumplimiento de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio?	Estratégico	Si	
6.-	¿Existe una estructura organizacional que define la autoridad y responsabilidad de los servidores	Directivo	Si	

	públicos, y establece adecuadas líneas de comunicación e información y además permite cumplir con los objetivos?			
7.-	¿Existen manuales de funciones y de procedimientos actualizados y conforme a los reglamentos?	Directivo		No
8.-	¿Los manuales de la organización y procedimientos de la unidad de compras públicas están autorizados y se publican en la gaceta oficial, así como las actualizaciones correspondientes?	Directivo		No
9.-	¿Se aplica al menos una vez al año encuestas que permitan conocer el entorno laboral y tomar acciones para mejorarlo?	Directivo		No
10.-	¿Se garantiza que la experiencia y competencia profesional del personal directivo es la suficiente para cumplir adecuadamente con las responsabilidades que tienen encomendadas?	Directivo	Si	
	Subtotal		3	3
I.3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES				
11.-	¿Se tiene documentado las atribuciones y responsabilidades del personal de mando que integra la administración la unidad de compras públicas?	Directivo	Si	
12.-	¿Se evalúa y revisa con cierta periodicidad el trabajo realizado por el personal responsable del ejercicio de los recursos?	Directivo		No
13.-	¿En La unidad de compras públicas las funciones se realizan en cumplimiento y conforme a los manuales de organización y de procedimientos autorizados y publicados?	Directivo		No
14.-	¿La unidad de compras públicas informa y da a conocer al personal sobre sus obligaciones y responsabilidades?	Directivo		No
15.-	¿Utiliza el personal responsable del ejercicio de los recursos, controles adecuados para un mejor manejo de los mismos?	Directivo	Si	
	Subtotal		2	3
II EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL				
II.1 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
16.-	¿Se ha implementado algún mecanismo de control para lograr una adecuada planificación, programación y presupuesto?	Estratégico		No
17.-	¿Se formuló un Programa Operativo Anual para el ejercicio 2014 en el cual se consideró la totalidad de los recursos presupuestados, las metas y objetivos programados?	Estratégico	Si	

18.-	¿Se efectuó durante el ejercicio un seguimiento al cumplimiento de las metas del Programa Operativo Anual (POA), y al término del mismo una evaluación?	Estratégico		No
19.-	¿Se siguen con todas las normas de contratación pública y se verifica que se ajuste a las normas del Estado?	Estratégico	Si	
20.-	¿Se cuenta con mecanismos para que la contratación pública sea sostenible y que se cuente con la suficiente solidez para liquidarla en los plazos y condiciones pactadas?	Estratégico		No
21.-	¿Existen criterios en la unidad de compras públicas para la aplicación de recursos y acciones que se lleven a cabo, se ejerzan de conformidad con los conceptos de gastos establecidos según el plan anual?	Estratégico		No
22.-	¿Se cuenta con algún mecanismo para evaluar las metas y objetivos en la administración de la UCP?	Directivo		No
23.-	¿Se cuenta con elementos en la unidad de compras públicas para disponer de indicadores que le permitan evaluar los resultados alcanzados?	Directivo		No
24.-	¿Existen controles para concordar la contabilidad con las disposiciones establecidas en la Ley de compras públicas?	Operativo	Si	
25.-	¿Existen controles para realizar el seguimiento de los servicios y bienes adquiridos se estén usando para los fines iniciales para los que fueron solicitados?	Operativo		No
	Subtotal		3	7
II.2. VALORACIÓN DEL RIESGO				
26.-	¿Se han llevado a cabo acciones en la UCP para implementar actividades de control entre el personal directivo, administrativo y operativo, que le permitan minimizar los principales riesgos identificados en materia de cumplimiento de objetivos, transferencia de recursos y cumplimiento del marco normativo?	Estratégico		No
27.-	¿Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado para el ejercicio fiscal?	Directivo		No
28.-	¿Existen instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y se analizan las variaciones por unidad de compras públicas?	Directivo		No

20.-	¿Se tiene establecido en la UCP, mecanismos para verificar que los riesgos más recurrentes y de mayor impacto económico, se encuentren adecuadamente administrados?	Operativo	Si	
30.-	¿Existen procesos estandarizados que ayuden a cumplir oportunamente el envío de la información requerida de la unidad de compras públicas hacia los demás departamentos?	Operativo	Si	
	Subtotal		2	3
III. INFORMACIÓN				
III.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN				
31.-	¿La información proporcionada y recibida entre las diversas áreas de la administración cuenta con el suficiente detalle, oportunidad y confiabilidad para su procesamiento?	Estratégico	Si	
32.-	¿Dentro de la unidad de compras públicas se cuenta con información periódica y relevante de los avances en la atención de los acuerdos y compromisos de las reuniones de la ESMENA, con el fin de verificar su cumplimiento oportuno y obtener los resultados esperados?	Estratégico		No
33.-	¿Los contenidos de la información generada por cada área son alineados a las necesidades que tienen los diferentes usuarios que la reciben?	Directivo		No
34.-	¿Existen controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información desarrollados en cada área?	Directivo		No
35.-	¿Cuentan con controles que garanticen que la información que se genera en el área compras públicas sea conciliada con el área financiera correspondiente a los recursos ejercidos?	Operativo		No
	Subtotal		1	4
IV. COMUNICACIÓN				
36.-	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diversas problemáticas que se presentan en el ejercicio de los recursos?	Estratégico	Si	
37.-	¿Los medios de comunicación que utiliza la unidad de compras públicas para difundir las instrucciones e información relacionada con las actividades propias de la ESMENA, son de fácil acceso para el personal?	Estratégico		No

38.-	¿Cuenta con mecanismos de calificación para medir la efectividad en la comunicación, que tiene el personal de mando en relación a las obligaciones y responsabilidades a su cargo?	Estratégico		No
39.-	¿Cuenta con actividades de control establecidas para mantener una comunicación constante entre el personal para realizar con mayor eficiencia y transparencia la aplicación y el ejercicio de los recursos?	Estratégico	Si	
	Subtotal		2	2
V. SUPERVISIÓN				
V.1. VERIFICACIÓN				
40.-	¿Las actividades de control dentro de la administración pública se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua, a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?	Estratégico		No
41.-	¿La unidad de compras públicas en su conjunto realiza una supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control interno?	Directivo		No
42.-	¿Se han establecido actividades de control para verificar que las deficiencias detectadas en la operación de los distintos fondos y programas, han sido corregidas?	Directivo		No
	Subtotal		0	3
Puntaje Total:			17	25

De acuerdo con los porcentajes parciales, totales y sus promedios ponderados obtenido en la Planilla como resultado de la evaluación de los temas o áreas, se clasifica dentro de los siguientes rangos (Ver Tabla 3.7):

Tabla 3.7 Porcentajes parciales y totales para medir los niveles de control interno

Menor que 52%	Ausencia de controles y gestión deficientes
Entre 52% y 63%	Niveles de control y gestión deficientes.
Entre 64% y 74%	Niveles de control y gestión regulares.
Entre 75% y 84%	Existen niveles de control razonables y buena gestión.
Entre 85% y 93%	Niveles destacables de control y muy buena gestión.
Mayor de 93%	Desempeño excelente y calidad asegurada.

Nota: Estos rangos se establecieron, teniendo en cuenta tendencias de carácter estadístico, que le hace ser serio, fuerte y exigente su opinión o concepto, sin embargo podrá ser modificada.

Elaborado por: Autores de la investigación

Resumen de resultados obtenidos por componente:

Tabla 3.8 Resumen de puntos obtenidos por componentes en cuestionario de control interno

#	COMPONENTES DE CONTROL	SI	NO	% SI	% NO	PROMEDIO PONDERADO SI	PROMEDIO PONDERADO NO
1	Ambiente de control	8	7	16%	14%	16%	14%
2	Evaluación de riesgo	3	13	6%	27%	22%	41%
3	Información	0	5	0%	10%	22%	51%
4	Comunicación	2	2	4%	4%	27%	55%
5	Supervisión	2	7	4%	14%	31%	69%
	TOTAL	15	34	31%	69%		

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Autores de la investigación

Se puede observar que existe Ausencia de controles y gestión deficientes ya que el SI nos dio menos de 69% según podemos observar en tabla 3.8 con un resultado de un 31% de promedio ponderado ya que el NO obtuvo más de la mitad (69%) por lo que se tiene que elaborar un sistema de control para aumentar la productividad de la unidad de compras públicas.

En la tabla 3.7 podemos observar que los componentes que poseen algo de controles es el de ambiente de control con un 16% y comunicación con un 4% y el más deficiente es el componente de Evaluación de riesgo ya que carece de controles.

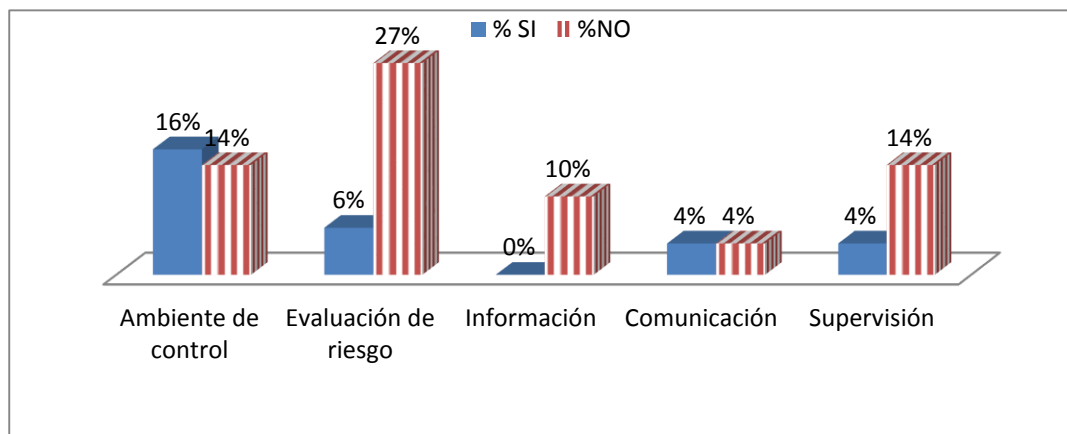


Gráfico 3.6 Promedio Ponderado de Porcentajes de Componentes

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Autores de la investigación

Tabla 3.9 Hallazgos

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
HALLAZGO	
1	En la escuela de la Marina Mercante Nacional del Ecuador, no cuenta con manuales de funciones y de procedimientos actualizados y conforme a los reglamentos.
CONCLUSIÓN	

	El Director de la ESMENA no se ha preocupado en hacer un estudio analítico de la importancia de los manuales y por ende no se ha podido implementar controles preventivos y reestructurar la Unidad de Compras Públicas.
	RECOMENDACIÓN
	El Director de ESMENA debe implementar un manual de funciones y de procedimientos para la Unidad de Compras Públicas.
	HALLAZGO
	Los manuales de la Organización y procedimientos de la Unidad de Compras Públicas no están autorizados, no se han publicado en la gaceta oficial y no se hacen las respectivas actualizaciones correspondientes.
	CONCLUSIÓN
2	El Director de ESMENA no ha realizado la respectiva supervisión y revisión de las actualizaciones correspondientes de la Unidad de Compras Públicas.
	RECOMENDACIÓN
	Incluir los manuales de la organización y procedimientos de la UCP y que estén debidamente actualizados y publicados en la gaceta oficial.
	HALLAZGO
	En la ESMENA no se ha realizado encuestas que permitan conocer el entorno laboral y así tomar acciones para mejorar.
	CONCLUSIÓN
3	ESMENA no ejecuta programas de encuestas para conocer el entorno laboral.
	RECOMENDACIÓN
	Mantener un programa de encuestas de forma continua para así poder conocer el entorno laboral.

	AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES
	HALLAZGO
1	En ESMENA no se evalúa y no se revisa con cierta periodicidad el trabajo realizado por el personal responsable del ejercicio de los recursos.
	CONCLUSIÓN

	El Director de la ESMENA no se ha enfocado en la revisión periódica de los trabajos que son realizados por el personal responsable.
	RECOMENDACIÓN
	Establecer un cronograma de revisiones con los jefes departamentales y el personal responsable.
	HALLAZGO
	En La unidad de compras públicas de la ESMENA las funciones no se realizan en cumplimiento y conforme a los manuales de organización y de procedimientos autorizados y publicados.
	CONCLUSIÓN
2	No se cuenta con un manual de funciones, ni de organización, y no están autorizados, ni publicados.
	RECOMENDACIÓN
	Implementar los manuales de funciones, los de la organización y autorizarlos todos con su debida publicación.
	HALLAZGO
	La unidad de compras públicas no informa y no da a conocer al personal sobre sus obligaciones y responsabilidades.
	CONCLUSIÓN
3	En la UCP no hay una adecuada segregación de funciones.
	RECOMENDACIÓN
	Se sugiere establecer una apropiada segregación de funciones.

	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO
	HALLAZGO
1	En la UCP no se ha implementado mecanismo de control para lograr una adecuada planeación, programación y presupuesto.

	CONCLUSIÓN
	No existe un mecanismo que controle la planificación, programación y presupuesto adecuado.
	RECOMENDACIÓN
	Se recomienda incluir un mecanismo que logre controlar la planificación, programación y el presupuesto de forma adecuada.
	HALLAZGO
	En ESMENA no se ha efectuado durante el ejercicio un seguimiento al cumplimiento de las metas del Programa Operativo Anual (POA) y al término del mismo una evaluación.
2	CONCLUSIÓN
	No se ha realizado un buen seguimiento al cumplimiento de las metas del POA y no se ha evaluado el grado del mismo.
	RECOMENDACIÓN
	Incluir de forma continua el seguimiento y evaluación a las metas del POA.
	HALLAZGO
	No se cuenta con mecanismos para que la contratación pública sea sostenible y que se cuente con la suficiente solidez para liquidarla en los plazos y condiciones pactadas
3	CONCLUSIÓN
	No existen mecanismos para que la contratación pública sea sostenible por lo cual la Dirección General de Finanzas al ver que no se ejecuta el porcentaje adecuado toma la decisión de reducir presupuesto.
	RECOMENDACIÓN
	Se sugiere un plan de control periódico de porcentaje de ejecución de presupuesto.
	HALLAZGO
4	En ESMENA no existen criterios en la UCP para la aplicación de recursos y acciones que se lleven a cabo, se ejerzan de conformidad con los conceptos de gastos establecidos según el plan anual
	CONCLUSIÓN
	No existe capacitación al personal y el no adecuado conocimiento de los Jefes de departamentales.
	RECOMENDACIÓN

	Establecer que los Jefes Departamentales sepan del área de Compras públicas y capacitación de forma periódica.
5	HALLAZGO
	No se cuenta con mecanismo para evaluar las metas y objetivos en la administración de la UCP.
	CONCLUSIÓN
	Inexistencia de un mecanismo adecuado para la evaluación de las metas y objetivos en la UCP.
	RECOMENDACIÓN
	Incluir un mecanismo para que se evalúe de forma continua las metas y los objetivos de la UCP.
6	HALLAZGO
	No existen elementos en la UCP para disponer de indicadores que le permitan evaluar los resultados alcanzados.
	CONCLUSIÓN
	En la UCP no posee elementos para poder disponer de indicadores y evaluar resultados.
	RECOMENDACIÓN
	Se sugiere establecer un mecanismo para poder evaluar indicadores y resultados de los mismos.
7	HALLAZGO
	No existen controles para realizar el seguimiento de los servicios y bienes adquiridos se estén usando para los fines iniciales para los que fueron solicitados.
	CONCLUSIÓN
	No se realiza un bien seguimiento a los bienes adquiridos.
	RECOMENDACIÓN
	Se sugiere establecer un control de la utilización de los servicios y bienes adquiridos.

1	VALORACIÓN DEL RIESGO
	HALLAZGO

	<p>No se ha llevado a cabo acciones en la UCP para implementar actividades de control entre el personal directivo, administrativo y operativo, que le permitan minimizar los principales riesgos identificados en materia de cumplimiento de objetivos, transferencia de recursos y cumplimiento de normativas.</p>
	CONCLUSIÓN
	<p>Inexistencia de coordinación del personal directivo, administrativo y operativo.</p>
	RECOMENDACIÓN
	<p>Reuniones de forma periódica para analizar los principales riesgos, normativas y objetivos de la UCP.</p>
	HALLAZGO
2	<p>En ESMENA no se encuentra claramente definida las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado para el ejercicio fiscal.</p>
	CONCLUSIÓN
	<p>ESMENA no prioriza necesidades.</p>
	RECOMENDACIÓN
	<p>Establecer priorizaciones para poder ejecutar de forma adecuada el presupuesto asignado.</p>
	HALLAZGO
3	<p>No se evidencia la existencia de instrumentos y mecanismos que midan los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y se analizan las variaciones por la UCP.</p>
	CONCLUSIÓN
	<p>No realiza el análisis de los objetivos, las metas y las variaciones que existen en la UCP.</p>
	RECOMENDACIÓN
	<p>Incluir el análisis de los objetivos, metas y variaciones en la UCP en reuniones con los Jefes Departamentales de forma continua.</p>
1	INFORMACIÓN
	HALLAZGO

	Dentro de la UCP no se cuenta con información periódica y relevante de los avances en la atención de los acuerdos y compromisos de las reuniones de la ESMENA, con el fin de verificar su cumplimiento oportuno y obtener los resultados esperados.
	CONCLUSIÓN
	No se encuentra la información oportuna.
	RECOMENDACIÓN
	Realizar un levantamiento de información y salvaguardar la más relevante.
	HALLAZGO
	Los contenidos de la información generada por cada área no son alineados a las necesidades que tienen los diferentes usuarios que la reciben.
	CONCLUSIÓN
2	Falta de formalismos para dar a conocer las necesidades requeridas por las demás áreas.
	RECOMENDACIÓN
	Realizar reuniones jefes departamentales-servidores públicos y entre jefes departamentales.
	HALLAZGO
	No se ve la existencia de controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información desarrollados en cada área
3	CONCLUSIÓN
	Faltas de actualización en los sistemas de información
	RECOMENDACIÓN
	Actualizar los sistemas de información de forma continua.
	HALLAZGO
	No cuentan con controles que garanticen que la información que se genera en el área de UCP sea conciliada con el área financiera correspondiente a los recursos ejercidos
4	CONCLUSIÓN
	No existen vínculos entre UCP y el área Financiera.
	RECOMENDACIÓN
	Reuniones perennes entre esas dos áreas.

1	COMUNICACIÓN
	HALLAZGO
	Los medios de comunicación que utiliza la unidad de compras públicas para difundir las instrucciones e información relacionada con las actividades propias de la ESMENA, no son de fácil acceso para el personal
	CONCLUSIÓN
	No se ha preocupado por socializar al personal al manejo de la página del portal de compras
	RECOMENDACIÓN
	Mantener una capacitación continua no sólo al personal de la UCP sino a todo para conocimiento de la institución.
2	HALLAZGO
	No se cuenta con mecanismos de calificación para medir la efectividad en la comunicación, que tiene el personal de mando en relación a las obligaciones y responsabilidades a su cargo
	CONCLUSIÓN
	Falta de preocupación en el manejo de la comunicación.
	RECOMENDACIÓN
	Mejorar la comunicación en sistemas como SISDON, ZIMBRA, MAIL DE ESMENA.

1	VERIFICACIÓN
	HALLAZGO
	Las actividades de control dentro de la administración pública no se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua, a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia.
	CONCLUSIÓN
	Baja eficiencia del control interno.
	RECOMENDACIÓN
	Efectuar supervisiones de forma permanente.
2	HALLAZGO
	La UCP en su conjunto realiza una supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control interno.

	CONCLUSIÓN
	No existe un control interno
	RECOMENDACIÓN
	Incluir un control interno para la UCP.
	HALLAZGO
	Se han establecido actividades de control para verificar que las deficiencias detectadas en la operación de los distintos fondos y programas, han sido corregidas
3	CONCLUSIÓN
	Falta de verificación en las deficiencias de las operaciones detectadas.
	RECOMENDACIÓN
	Detectar las deficiencias de las operaciones, priorizarlas y buscar soluciones rápidas mediante continua revisiones con las personas responsables.

3.10.5 Cuestionario de Administración de riesgos

Según (McNAMEE, David, s.f.) nos dice que: *“El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.”* (p. s/n)

Si no se efectúa una debida identificación de los potenciales riesgos a los que está expuesta una organización, estos no podrán ser debidamente administrados. Para la identificación de riesgos se pueden utilizar una gran variedad de herramientas y fuentes de información, entre otras:

- Registros internos de la organización
- Políticas de seguridad.
- Cuestionarios de Control Interno
- Flujogramas de los procesos
- Análisis de Estados Financieros
- Inspección de las operaciones
- Entrevistas

En la Tabla 3.7 muestra evaluación para determinar la preparación de la UCP de la Escuela de la Marina Mercante Nacional para aplicar la administración de riesgos y da un puntaje de 25 lo cual indica que la administración de riesgos es parte de su organización, pero necesita definir conceptos e incorporarlo como una parte mucho más importante de la cultura corporativa.

Tabla 3.10 Cuestionario de Evaluación de Riesgos

EVALUACIÓN PARA DETERMINAR LA PREPARACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL PARA APLICAR LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
Conteste las siguientes preguntas, utilizando la escala: 1 (Nunca), 2 (Algunas veces) o 3 (Siempre), y los valores intermedios. Deje en blanco si no conoce la respuesta.			
	1	2	3
1 La jefatura de la unidad de compras públicas discute el riesgo en las reuniones con el personal operativo			x
2. La jefatura de la unidad de compras públicas informa acerca de las decisiones importantes referentes al riesgo de las mismas		x	
3 1 La jefatura de la unidad de compras públicas consulta con alto mando acerca de los grandes proyectos (marque 1 si no tiene gerente de riesgos)	x		
4. La administración o gerencia de riesgos es un tema de discusión en las reuniones de la alta gerencia.	x		
5. Los gerentes participan en talleres (sean propios o en conferencias públicas) acerca de la práctica de la administración de riesgos.	x		
6. La unidad de compras públicas se enfrenta a dificultades sorpresivas.			x
7. Cuando una de las decisiones se vuelve obsoleta, el equipo compras públicas aprende con la experiencia.			x
8. La unidad de compras públicas suministra las herramientas necesarias para evaluar el riesgo.		x	

EVALUACIÓN PARA DETERMINAR LA PREPARACIÓN DE LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL PARA APLICAR LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
9. La jefatura de la unidad de compras públicas apoya la administración de riesgos.			x
10. Los resultados de la administración de riesgos son parte del índice de desempeño departamental		x	
TOTAL			21
<p>Puntaje menor a 24: la administración de riesgos no es parte de su organización en este momento. Trabaje en construir una apreciación del riesgo de negocio.</p> <p>Puntaje entre 24 – 36: la administración de riesgos es parte de su organización, pero necesita su ayuda para ser una parte más importante de la cultura corporativa.</p> <p>Puntaje mayor a 36: la administración de riesgos es una parte muy importante en su organización. Revise las áreas a las que le dio puntaje 3 o menor, para ver qué pasos necesita tomar.</p>			

Fuente <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap08/cont01.html>

Elaborado por: Autores de la investigación

3.11 INFORME DE AUDITORÍA

Informe de Auditores Independientes

Guayaquil 28 de Enero de 2015

Capitán de Corbeta-AB

Julio Rivadeneira Lasso

Jefe de la unidad de Compras Públicas

Ciudad,

Asunto: Dictamen de Auditoría

La unidad de compras públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional carece de un diseño de control interno hecho que ha traído inconvenientes en la productividad del departamento, es por eso, que se hizo relevante poder practicar una Auditoría al ente que usted representa, a través de la evaluación de los principios de eficiencia, eficacia y equidad con que se administraron los recursos puestos a disposición y los resultados de la gestión la comprobación de que las operaciones administrativas se realizaron conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos aplicables.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con normas, políticas y procedimientos de auditoría para la unidad de compras públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional, compatibles con el plan general de contrataciones; por tanto, requirió acorde con ellas, de planeación y ejecución del trabajo, de manera que el examen proporcione una base razonable para fundamentar los conceptos y la opinión expresada en el informe integral. El control incluyó examen sobre la base de pruebas selectivas, evidencias y documentos que soportan la gestión de la Entidad y el cumplimiento de las disposiciones legales.

1. Aspectos a Evaluar

El informe contiene la evaluación de los siguientes aspectos: análisis de puesto, análisis FODA, evaluación de control interno y de riesgo que una vez detectados como deficiencias por la comisión de auditoría, serán corregidos por la Entidad, lo cual contribuye a su mejoramiento continuo y por consiguiente en la eficiente y efectiva producción y/o prestación de bienes y/o servicios en beneficio de la ciudadanía, fin último del control.

2. Alcance de Auditoría

Se ha realizado la auditoría de acuerdo a las normas vigentes en la República del Ecuador las misma requieren que el auditor planifique y desarrolle la auditoría que involucra aplicar procedimientos sustancialmente sobre las bases selectivas para obtener elementos de juicio, los mismo que dependen del juicio y criterio del auditor para poder obtener información fidedigna y apropiada para establecer si los elementos de juicio son suficientes y apropiados para brindar una base para el dictamen de auditoría.

3. Conclusiones

Se detalla los procedimientos realizados:

1. Análisis de puestos: Se pudo observar que los miembros de la unidad de compras no poseen un conocimiento sólido de sus funciones ya que estuvieron muy dubitativos al poder escribir las operaciones asignadas a ellos.

Se pudo evidenciar que existe un manual de funciones pero no se lo usa, existe además un manual de procesos general, se debería crear manuales de procesos específicos y capacitar a los funcionarios en las implementaciones de los existentes y normativas de uso del portal entre otras.

2. Entrevista: Al Jefe de compras públicas para determinar visión, misión objetivos, FODA de la unidad de compras públicas que se pueda tomar medidas correctivas ya que no cuenta con normativas explícitas y debido a eso se presentan irregularidades y atrasos en tiempos en la unidad.
3. Análisis FODA: Se determinó que la mejor estrategia para escoger es la FO y FA ya que potencializa las fortalezas para lograr hacer que las debilidades se conviertan en oportunidades ya que constituyen la única escuela encargada de las capacitaciones a los agentes de mar.
4. Cuestionario de control interno: Logra medir las debilidades de la unidad ya que tiene un nivel muy bajo en el manejo de políticas y controles necesarios para operar con eficiencia.
5. Cuestionario de Riesgo: Existe una conciencia mínima de control de riesgo lo que puede provocar desestabilización no sólo de la unidad sino de la Escuela en General

La unidad de compras públicas de la ESMENA carece de un sistema de control interno lo que provocan errores en sus operaciones, retrasos en los tiempos de adquisición y malestar colectivo.

4. Plan de mejoramiento

La Entidad debe diseñar y presentar un plan de mejoramiento que permita solucionar las deficiencias comunicadas durante el proceso auditor, dentro de tres meses siguientes al recibo del informe. A continuación se detalla en la Tabla 3.7 las áreas críticas encontradas el porqué de esa categorización, el qué hacer para mejorarlo y el cómo hacerlo.

Tabla 3.11 Plan de mejoramiento

Área Crítica	¿Por qué?	¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?
Carecen de estrategias departamentales	Se pierde el rumbo específico del departamento	Crear estrategias departamentales	En base al análisis FODA del departamento se establece estrategias para mejorar el área de compras públicas
Carecen de Manuales de procesos específicos por tipo de compra	Existen duplicidad y lentitud en las operaciones	Crear un flujo de procesos específico	En base al flujo de procesos general se elaborará un flujo de procesos por tipo de contratación específica
Carece de indicadores de medición	No se puede conocer la efectividad del departamento porque no tienen indicadores de gestión	Elaborar modelo de indicadores	Se debe socializar con el Jefe de compras y mostrarle el modelo de indicadores para que él pueda aplicarlos a los procesos que considere necesarios
Carecen de un mapa de riesgos	Esto dificulta conocer áreas críticas y retrasa las correcciones en los procesos	Crear un modelo matriz de riesgos	Esta matriz servirá para exponer las áreas de riesgo que el jefe de la unidad de compras públicas requiera para poder determinar acciones a tomar
Carecen un formato para evaluar el control interno	Se desconoce los procedimientos que tienen problema para tomar medidas correctivas	Crear un modelo de cuestionario de control interno	Se establecerá un cuestionario de control interno que contenga el procedimiento, el análisis del mismo y las recomendaciones
Carecen de flujo de procesos	Ocasiona pérdida en horas, duplicidad de funciones y retraso en las mismas.	Crear un modelo de hoja de Ruta	Con el modelo de hoja permite conocer tiempos exactos de la realización de las operaciones

Falta de capacitación	Los procesos pueden ser errados si no se posee el conocimiento del cargo ni el manejo de portal web y de las leyes necesarias para la aplicación de las compras públicas	Detallar una sugerencia de un plan de capacitación	Con el análisis de puesto se pudo evidenciar que se necesita capacitación en : <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras y cambios en herramientas del portal de compras públicas • Valor agregado ecuatoriano • Ushay - módulo facilitador de contratación pública – entidades contratantes • Manual de funciones
-----------------------	--	--	---

El plan de mejoramiento presentado contiene las acciones que se implementarán por parte de la Entidad, las cuales deberán responder a cada una de las debilidades detectadas y comunicadas por el equipo auditor, el cronograma para su implementación y los responsables de su desarrollo.

Atentamente,

González Cedeño Rocío Magdalena

Sosa Romero Felipe Armando

Audidores Independientes

CAPÍTULO IV

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS EN LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL.

4.1.1 OBJETIVO

Ayudar al departamento de compras públicas a evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades, garantizando una seguridad razonable a través de una información confiable y veraz que cumpla con los reglamentos del sistema de compras públicas y permita prevenir errores, riesgos e irregularidades.

4.1.2 ALCANCE

El Sistema de control interno del proyecto es aplicable solo en la Unidad de Compras públicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional.

4.1.3 RESPONSABLES

Los funcionarios que forman parte de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante.

4.1.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA

Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una compañía o un departamento permiten concentrar el trabajo en lo que se tiene como oportunidad para poder mejorar lo que es débil.

Se puede observar el análisis FODA en la unidad de compras públicas de la Escuela de la Mariana Mercante la falta de capacitación en algunas áreas se hace primordial porque forman parte de sus debilidades y amenazas.

Tabla 4.1 Análisis FODA de la Unidad de Compras Publicas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma del SERCOP permite incorporación de nuevos servicios con recursos propios y capacidad de resolver problemas. • Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana. • Se cuenta con un marco jurídico consolidado. • Desarrollos tecnológicos, herramienta amigable. • Adecuado clima laboral. • El fortalecimiento de los insumos en términos de formularios electrónicos, que permiten mejorar data para análisis estadísticos y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Reforma a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública promueve la participación ciudadana, generando transparencia por la publicidad de los procesos, lo que provocará un mayor y mejor uso del sistema. • Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes del Sistema Oficial de Contratación del Estado. • Compradores y proveedores valoran los avances logrados en el SNCP. • Establecer lineamientos para que las entidades contratantes y proveedores fortalezcan el mercado de contratación pública.

	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso a la Transformación de la matriz productiva.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No contar con presupuesto suficiente para la gestión • Falta de un proceso de verificación y validación de la información de los proveedores habilitados en el RUP y entidades registradas. • Falta de coordinación interinstitucional, en particular para los procesos de auditoría y control. • Los procedimientos para la administración de los contratos no se encuentran claramente definidos. • Falta de integración entre áreas. • Falta mejorar la comunicación interna. • Insuficiente conocimiento de la necesidad del cliente externo. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos usuarios no cuentan con el conocimiento técnico y recursos para utilizar las herramientas del sistema. • Vulneración de la seguridad de los sistemas de información por parte de hackers • Rotación del personal de áreas estratégicas de la institución afecta el conocimiento adquirido. • La falta de capacitación que tiene los proveedores o contratantes, dentro del proceso de contratación pública, de la nueva ley, de los instrumentos y herramientas burocrática en la entrega de información a terceros • La reducción del presupuesto estatal.

Fuente: Análisis de Puesto a funcionarios de la unidad de compras públicas y entrevista a Jefe del departamento.

Elaborado por: Autores de la investigación

De acuerdo al análisis realizado de la matriz FODA departamental se puede definir las estrategias departamentales como se puede apreciar en la Tabla 4.2 que tienen base en las oportunidades, ya que se puede mejorar sus debilidades y solidificar sus fortalezas, a las que se denomina DO Y FO ya que las FA y DA son estrategias defensivas que no se aconsejan utilizar.

La estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, el gran problema que padece la unidad de compras públicas es el desconocimiento de los manuales de funciones y la falta de

manuales específicos de procesos es por eso que se sugiere poner en marcha manuales de procesos para aumentar la productividad del departamento.

Estrategia FO: Basada en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, es por eso que se plantea que la escuela de la Mariana Mercante pueda utilizar los avances tecnológicos para poder recibir capacitaciones virtuales continuas de los cambios en las leyes y manejo de programas.

Tabla 4.2 Estrategias FO, DO, FA, DA

Estrategias FO	Estrategias DO
Utilizar los avances tecnológicos para poder recibir capacitaciones virtuales continuas de los cambios en las leyes y manejo de programas	Poner en marcha manuales de procesos par a aumentar la operatividad de la empresa par a logra un alto grado de productividad del departamento
Estrategias FA	Estrategias DA
El conocimiento del negocio y el profesionalismo de los instructores como la oportunidad de crecer y aumentar el número de alumnos y satisfacer las necesidades del mercado, y el departamento de compras deben proporcionar lo necesario para cumplir con el objetivo.	Las falta de organización la demora y retraso en los requerimientos solicitados pueden ser serios causantes de la desestabilización de la escuela de la Armada por tanto el control interno de esta área para aumentar su productividad es urgentemente requerido.

Fuente: Entrevista al Jefe del Departamento de Compras públicas

Elaborado por: Autores del proyecto

4.1.5 Modelo de Indicadores de control interno

Para poder medir la eficiencia eficacia y la productividad de un departamento es necesario plantearse objetivos para poder establecer mediciones cuantitativas y/o

cualitativas que permitan determinar con el mayor grado de precisión los resultados de la planeación.

(Heredia Alvarado, 2001)⁵ nos dice que “los indicadores son instrumentos que pueden definirse como las unidades de medida que permiten medir y evaluar la gestión para poder realizar un seguimiento y evaluación periódica de las variables mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.”(s/n)

Características que deben reunir los indicadores

- Relevancia (importante).
- Pertinencia: (esenciales integralmente y se mantengan en el tiempo).
- Objetividad: (no ambiguo en cuanto a cálculo y construcción).
- Inequívoco: (interpretación única).
- Sensibilidad: (que permita analizar variaciones pequeñas).
- Precisión: (el margen de error ha de ser aceptable).
- Accesibilidad: (coste aceptable, fácil de calcular y también de interpretar).

Clasificación de los indicadores

1. Según su naturaleza:

- Economía (inputs)
- Eficacia (consecución objetivos)
- Eficiencia (relación input/output)
- Efectividad (impacto que tiene la gestión en la su entorno)
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- Excelencia (calidad)
- Entorno (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

⁵ Heredia Alvarado, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la Mejora y le control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaume.

2. Según el objeto a medir: En cuanto sea indicadores de:

- Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos -eficacia-)
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)
- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía)
- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

3. Según el ámbito de actuación/adaptación:

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa).
- externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso).

Para la unidad de compras públicas se recomienda según lo expresado (Téllez L, Universidad de Quindío, 2015) para las empresas públicas es mejor ejecutar los siguientes indicadores:

1. **Eficiencia (mide el cómo):** Miden el nivel de ejecución de un proceso y el rendimiento de los recursos utilizados en el mismo.
2. **Eficacia (mide el qué):** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos (que entrega vs que se recibe)
3. **Efectividad (mide el para qué):** Miden la satisfacción de las necesidades.

Es por eso que propone realizar trimestralmente una ficha técnica del indicador que estará formada por 6 etapas. Cada etapa de la ficha técnica debe estar basada en los objetivos del departamento que se desean medir, estos objetivos tienen que contener el qué, cómo y para qué. Los indicadores deben poseer variables cuantificables para poder medir los rendimientos (Ver Tabla4.3):

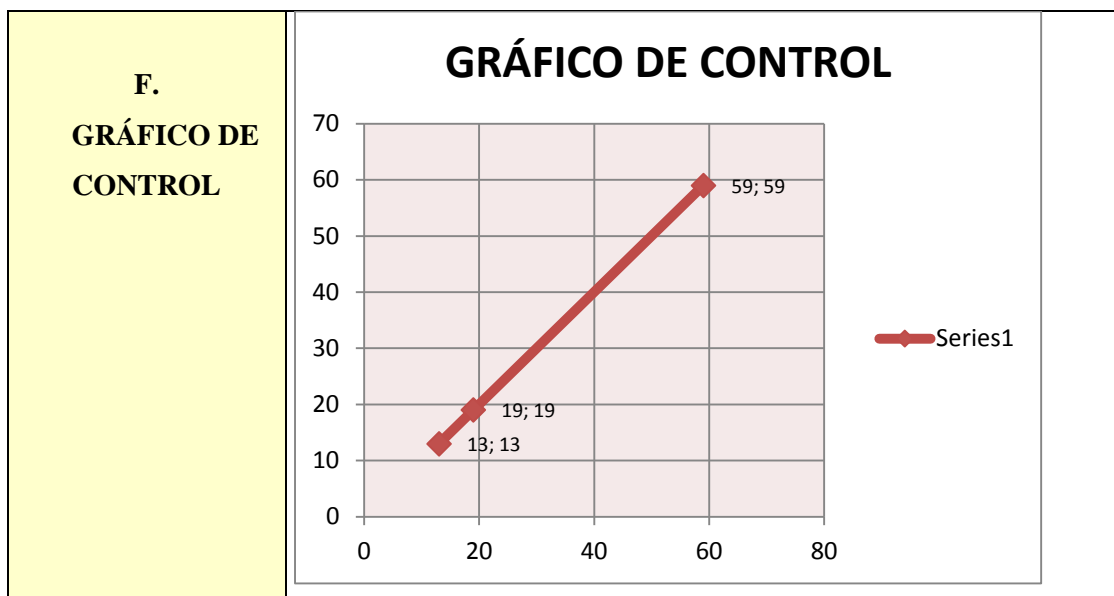
- A. **Identificación del Indicador:** Se le asigna un nombre al indicador que se quiere medir, la fecha creación y versión el nombre del macro proceso y el nombre del objetivo institucional o departamental que se desea medir.
- B. **Responsables de Información:** Se coloca las áreas o procesos que suministran información y datos al indicador, responsable de calcular el indicador, responsable de analizar y tomar decisiones y los usuarios:

- C. **Caracterización:** Objetivo/Descripción se mide el qué cómo y para qué se está realizando la acción, Tipo de Indicador se verifica que se desea medir y Comportamiento indica si es directo o indirecto.
- D. **Medición:** Es importante establecer que variables se desarrollan dentro de los objetivos institucionales o departamentales y luego poder establecer una fórmula para poder cuantificarlo.
- E. **Rangos de gestión:** Una vez obtenidos los resultados, se establece rangos máximos y mínimos permitidos y se puede tener el resultado de cuán productivo es un departamento.
- F. **Gráfico de Control:** Se ilustra la situación del proceso de manera gráfica
A continuación se detalla un ejemplo:

Tabla 4.3 Ficha Técnica del Indicador

		ESCUELA DE LA MARIANA MERCANTE NACIONAL		
		Código:	Versión:	Fecha:
		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
A.- Identificación del Indicador	Nombre del indicador:	Tiempo de demora en compras públicas de menor cuantía		Código CP01
	Fecha de Creación y Versión:	2 de enero de 2015		Versión:
	Nombre del Macro proceso:	Gestión Financiera		
	Nombre del Proceso:	COMPRAS MEDIANTE PROCESO DE MENOR CUANTÍA		
	Objetivo Institucional:	Capacitar a la gente de mar y público en general		
B.-Responsables de Información	Áreas o procesos que suministran información y Datos al Indicador:	Áreas de compras públicas		
	Responsable Calcular:	Jefe del área de Compras públicas		
	Responsable de analizar y tomar decisiones:	Jefe del área de		

	Compras públicas			
	Usuarios: Capacitadores			
C.-Caracterización	Objetivo /Descripción: PROVEER EN LA MENOR CANTIDAD DE TIEMPO LOS SERVICIOS Y BIENES QUE NECESITE LA ENTIDAD.			
	Tipo de Indicador: EFICIENCIA			
	Comportamiento: Indirecto			
D.- Medición	Fórmula para calcular el indicador: TIEMPO PROMEDIO EN ATENDER LA SOLICITUD / TIEMPO ESTANDAR DE ATENCIÓN DE LA SOLICITUD (15/7) =			
	Frecuencia de Recolección: mensual		Frecuencia de Revisión: trimestral	
	Fuente de Datos: ficha de compras públicas		Escala: Número (relación) días	
E.- Rangos de gestión	Estado –	Valor	RESULTADOS	
	Línea de: 1	Medio:	Sobresaliente:	
	Meta : hacerlo en 5 días 0.71		Atención:	
	Límite Superior: hasta 9 días 1.285		Alerta:	2.1 4 
Límite Inferior: mínimo 4 días 0.57	Tolerancia:			



Análisis: El proceso de Compra de menor cuantía se está demorando el doble de lo que se tiene establecido ya que se demora 15 días, y se encuentra en estado de alerta, ya que la demora en la obtención de los suministros o contratación retrasa todos los procesos que dependen de ellos.

Se tienen que tomar medidas para agilizar dichos procesos y poder ayudar a ser más eficiente y productiva el área de compras públicas, ya que como hemos analizado uno de los mayores problemas es la falta de capacitación de los procesos a seguir y de las normas a cumplir.

4.1.6 Modelo de Mapa de Riesgos

Las grandes compañías han venido desarrollando planes, programas y proyectos inclinados a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Según (Coopers&Lybrand, 1997) en su texto nos dice que *“Los nuevos conceptos del control interno -Informe COSO, los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su*

probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.” (s/n)

El objetivo principal es garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de las entidades de la administración pública a través de la prevención y administración de los riesgos.

(Coopers&Lybrand, 1997) nos plantea que para este fin es esencial que se establezca un mapa de riesgo y que exista una valoración del riesgo que consta de tres etapas:

1. Identificación del riesgo: riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas **qué, cómo y porqué se pueden originar hechos** que influyen en la obtención de resultados.

2. Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

a) Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo puede ser:

- **ALTA:** Es muy factible
- **MEDIA:** Es factible
- **BAJA:** Es muy poco factible

b) Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

- **ALTO**
- **MEDIO**
- **BAJO**

3. Análisis cualitativo:

Formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Ejemplo: Tiempo de entrega de facturas para pagos a proveedores / Tiempo estándar de entrega.

(Universidad EAFIT, 2014) nos dice que el mapa de riesgos es *“Es una herramienta administrativa que proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos.”* (s/n)

El mapa de riesgos se establece en 2 niveles: el estratégico y el operativo es la representación o descripción de los distintos aspectos que pueden emplearse dentro de un proceso, estableciendo con claridad qué tipo de riesgo tiene el departamento se elaborará un mapa de riesgos que pueda identificar su impacto y las medidas que se deben tomar para poder resolverlo con los siguientes componentes (Ver Tabla 4.3):

- c) **Riesgo:** Situaciones que impidan el logro de objetivos.
- d) **Impacto:** Consecuencias
- e) **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia del riesgo (factores internos y externos)
- f) **Control existente:** Identificar que controles tiene la compañía
- g) **Nivel de riesgo:** Nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia.
- h) **Acciones:** Aplicación concreta que permiten prevenir o a reducir el riesgo.
- i) **Responsables:** Personas encargadas.
- j) **Cronograma:** Fechas establecidas para implementar acciones.
- k) **Indicadores:** Se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas. :

Tabla 4.4 Modelo de Matriz de Identificación de Riesgos

No.	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	NIVEL DEL RIESGO	ACCIÓN DE CONTROL	RESPONSABLE	INDICADOR
1	Sistema de información deficiente		MEDIO	Fortalecimiento de la capacidad para identificar, recolectar y procesar la información, efectuando un diagnóstico de los requerimientos de hardware y software más sofisticados.	Líder proceso Líder Procedimiento.	Herramientas Tecnológicas suministradas / Necesidades tecnológicas detectadas
2	Productividad baja del departamento de compras públicas		ALTO	Adopción de programas de capacitación para incentivar al personal y hacerlo más competitivo.	Líder proceso Líder procedimiento	Funcionarios <u>incentivados</u> Funcionarios a incentivar

Fuente: Universidad EAFIT. Recuperado 20 de enero de 2014. <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2016%20Mapa%20de%20Riesgos.pdf>

Elaborado: Autores del proyecto

4.1.7 Evaluación del control interno

El Sistema de Control Interno constituye una política gerencial y una exigencia constitucional y legal para las entidades públicas y técnica para las privadas, es por eso para la unidad de compras públicas se hace necesario establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.

Es recomendable establecer para este fin memorandos de control interno mensuales para poder hacer recomendaciones oportunas en busca de la optimización de los recursos el modelo de cuestionario se detalla a continuación Ver (Tabla 4.4)

Tabla 4.5 Modelo de Evaluación de Control Interno

MEMORANDOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		
PARA: JEFE DE COMPRAS DE: Control interno	CIUDAD: GUAYAQUIL	
PLANILLA DE EVALUACIÓN		
DEPENDENCIA EVALUADA: UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS	FECHA: 15 DE DICIEMBRE	
PROCEDIMIENTOS ACTUALES	ANÁLISIS CON EL AREA AUDITADA	RECOMENDACIONES
INGRESO DE COTIZACIÓN EN BITÁCORA, SISTEMA, EXCEL	EXISTE REPETICIÓN DE FUNCIONES PARA UN MISMO PROCESO	REVISAR EL PROCEDIMIENTO PARA QUE NO EXISTA TIEMPOS MUERTOS Y SE RETRASE LAS OPERACIONES
CONCLUSIONES EVALUACIÓN: <u>Existe ausencia de manual de procesos para que no exista duplicidad de procedimientos y se establezca los responsables</u>		

Fuente: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de enero de 2014.

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autores de la investigación

4.1.8 Reingeniería de Procesos del departamento de compras públicas

Es importante conocer los procedimientos con los que cuenta un departamento para poder mejorar sus operaciones es por eso que el poder realizar permanentemente reuniones de los jefes con sus respectivos funcionarios, en una dinámica de "lluvia de ideas", que originen medios para establecer medidas de seguridad y de control, para ponerlas en funcionamiento. A través de un flujograma del procedimiento

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará las siguientes simbologías universales.

Tabla 4.6 Simbología de Procesos

	<p>Inicio/Final Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; del Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al Final sólo debe llegar una línea.</p>		<p>Decisión Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.</p>
	<p>Entrada General Entrada/Salida de datos en General (en esta guía, solo la usaremos para la Entrada).</p>		<p>Iteración Indica que una instrucción o grupo de instrucciones deben ejecutarse varias veces.</p>
	<p>Entrada por teclado Instrucción de entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante.</p>		<p>Salida Impresa Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa.</p>
	<p>Llamada a subrutina Indica la llamada a una subrutina o procedimiento determinado.</p>		<p>Salida en Pantalla Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla.</p>
	<p>Acción / Proceso General Indica una acción o instrucción general que debe realizar el computador (cambios de valores de variables, asignaciones, operaciones aritméticas, etc).</p>		<p>Conector Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página.</p>
	<p>Flujo Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.</p>		<p>Conector Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes.</p>

Fuente: Blog de ingeniería en sistema 20 de enero de 2015.

sistemasciclo1b.blogspot.com/2014/06/ejercicios-programacion-pseint-un.html

Elaborado por: sistemas ciclo

En el departamento de compras públicas depende de los montos que establezca la ley para cumplir los requerimientos Ver Tabla 4.7

Tabla 4.7 Monto por Tipos de Compras

CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTO	MONTOS DE CONTRATACIÓN
BIENES Y SERVICIOS	CATÁLOGO ELECTRÓNICO	Sin límite
	ÍNFIMA CUANTÍA	≤ \$ 7.263,42
	MENOR CUANTÍA	> \$ 7.263,42 y < 72.634,24
	COTIZACIÓN	> \$ 72.634,24 y < \$ 544.756,79
	LICITACIÓN	≥ \$ 544.756,79
	SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> 7.263,42
OBRAS	MENOR CUANTÍA	< \$ 254.219,83
	COTIZACIÓN	> \$ 254.219,83 y < \$ 1'089.513,57
	LICITACIÓN	> \$ 1'089.513,57
	CONTRATACIÓN INTEGRAL POR PRECIO FIJO	> \$ 36'317.119,04
CONSULTORÍA	CONTRATACIÓN DIRECTA	≤ \$ 72.634,24
	LISTA CORTA	> \$ 72.634,24 y < \$ 544.756,79
	CONCURSO PÚBLICO	≥ \$ 544.756,79

Fuente: Unidad de Compras públicas de la Marina Mercante

Elaborado por: El Servicio Nacional de Contratación Pública –SERCOP Autores de la investigación

La unidad de compras públicas se rige por los montos de la solicitudes de cada orden de compra pero dichos procesos son generalizados no se dividen por tipo de compra ver Gráfico 4.1,4.2 y 4.3) es por eso que se ha establecido flujo de procesos que van acorde a la realidad actual en donde se detallan los procedimientos a seguir.(ver Gráfico 4.4,4.5 y 4.6)

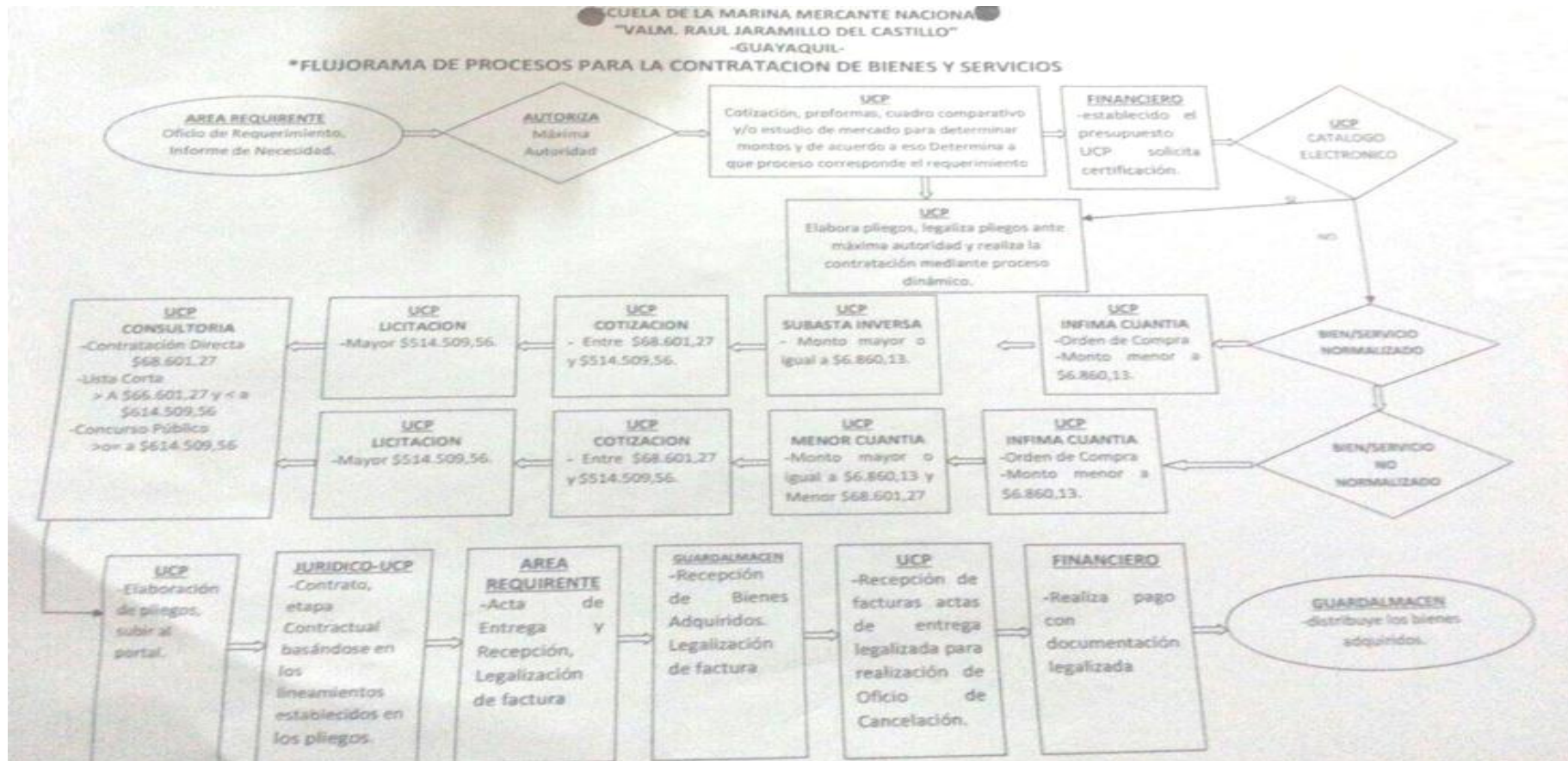


Gráfico4.1 Flujogramas de Procesos de Contratación de Bienes y Servicios

Fuente: Departamento de compras públicas

Autor: Marina Mercante

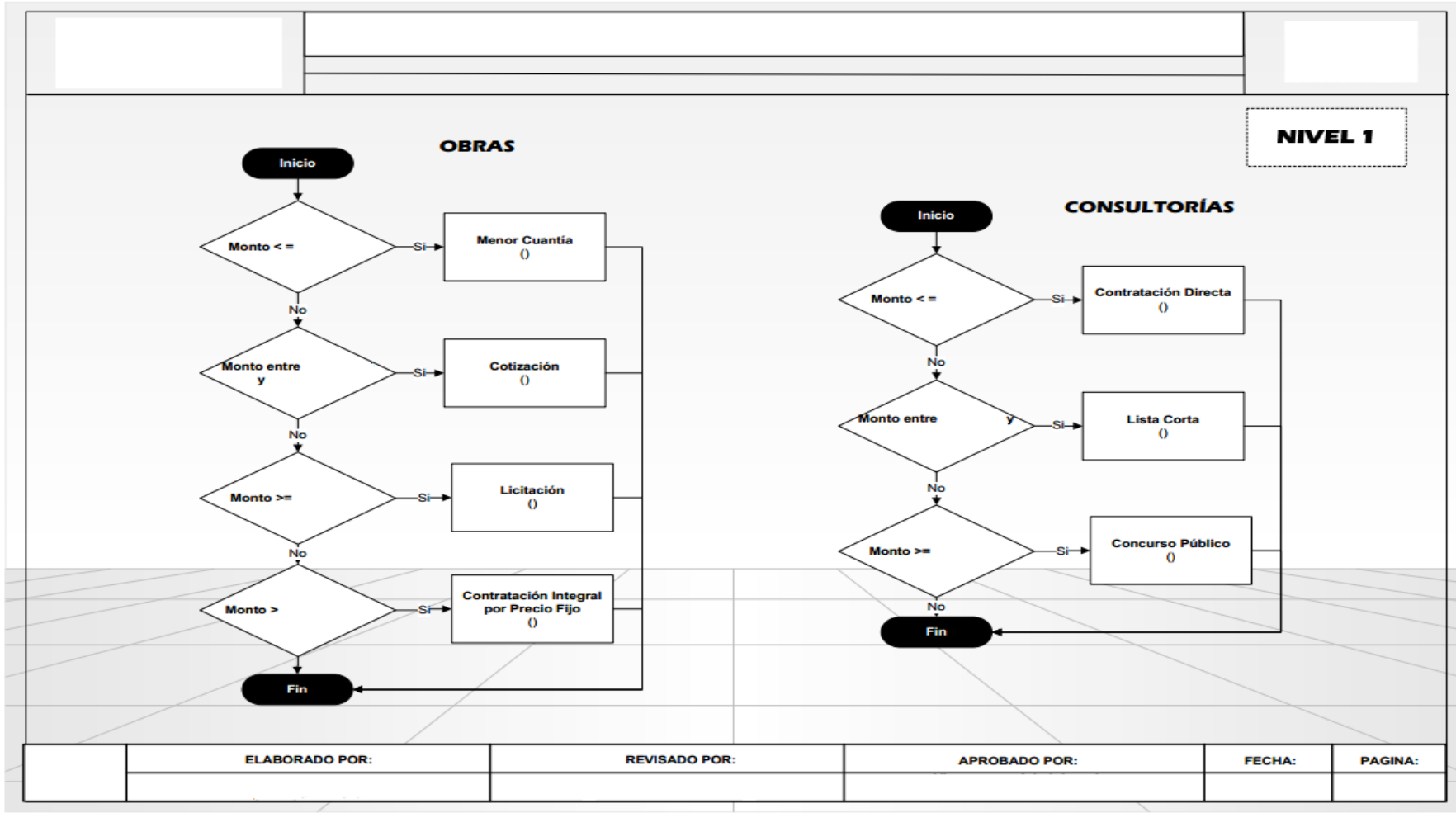


Gráfico 4.2 Flujogramas de Obras y Consultorías

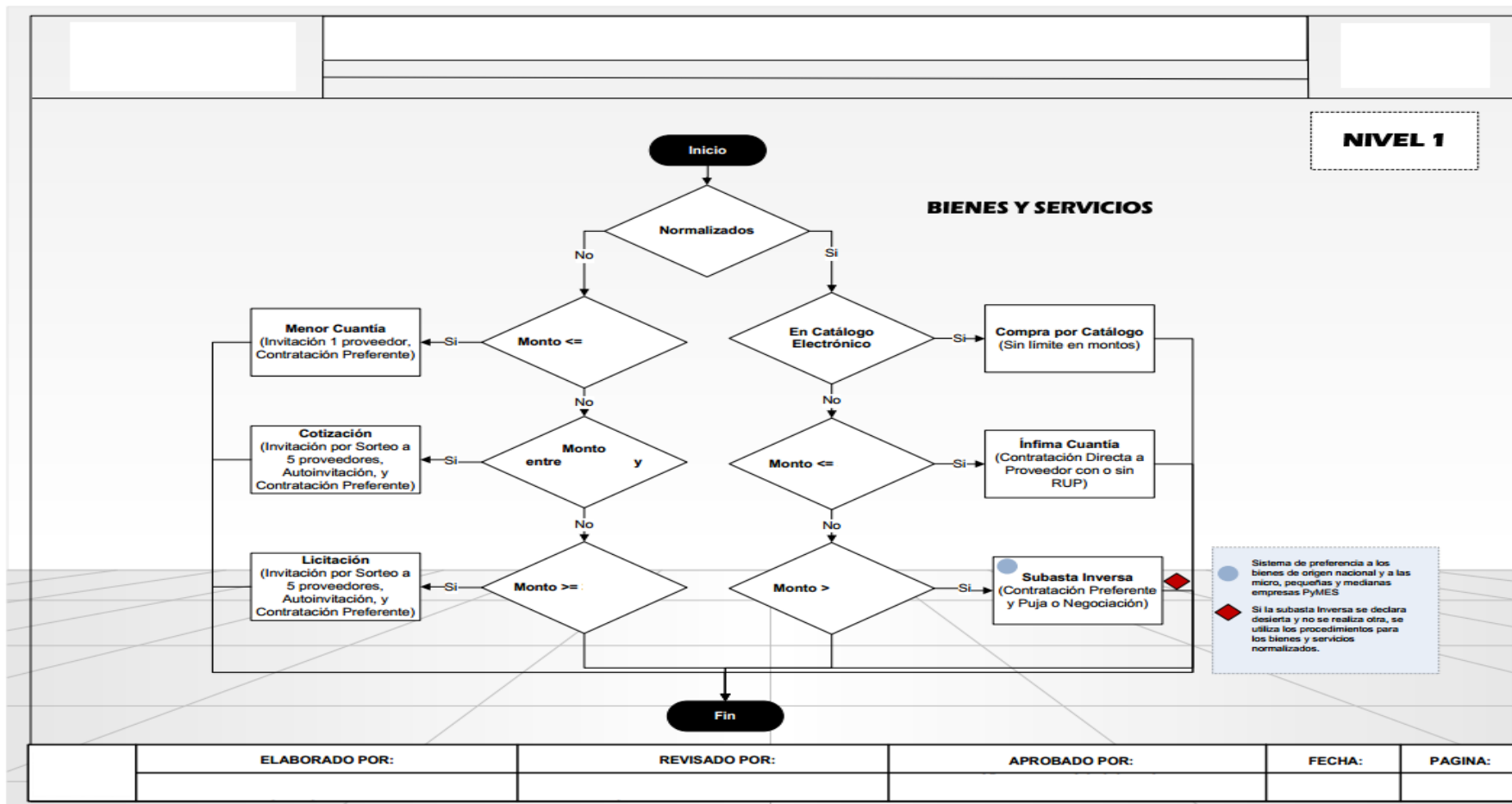


Gráfico 4.3 Flujogramas de Bienes y Servicios

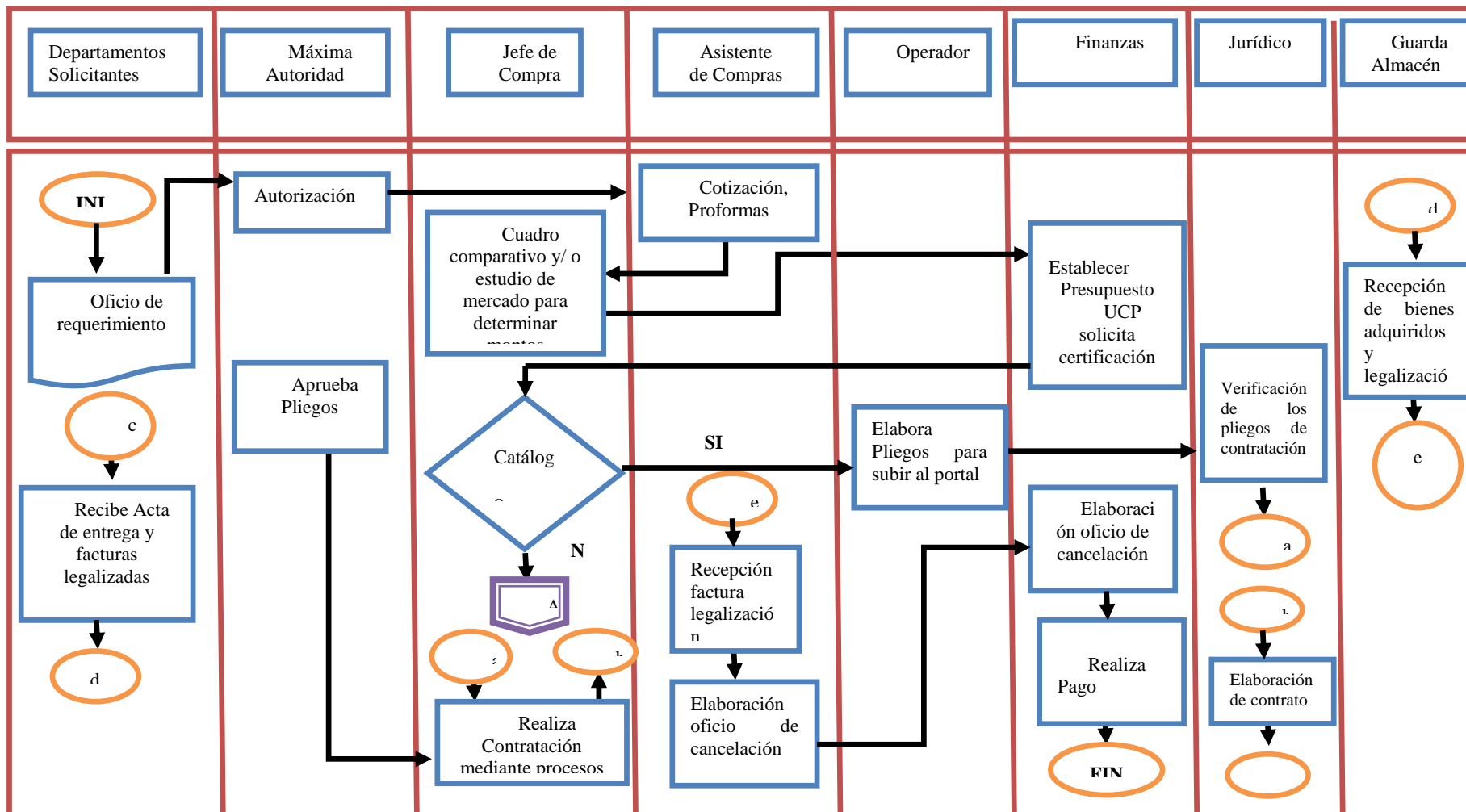


Gráfico 4.4 Flujo de Catálogo Electrónico

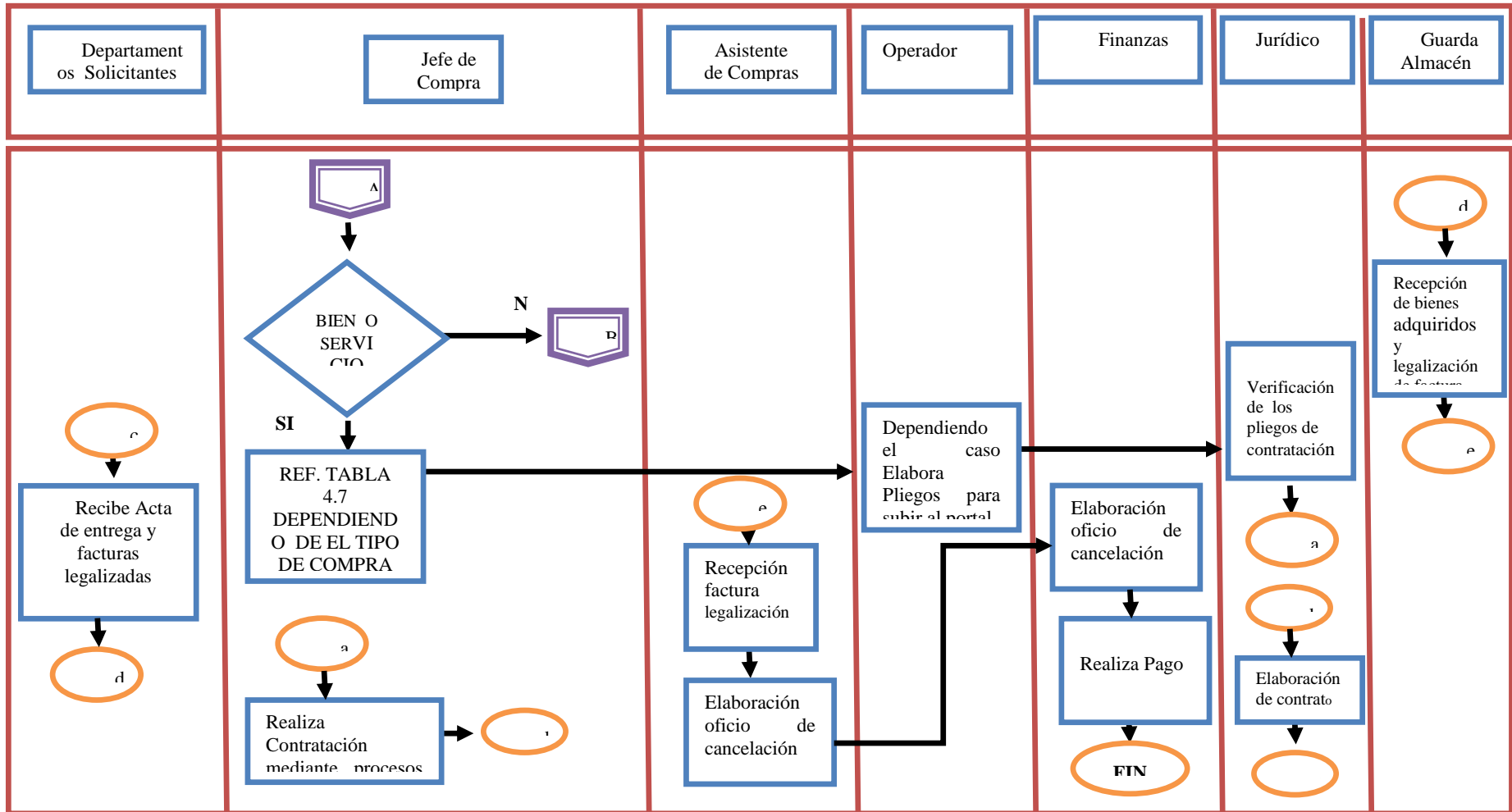


Gráfico 4.5 Compras de Bienes Normalizados

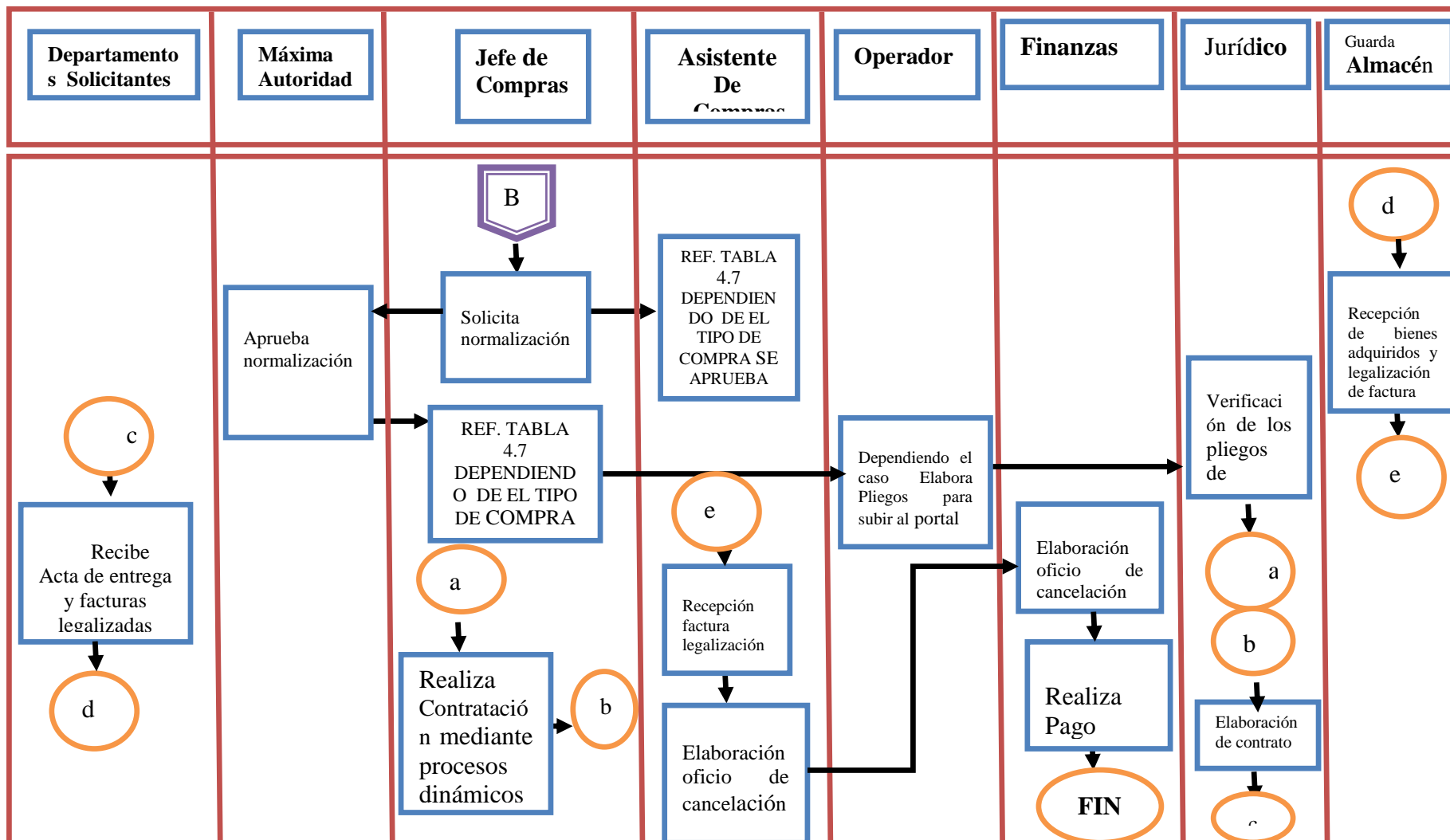


Gráfico 4.6 Compras de Bienes No Normalizado

NOTA: QUIEN ENTREGA COLOCA LA FIRMA Y QUIEN RECIBE FIRMA.

(15) REVISADO POR: _____

(16) APROBADO POR: _____

(17) V.B. RESPONSABLE: _____

Fuente: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de enero de 2014.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>

Elaborado por: Autores de la investigación

En la tabla 4.8 podemos visualizar la propuesta de implementar una hoja de ruta para las operaciones que se realizan en la unidad de compras públicas de la marina mercante ya que en este tipo de documentos se detallan datos básicos y fundamentales para poder medir el proceso dentro de lo cual se puede destacar que punto 12 que corresponde a la medición del trámite en donde se anota el tiempo real (días y horas) frente a los tiempos normales previamente determinados cuánto dura cada actividad y la operación total.

La hoja de ruta nos ayuda a poder medir efectivamente si las horas o días establecidos para los procesos son correctos ya que visualizar las observaciones del porqué del retraso de los procedimientos y podemos proponer recomendaciones para optimizar tiempos.

4.1.10 Plan de Capacitaciones

Es importante conocer que la unidad de compras públicas necesita de capacitaciones en áreas específicas las mismas que se detalla:

1. Capacitar al personal acerca de las funciones que desempeñan socializando a los funcionarios con el manual de funciones (Ver Anexo 4.1)
2. Capacitación en áreas débiles de conocimiento operativo las mismas que se detallan:

MEJORAS Y CAMBIOS EN HERRAMIENTAS DEL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS

- Contratación Directa por Terminación Unilateral
- Nueva funcionalidad para Declaratoria de Desierto
- Menor Cuantía Bienes y Servicios
- Catálogo electrónico

VALOR AGREGADO ECUATORIANO

- Origen Ecuatoriano y Participación Nacional
- VAE de la Oferta
- Procedimiento para el VAEO
- Productos de la Oferta
- Peso relativo del componente respecto al Precio Total de la oferta PPRO
- Metodología para el cálculo del VAEO
- Ejemplos prácticos

USHAY - MÓDULO FACILITADOR DE CONTRATACIÓN PÚBLICA – ENTIDADES CONTRATANTES

- Tipos de aplicaciones del USHAY
 - USHAY PAC
 - USHAY PL
 - USHAY CA
 - USHAY OF
- USHAY Pliegos - PL
 - Descripción del Proceso
 - Subir Pliegos
 - Abrir Pliegos
 - Creación de Pliego
 - Presupuesto Individual sin IVA

- Formas de Pago
 - Especificaciones Técnicas- TDR
 - Generación de Pliegos
 - Condiciones Particulares
 - Cronograma
 - Evaluación
 - Aprobación de Pliegos
 - Validación
 - Anexos
 - Vista Previa del Pliego
- Ejemplos prácticos
 - USHAY Calificación – CA
 - Registrar ofertas
 - Requisitos mínimos
 - Registrar funcionarios
 - Utilitarios del aplicativo
 - Vista previa de requisitos mínimos
 - Vista previa del Pliego
 - Grabar calificación
 - Lista de Pliegos a calificar

4.2 ANÁLISIS COSO

La Unidad de Compras Públicas carece de controles tal como se pudo evidenciar en la Tabla 3.8 en donde se puede observar que el 69% de las respuestas es decir 34 de 49 son negativas (controles inexistentes). En donde el ambiente de control y la evaluación de riesgo tienen porcentajes más elevados es por eso que se propuso un formato de Control Interno, de control de riesgos, indicadores, hojas de rutas y se reestructuró el flujo de procesos.

Los porcentajes de la tabla 4.9 quedan como referencia para poder establecer un precedente y volver a evaluar el departamento y poder comparar si se ha mejorado.

Tabla 4.9 Porcentajes de Control Interno

#	COMPONENTES DE CONTROL	SI	NO	% SI	%NO	PROMEDIO PONDERADO SI	PROMEDIO PONDERADO NO
1	Ambiente de control	8	7	16%	14%	16%	14%
2	Evaluación de riesgo	3	13	6%	27%	22%	41%
3	Información	0	5	0%	10%	22%	51%
4	Comunicación	2	2	4%	4%	27%	55%
5	Supervisión	2	7	4%	14%	31%	69%
	TOTAL	15	34	31%	69%		

Fuente: Cuestionario de control interno

Elaborado por: Autores de la investigación

4.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El proyecto de sistema de control interno en la unidad de compras públicas en la escuela de la marina mercante nacional cuenta con el apoyo del Jefe de la unidad de compras públicas por tanto servirá como referente de mejora para el departamento y se realizará como lo se establece en la Tabla 4.10

Tabla 4.10 Cronograma de Ejecución

#	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	FEBRERO 2015- SEMANAS				MARZO 2015- SEMANAS	
		1	2	3	4	1	2
1	Reunión para Presentar el cronograma a Gerencia	X					
2	Reunión con jefes de áreas para explicar la propuesta	X					
3	Realizar taller explicativo exponiendo nuevos cambios		X				
4	Supervisar implementación del proyecto de diseño de control interno para la unidad de compras públicas			X	X		
5	Realizar Evaluación del proceso					X	
6	Presentar Informe a Gerencia de los resultados						X

Elaborado por: Autores de la investigación

4.4. RECURSOS

Los recursos que se emplearan para llevar a cabo el proyecto en la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional son los siguientes:

Recursos Humanos:

- a) Personal de la unidad de Compras públicas
- b) Personal de Departamento Financiero
- c) Personal de áreas solicitantes de requerimientos
- d) Directivos

Recursos Técnicos

- a) Laptop
- b) Proyector
- c) Folletos explicativos del diseño de control interno
- d) Plumas

NOTA: Los recursos técnicos para la capacitación serán proporcionados por la unidad de compras públicas.

CONCLUSIONES

Con el propósito de haber finalizado el desarrollo del trabajo, en la unidad de compras pública se han llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados

Se concluye que el control interno es una herramienta fundamental para lograr el éxito de una organización, a través de la eficiencia y eficacia de sus operaciones y en la unidad de compras pública así como la determinación de confiabilidad en la información obtenida.

Se efectuó la evaluación de control interno, realizando un levantamiento de información de los procesos y las actividades que se ejecutan en el área de compras pública, a través de procedimientos de auditoría como entrevistas, cuestionarios de control interno y pruebas de cumplimiento para la validación de la información respecto a controles, brindada por la entidad.

Una vez realizada la evaluación, se emitió un Informe de Control Interno dirigido a la administración de empresa, en el que se incluyó una matriz que detalla los hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El examen de control interno en la entidad, fue primordial y necesario para el diseño del modelo de gestión de control interno basado en la metodología COSO I. Este consta de dos partes: La primera, refleja el análisis de cada componente del control interno de acuerdo a la situación del departamento de compra pública, haciendo énfasis en la política de segregación de funciones que debe ser establecida por la Dirección de la misma. Por otro lado, la segunda parte evidencia el detalle de los procedimientos de mayor importancia que se llevan a cabo en cada departamento; siendo complementados con nuestra propuesta de mejora con el flujograma de cada proceso y su descripción que pueda dirigirlos.

RECOMENDACIONES

El análisis de la unidad de compras públicas demuestra que la carencia de controles continuos baja la productividad de los diferentes departamentos diseño un sistema de control interno el mismo que se detalla:

- Elaborar y definir un diseño de control interno de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo.
- La Dirección debe velar por el cumplimiento del Código de Ética, a fin de que se garantice el respeto a las normas y leyes establecidas del diseño del área de compras pública.
- Crear talleres de integración entre el personal, que contribuyan al mejoramiento de las relaciones laborales y a la mejora del desempeño de sus funciones.
- El área de compras pública deben procurar la evaluación periódica de los procesos, para identificar las falencias u obsolescencia en los controles, con la finalidad de mejorar y dinamizar el flujo de información.
- Establecer una política de segregación de funciones y responsabilidades para obtener información confiable y exenta de riesgos que puedan afectar el buen funcionamiento de la entidad.
- Capacitar periódicamente al personal, sobre herramientas de compras publica con la finalidad de que esté actualizado respecto a factores que inciden en el desempeño de la entidad.
- Establecer un cronograma que permita planificar de mejor forma la entrega de los informes, tanto internos como externos, para evitar el retraso de las demás actividades que se realizan.

BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores . (1999). *La Guía de Auditoría Interna No. 2 "Metodología de La Auditoría Interna"* . Guatemala.
- Aguilá, J. (2006). *Hoja de Ruta para directivos*. Barcelona, España: Ediciones 2000.
- American Institute of Certified Public Accountants. (1949). *Instituto Superior Americano de Contables*. Estados Unidos.
- Coopers & Lybrand e Institutos de Auditores Internos. (2004). *Los Nuevos Conceptos de Control interno(Informe COSO)*. New York, Estados Unidos: Diaz de Santos.
- David F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice hall Hil Latinoamerica.
- El Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1982). *Control Interno* . México.
- Enrique Benjamín, F. (2007). *Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Escuela de la Marina Mercante del Ecuador. (2014). *Reseña Histórica*. Obtenido de http://www.esmena.edu.ec/portal_esmena/
- ESMENA. (s.f.). www.esmena.edu.ec.
- ESMENA, RecursosHumanos. (5 de diciembre de 2014).
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Perú.
- Fowler Newton, E. (2008). *Obras Esenciales: Diccionario de Contabilidad y Auditoria* (Segunda ed.). Buenos Aires: FEDYE.
- Gonzalez Fernández, F. J. (2010). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión* (Segunda ed.). Madrid: FC Editorial.
- Heredia Alvarado, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la Mejora y le control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaume.
- I.Weelen, Thomas y Hunger, & J., D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP). (2008). *Contratación Pública*. Quito, Ecuador.

- Mantilla B., S. A. (2009). *Auditoría de control interno*. Medellín.
- McNAMEE, David. (s.f.). *Risk Management today and tomorrow*. Obtenido de <http://www.mc2consulting.com/risknz.htm>
- Téllez L, Universidad de Quindío. (diciembre de 15 de 2015). *Indicadores de gestión*. Obtenido de <http://web2.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/sig/capacitaciones/indicadores.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2012). *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Estados Unidos.
- Unidad de Compras Públicas de la Marina Mercante. (2014). *Estudio de campo previo a la investigación*. Guayaquil.
- Universidad EAFIT. (2014). Recuperado el 17 de Diciembre de 2013, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2016%20Mapa%20de%20Riesgos.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de enero de 2014. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.html>
- XIV Congreso Mundial de Contadores. (1992). *Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado*. Washington, Estados Unidos.
- Zabala Salazar, H. (2005). *planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad cooperativa de Colombia.



TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS EN LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL, AÑO 2014.”

AUTORES: _____

TUTOR: _____

Objetivo:

Diseñar un sistema control interno en la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional durante el periodo 2014, por medio de una auditoría interna con la finalidad de solucionar las falencias operativas que se presentan en el departamento, optimizar sus recursos y aumentar su productividad

FECHA: _____

**CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS
DE PUESTO**

1. ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____ **GRADO:** _____

AREA: _____

Nombre del puesto _____

Jefe inmediato _____

Departamento _____
Jefe de departamento _____
Sección _____
Fecha de análisis _____
Contactos Permanentes Internos _____
Externos _____

- 1 (Ríos, Manuel F. 1995) "Análisis y puestos de Trabajo" España. Ediciones Días de Santos S.A.
2. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Recuperado 9 de noviembre de 2014.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/contenido.htm>

3. Especificación del puesto

a) Materiales o productos que se manejan:

b) Equipos que utiliza

c) Lugar donde se encuentra localizado específicamente el puesto

4. Habilidad física

0 5 10

Entrenamiento				
Agilidad				0 = Nulo
Destreza				5 = Estándar
Rapidez				10= Superior

5. Habilidad mental

0 5 10

Criterio o iniciativa				
Conocimientos Capacidad de expresión				

6. LEVANTAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PASOS PROCEDIMIENTO

N.	DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTO	SE AJUSTA A LA REALIDAD		CAMBIO, AJUSTE, CORRECCIÓN, SUGERENCIA, ETC.	COMENTARIO
		SI	NO		

TRABAJADOR: _____



TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS EN LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL, AÑO 2014.”

AUTORES:

TUTOR:

Objetivo:

Diseñar un sistema control interno en la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional durante el periodo 2014, por medio de una auditoría interna con la finalidad de solucionar las falencias operativas que se presentan en el departamento, optimizar sus recursos y aumentar su productividad

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL

I. INFORMACION GENERAL

1. Nombre de la Entidad:

Escuela de la Marina Mercante Nacional

2. Fecha de la Encuesta.

01-dic-20

3. Nombre y Cargo del Encuestado:

Teniente de Navío-AB Julio David Rivadeneira Lasso

4. Tipo de Entidad:

Sector Público-Armada

5. Objeto Social:

Formar, entrenar, perfeccionar y especializar a la gente de mar de acuerdo con las leyes nacionales vigentes y normas establecidas en los convenios internacionales, a fin de dotar a la marina mercante del personal de abordaje y de tierra altamente capacitado

6. Acto Legal o Administrativo por el cual se creó o se reglamentó la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional

Mediante Resolución No. ESMENA-UCP-001-2013

7. Fecha de Fundación, datos históricos de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional

Fue el 04 marzo del 2013.

8. Objetivos Generales.

- Capacitar a la gente de mar y público en general.
- Desarrollar programas de aprendizaje virtuales

9. Objetivos Específicos.

- Llegar a más personas a nivel nacional

- Brindar capacitaciones actualizadas

10. Se tiene aprobado un Plan de Desarrollo. Si _____ No X

Explicación.

11. Explicar y acompañar Organigrama de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional y las Funciones generales para la unidad.

- Jefe de la unidad de compras públicas como cabecera principal
- Asistente de compras públicas
- Operador de compras públicas
- Asesor Jurídico

12. Hay División de funciones, de Autorizaciones y Delegación de funciones explicar.

Sí existe una división de funciones pero todos realizan las mismas funciones

13. Indicar el número de Funcionarios del Departamento.

Existen 4 funcionarios en la Unidad de Compras Públicas

14. ¿Hay una Oficina o Unidad de Control o Auditoría Interna que regule la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional? Si _____ No X

15. ¿Cuál es su ubicación en el Organigrama?

Deberíamos estar al lado de Dirección pero estamos en medio de la Subdirección financiera y administrativa

16. ¿Cuáles son sus funciones?

- Mantener la información actualizada en el portal de compras públicas referentes a las adquisiciones realizadas a través del sistema.
- Establecer procedimientos para la administración y distribución de los procesos de contratación a través del sistema y las compras por ínfimas cuantías.
- Analizar y controlar los procedimientos para las contrataciones de ínfimas cuantías.
- Controlar que los proveedores que participan en los diferentes procesos de contratación, estén habilitados en el portal.

17. ¿Existen Manuales de Procedimientos? Si _____ No X

¿Se aplican? Si _____ No X

Se evalúan y Actualizan Si _____ No X

¿En qué forma? _____

¿El personal los conoce? Si _____ No X

¿Dónde se encuentran archivados?

18. ¿Existe Reglamento Interno de Trabajo? Si _____ No X

¿Se aplica? Si ___ No x

¿En qué forma?.

¿El personal lo conoce? Si ___ No x

¿Dónde se encuentra archivado?

19. ¿Existen Manuales de Funciones? Si x No X

¿Se aplican? Si x No _____

¿Se evalúan y Actualizan Si x No _____

¿En qué forma?.

quincenalmente

¿El personal los conoce y aplica? Si x No _____

¿Dónde se encuentran archivados?

20. ¿Se Delega Funciones por escrito? Si X No _____

¿Se evalúa la delegación y se rinde cuentas ? Si ___ No _____

¿En qué forma?.

¿Se cuenta con Otros Manuales ? Si ___ No _____

¿Cuáles?

¿Se aplican? Si ___ No _____

¿Se evalúan y Actualizan? Si ___ No _____

¿En qué forma?.

quincenalmente

¿Dónde se encuentran archivados?

en Dpto. Adquisiciones

21. Porcentaje de Participación de la Entidad en el sector respectivo. 30%

22. Sistema de Ingresos y Rentas de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional. (Marque con una (x))

RECURSOS	SI	NO
Recursos Propios por Ventas de servicios	X	
Presupuesto o Aportes de Otras entidades		
Crédito		
Otros		

23. ¿Qué servicios presta la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional?

N.	NOMBRE	CANTIDAD	PERIODO
1	Somos responsables de adquirir bienes y servicios para el personal de la institución		por año
2	Realizar de manera correcta cada uno de los procesos que se maneja en el portal		por año

24. ¿Quiénes son los beneficiarios de las actividades que desarrolla la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional?

- La gente que va a capacitarse

- Los instructores que imparten sus cátedras
- Los servidores públicos
- Todos que conformamos la ESMENA
- Los proveedores

25. Hay documentación, folletos y demás para hacer conocer la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional (publicidad)

Sí _____ No X

¿Cuál?

(Adjuntar

Copia) _____

26. ¿El Archivo y la Correspondencia están organizados? Si X No _____

Centralizado _____ Por áreas X

27. ¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de las funciones en lo relacionado con el manejo de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional?

- Falta de coordinación e información por parte de funcionarios al momento de realizar sus funciones
- Falta de una buena planificación.

28. ¿Qué recomendaciones da para mejorar las funciones y/o labores de la Unidad de Compras Públicas de la Escuela de la Marina Mercante Nacional a nivel el individual y colectivo?

-
- Se sugiere que cada funcionario notifique las tareas realiza.
 - Personal idóneo
 - Correcta Planificación
-

29. Lista de documentos

▪ Estatutos	<u>X</u>
▪ Reglamentos	_____
▪ Balance y Estado de P y G	_____
▪ Presupuestos	<u>X</u>
▪ Organigramas	<u>X</u>
▪ Formas y documentos (áreas)	<u>X</u>
▪ Informes	_____
▪ Planes de desarrollo	_____
▪ Estudios sobre:	_____
▪ Estadísticas	_____
▪ Manuales	_____

II. MATRIZ FODA

1. Teniendo en cuenta el entorno que rodea la entidad y que influye en la prestación de sus servicios a la comunidad.

a. AMENAZAS (Inconvenientes para cumplir objetivos):

- Que baje el número de personas que se capaciten
- Que salgamos de la lista blanca y así quienes dan certificados a la gente del mar no podrán navegar ni embarcarse

a. OPORTUNIDADES (Proyecciones, posibilidades):

- Brindar capacitaciones actualizadas.
- Somos la única escuela a nivel nacional que estamos en la capacidad de calificar y otorgar al agente de mar y así obtendremos más recursos y poder invertir en otras ampliaciones

2. En cuanto a la organización y Administración que presta un servicio midiendo sus resultados positivos o negativo

a. **FORTALEZAS (Aspectos positivos, cualidades destacadas)**

- Contar con instructores capacitados acorde a los diferentes cursos que se dictan bajo la OMI
- Certificación de calidad ISO 9001

33. **DEBILIDADES (Aspectos negativos, inconvenientes)**

- Falta de organización ya que no existe un manual de funciones bien estructurado.
- Falta de equipos adecuados para los diferentes cursos OMI

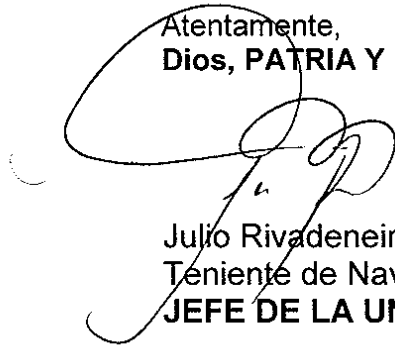
Observaciones:

FIRMA

DEL

ENTREVISTADO:

Atentamente,
Dios, PATRIA Y LIBERTAD



Julio Rivadeneira Lasso
Teniente de Navío-AB
JEFE DE LA UNIDAD DE COMPRAS PÚBLICAS



1.0 OBJETIVO

Establecer políticas y normas de control interno previo, que permita regular el circuito de contratación para la adquisición o arrendamientos de bienes, ejecución y mantenimiento de obras y prestación de servicios, incluido el de consultoría, que se realicen en función de la necesidad institucional.

2.0 ALCANCE

Comprender el ámbito preliminar a previa a la adquisición o arrendamientos de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos lo de consultoría; incluyendo dentro de la contratación de bienes o arrendamiento mercantil.

3.0 DEFINICIONES

Adjudicación.- Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derecho y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los elementos establecidos en esta Ley.

Contratación Pública.- Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultorías. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluye también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

Máxima Autoridad.- Quien ejerce administrativamente la representación legal de la Entidad Contratante. Para efecto de esta Ley, la máxima autoridad será el Director de la Marina Mercante Nacional, respectivamente.

Piegos.- Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetaran a los modelos establecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública

Catálogo Electrónico.- Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal www.compraspublicas.gov.ec para su contratación directa como resultante de la aplicación del convenio marco. En la cual las Entidades Contratantes realizarán sus adquisiciones en forma directa, seleccionando los productos requeridos y emitiendo una orden de compra directa al proveedor.

Especificaciones Técnicas.- Descripciones elaboradas por la Entidad Contratante, que son las características fundamentales de los bienes, suministros, consultorías y obras a contratar.

Requerimiento.- Es la solicitud formal que genera toda área requirente para la adquisición de bienes o contratación de servicios u obras, en base a sus necesidades para cumplir con las metas establecidas en su Plan Operativo.

Requerimiento Técnico Básico.- Son los requisitos mínimos, indispensables que deben reunir una propuesta técnica para ser admitida, identificada dentro del formulario de Solicitud de Requerimiento.

4.0 RESPONSABILIDADES

4.1 De la Máxima Autoridad (Director)

Es responsabilidad de la Máxima Autoridad, su delegado o quien hiciera sus veces:

- a) Aprobar el Plan Anual de Contrataciones al inicio del periodo fiscal, para su aplicación inmediata.

- b) Adjudicar los contratos mediante, mediante firma expresa en los pliegos de acuerdo a los procedimientos a seguir en base al tipo de contratación, aplicando análisis crítico cuya oferta represente el mejor costo, de acuerdo a lo definido en los numerales 17-18 y 19 del Art. 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

- c) Declarar desierto el procedimiento de contratación de manera parcial o total antes de resolver la Adjudicación. Según los casos establecidos en el Art. 33 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

4.2 Del Jefe de Planificación y Control de Gestión

Es responsabilidad del Jefe de Planificación y Control de Gestión, su delegado o quien hiciere de sus veces los siguientes.

- a) Coordinar la conducción anualmente el desarrollo del Plan Operativo Anual alineado al Plan Estratégico del Desarrollo Institucional, como insumo previo al Plan de Contrataciones (PAC).

- b) Gestionar la aprobación del POA de cada periodo concordante con el detalle del Plan Anual de Contrataciones; conforme lo establecido en el Art. 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP).

4.3 Del encargado de la ejecución de la partida presupuestaria.

Es responsabilidad directa del encargado de la ejecución de la partida presupuestaria o su delegado o quien hiciere de sus veces, las siguientes tareas:

- a) Receptar, Consolidar, Analizar, Evaluar los requerimientos de los diferentes departamentos verificando su registro en el Plan de Contrataciones y enmarcado en la disponibilidad de recursos establecidos en el Presupuesto Anual Referencial Institucional, en coordinación con el Departamento Financiero.

- b) Elaborar informe de necesidad de la adquisición.

- c) Solicitar la certificación presupuestaria al departamento Financiero y certificación PAC a la Unidad de Compras Públicas.
- d) Gestionar la aprobación de la Solicitud de Compra, incluyendo el Informe de Necesidad, para su revisión y autorización de inicio del proceso.
- e) Disponer el inicio del trámite para la fase preliminar del proceso de contratación en el Portal de Compras Públicas del SERCOP.

4.4 De la Unidad o Departamento Requirente

Es responsabilidad de la Unidad o Departamento requirente, del bien, servicio u obra; de su delegado o quien hiciere de sus veces, lo siguiente:

- a) Elaborar y enviar la Solicitud de material con el respectivo sustento que acrediten el motivo del proceso, determinando su necesidad y justificación de compra.
- b) Incluir dentro de la documentación una descripción de las especificaciones y características técnicas básicas del bien, servicio u obra solicitada.

4.5 Del Operador del Portal

Es responsabilidad del Operador y Analista de Adquisiciones del Portal de Compras Publicas

- a) Recibir documentación (Informe de Necesidad, certificación PAC, certificación Presupuestaria y Solicitud de Material) y aplicar proceso de compra o contratación según su tipo y monto establecido, en el Portal de Compras Públicas del SERCOP, Según lo establecido en el Art. 40 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP).
- b) Elaborar los pliegos de la contratación según el tipo de proceso aplicado, incluyendo toda la información técnica, económica y legal requerida en el proceso como: planos, estudios, especificaciones técnicas, condiciones económicas, legales

y contractuales; mediante la aplicación de modelos y formas precontractuales, y documentación mínima requerida para la realización del proceso. Según lo establecido en el Art. 27 y 31 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP).

c) Controlar y monitorear el proceso de contratación en el Portal de Compras Públicas SERCOP, mediante el dominio y uso de la herramienta informática establecida por el Gobierno.

d) Receptar, Analizar y evaluar las solicitudes de compra de las unidades o departamentos responsables de la ejecución presupuestaria.

e) Verificar y cotejar que las solicitudes de compras, receptoras se encuentren incluidas dentro del Plan Anual de Contratación aprobado, estableciendo prioridad a los elementos incluidos en dicho Plan.

f) Si el requerimiento es de bienes y se encuentra en stock en almacén (bodega), el requerimiento se deriva automáticamente al área de almacén para su atención y despacho.

4.6 Del Jefe Mantenimiento /Transporte/ Servicio Generales

Es responsabilidad del Jefe de Mantenimiento/Transporte/Servicio generales.

a) Receptar, analizar y evaluar las solicitudes de compras de la unidad requirente.

b) Verificar y cotejar que las solicitudes de compras receptoras se encuentren incluidas dentro del Plan Anual de Contratación aprobado, estableciendo prioridad a los elementos incluidos en dicho Plan.

c) Incluir estudios completos definitivos y actualizados, incluyendo diseños, planos cálculos y características o especificaciones técnicas exactas del objeto de compra o contratación aprobado, estableciendo prioridad a los elementos incluido en dicho Plan.

- d) Elaborar informe de necesidad de compra, sustentando en los documentos incluidos su análisis y solicitud del requirente

4.7 Del Jefe de la Unidad de Compras Publicas

Es responsabilidad del Jefe de la Unidad de Compras Públicas, su delegado o quien hiciere de sus veces.

- a) Receptar, Consolidar, Analizar, Evaluar el Plan de Contrataciones enmarcado en la disponibilidad de recursos establecidos en el Presupuesto Anual Referencial Institucional, en coordinación con el Departamento Financiero. Según lo establecido en el Art. 23 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.

- b) Gestionar la conducción y elaboración del Plan Anual de Contratación en relación con el Operativo Anual POA, coordinar con la unidad de Planificación y Control de Gestión.

- c) Recibir y verificar Informe de necesidad de solicitud de compra/ orden de compra, determinando su grado de prioridad y viabilidad del proceso de compra o contratación soportado en la documentación anexa.

4.8 De la Comisión Técnica

Es responsabilidad de los miembros de la Comisión Técnica, lo siguiente:

- a) Calificar, seleccionar y negociar con consultores oferentes.
- b) Conformar e integrar una o más su-comisiones de análisis de las ofertas técnicas presentadas en cada proceso de contratación.(Art. 19 del Reglamento LOSNCP).
- c) Remitir sus informes a la Máxima Autoridad o su delegado, incluyendo el análisis del proceso y la recomendación expresa de adjudicación o declaratoria del proceso.

d) Analizar los informes, avalando o rectificando la totalidad de los mismos asumiendo de esta manera la responsabilidad por los resultados de la etapa de calificación, sin perjuicio de las responsabilidades que asuman los miembros de las subcomisiones sobre el trabajo realizado.

5.0 POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL

De las Solicitudes o Requerimientos de compra o contratación

a) La Unidad o Departamento solicitante deberá sustentar la Adquisición o contratación, en relación al Plan Anual de Contratación aprobada a inicios del periodo fiscal.

b) Se deberá incluir dentro de la solicitud estudios previos, y Actualizados, características o especificaciones técnicas exactas del objeto de compra o contratación. En el caso de obras deberá contar con el anteproyecto diseñado, que incluye estudios Técnicos de pre-factibilidad y factibilidad, para ser evaluado, previo al inicio del proceso de contratación.

c) El pedido de adquisición deberá contener:

1. Fecha de Solicitud: Fecha actual en el momento de elaborar la forma o solicitud.

2. Jefe de Unidad o departamento requirente.

3. Dependencia: Nombre de la Unidad o Departamental que requiere el bien, servicio u obra.

4. Proyecto/Proceso: Descripción del Proyecto o Proceso Anclado en el Objetivo del Plan Operativo de su Unidad o Departamento.

5. Firma del Jefe del Departamento o Unidad requirente.

6. Justificación del Bien, Servicio u Obra solicitado: Breve Descripción del propósito de la compra o contratación.

7. Ítem: Número secuencial de identificación del artículo Incluido para la compra en orden ascendente.
8. Cantidad: Cantidad requerida del bien, servicio u obra solicitada.
9. Bien, servicio, obra, servicio incluido consultoría: Breve Descripción o definición del bien, obra, servicio incluido consultoría.
9. Especificaciones Técnicas Básicas: Características del bien, obra y servicio incluido el de consultoría.
10. Garantía: Especificación del tiempo de garantía del Artículo, bien, obra y servicio.
11. Observaciones: Breve descripción sobre aclaratoria, reflexión adicional, etc.
12. Precio referencial: Monto total del listado de artículos, bienes, servicios.
13. Monto PAC aprobado: Monto general del Objetivo Operativo anclado al PAC aprobado para la Unidad o Departamento.
14. Verificación de inclusión dentro del PAC: Espacio de confirmación y verificación de los bienes, obras, o consultoría requeridos cotejado con el PAC aprobado.
15. Autorizado por: Nombres completos de quién autoriza la compra o contratación de lo solicitado.

6.0 De la Certificación de Disponibilidad Presupuestaria

- a) La Unidad requirente anexará la Solicitud de bienes y Servicios y solicitará la disponibilidad de fondo presupuestaria certificada al Departamento Financiero, la misma que dará contestación en un plazo de 2(dos) días, a partir de la recepción de la solicitud.

b) En caso de no existir los recursos presupuestarios, se suspenderá el trámite, dando a conocer a la Unidad o Departamento requirente con razones fundamentadas y sustentadas.

c) Únicamente, se considerará la reprogramación o la reasignación de recursos presupuestarios, con el aval y aprobación escrita de la Máxima Autoridad (Director), su delegado o quién hiciere de sus veces, emitiendo constancia de lo efectuado y trámite respectivo al Departamento Administrativo. Siendo este caso se agregará 1 (un) día adicional al definido en el literal a).

7.0 Del Registro, Control y Monitoreo de los procesos de compra o contratación.

a) La Unidad de Compras Públicas en coordinación con las Unidades Especializadas requirentes; tiene la facultad y las competencias sobre el registro, monitoreo y control de los procesos de compras o contrataciones a nivel Institucional.

b) El registro de compra o contratación comprende la creación del proceso de contratación en el portal de compras públicas del SERCOP, obteniendo el registro asignado que identifica el proceso de contratación.

c) El Control y monitoreo será constante e ininterrumpido, garantizando la correcta ejecución del proceso, solventando requerimientos que demanden los oferentes y usuarios internos en cualquier instancia del proceso.

d) El control y monitoreo se desarrolla desde la etapa preliminar, precontractual, contractual hasta la fase de cierre, contemplando las siguientes fases:

1. Creación del proceso.
2. Publicación – Invitación.
3. Preguntas y Respuestas.

4. Recepción de Ofertas.
5. Convalidación de Errores.
6. Calificación de Participantes.
7. Adjudicación.
8. Registro de Contrato.
9. Finalización del Proceso.

8.0 De la Compra o Contratación

- a) Antes de todo trámite de compra, se deberá consultar el catálogo electrónico y previamente establecer procesos de adquisición de bienes y servicios. Únicamente en caso de que el bien o servicio requerido no se encuentre catalogado se podrá realizar otros procedimientos de selección para la adquisición de bienes o servicios, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.
- b) Todo trámite de compra o contratación, será ejecutado con la autorización del Director, dependiendo del tipo de proceso a iniciar.

9.0 De las razones para detener o devolver requerimiento

A continuación se describe los criterios válidos, que se encuentran dentro de las consideraciones en detención o devolución de trámite de compra o contratación, siendo los principales:

- a) El proceso no estuvo incluido en el Plan Anual de Contrataciones aprobado (PAC).
- b) Carencia disponibilidad presupuestaria.
- c) Especificaciones Técnicas y términos de referencia inconsistente.
- d) Priorización de procesos de compras, servicios u obras.

10.0 De la tipología de procesos de compra o contratación

Se reconoce, que los únicos procesos de compras o contratación que pudiere ejecutar la Institución, serán los establecidos en el Sistema Nacional de Contratación Pública enmarcados a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas. Publicados en la página web del INCOP.

11.0 De la Administración del Contrato

a) En todo contrato, la entidad contratante designará de manera expresa un administrador del mismo, quien velará por el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato. Adoptará las acciones que sean necesarias para evitar retrasos injustificados e impondrá las multas y sanciones a que hubiere lugar. Según lo establecido en el Art. 121 del Reglamento Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.

b) El representante de la Unidad o Departamento requirente obligatoriamente deberá asumir el rol como Administrador del Contrato.

c) Para un mayor control se elaborará un expediente del contrato, en las que se hará constar todo hecho relevante que se dé lugar en la ejecución del contrato, de conformidad a lo que determina el Art. 70 la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.

12.0 Restricciones del Proceso de Contratación

Dentro del proceso se incluyen restricciones, tales como:

➤ No podrán participar del proceso de contratación, cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los miembros de algún directorio o miembros de la comisión técnica (Art. 63: Inhabilidades especiales: En la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas.)

➤ Los miembros de la Comisión Técnica deben ser funcionarios o Servidores de nuestra Institución.

13.0 De la Comisión Técnica

- a) La Comisión Técnica de Compra o Contratación, estará Conformada por :
- Un profesional designado por la máxima autoridad, quién la presidirá;
 - El titular del área requirente o su delegado; y,
 - Un profesional afín al objeto de la constatación designado por la máxima autoridad o su delegado
- .
- b) Los miembros de la Comisión Técnica serán funcionarios o servidores de la entidad contratante.
- c) Si la entidad no contare en su nómina con un profesional afín al objeto de la contratación, podrá contratar uno para que integre de manera puntual y especifica la respectiva Comisión Técnica; sin perjuicio de que, de ser el caso, pueda contar también con la participación de asesoría externa especializada.
- d) En la Comisión Técnica de Licitación intervendrá con voz pero sin Voto, el Jefe del Departamento Financiero y el Asesor Jurídico, o quienes hagan sus veces, o sus respectivos delegados.
- e) La Comisión Técnica designará al secretario de la misma de fuera de su seno.
- f) La Comisión Técnica se reunirá con la presencia de al menos dos de sus miembros, uno de los cuales será obligatoriamente el Presidente, quien tendrá voto dirimente. Adoptará decisiones válidas por mayoría simple.
- g) La conformación e integración de la Comisión Técnica de Contratación, tendrá lugar en los siguientes casos:
- h) Por Consultoría por lista corta o por concurso público (*)
- i) Por Subasta inversa. (**)

- j) Por Licitación
- k) Por Cotización.

Nota:

(*) Valor que resulte superior al multiplicar el coeficiente 0.000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado. (**) En los procesos de subasta inversa cuyo presupuesto Referencial sea igual o inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000002 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado, no se requiera la conformación de la Comisión Técnica referida en este Artículo. Además, en el caso de que la Máxima Autoridad lo requiera basado en una necesidad institucional, fundamentando los principios de transparencia y control social.

	UNIDAD DE COMPRAS PUBLICAS DE ESMENA	CODIGO: ESMENA-UCP--01 VERSIÓN: 00 FECHA: 01/01/2015
	PROCESO: ADQUISICIONES	REVISIÓN: 00 FECHA: 05-01-2015
	SOLICITUD DE COMPRA DE BIENES O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS, OBRAS O CONSULTORIA.	
1. DATOS DE LA UNIDAD REQUIRENTE		Solicitud No.001- FIN-2015
NOMBRE DE LA UNIDAD	TESORERIA	
RESPONSABLE	SP. SALAZAR TATIANA	
2. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD		
SE REQUIERE LA ADQUISICION DE FACTURAS Y LIQUIDACIONES DE COMPRAS PARA LAS CAJAS LIQUIDADORAS DE ESMENA Y MANTA.		
3. ESPECIFICACIONES GENERALES		
OBJETO DE LA COMPRA O CONTRATACION	ELABORACION DE FACTURAS Y LIQUIDACION DE COMPRA.	
CODIGO Y NOMBRE DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA	73.0402 IMPRENTA Y REPRODUCCION	
PRECIO REFERENCIAL	USD. Total \$ 500.00	
FORMA DE PAGO	100 % CONTRA ENTREGA DEL BIEN, DENTRO DE LOS 10 DIAS POSTERIORES A LA PRESENTACION DE LA RESPECTIVA FACTURA.	
CONDICIONES DE ENTREGA	UNA SOLA ENTREGA DE LA TOTALIDAD DEL SERVICIO DE LA ADQUISICION DE LOS MATERIALES.	
PLAZO DE ENTREGA DEL BIEN o de EJECUCIÓN DEL SERVICIO, OBRA O CONSULTORIA	10 DIAS LABORABLES LUEGO DE LA FIRMA DE RECIBIR LA RESOLUCION DE ADJUDICACION O FIRMA DE LA CORRESPONDIENTE ORDEN DE COMPRA.	

CONDICIONES ESPECIALES	SE REALIZARA UNA SOLA ENTREGA DE LA TOTALIDAD DE LA COMPRA.
GARANTIA TECNICA	COBERTURA:
4. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	

FACT. SER 001-001 CJA 1 ESMENA 500 UNDS/ FACT. SER 001/002 CJA ESMENA 500 UNDS/ FACT. SER 002-001 CJA MANTA 500 UNDS/LIQ./COMPRAS 150 UNDS	
CÓDIGO INCOP: bienes	
1. DESIGNACIONES	
ADMINISTRADOR DE LA CONTRATACION (Delegado del Área Requirente)	SERPUBLIC. TATIANA SALAZAR
COMISION RECEPCIÓN (Delegado del Área Requirente)	SERPUBLIC. TATIANA SALAZAR
OBSERVACIONES:	

Guayaquil, 07 de enero del 2015

POLO CARRERA POZO

Capitán de Fragata-EMS

JEFE DEL DPTO. FINANCIERO.

ENTREGA "FINANCIERO	PRODUCTOS	RECEPCIÓN "PRESUPUESTO"
FECHA:	Solicitud de contratación	FECHA:
HORA:		HORA:
FIRMA:		FIRMA:
NOMBRE:		NOMBRE:

ENTREGA "PRESUPUESTO"	PRODUCTOS	❖ RECEPCIÓN "COMPRAS P"
FECHA:		FECHA:
HORA:		HORA:
FIRMA:		FIRMA:
NOMBRE:		NOMBRE:

ENTREGA "COMPRAS PÚBLICAS"	PRODUCTOS	RECEPCIÓN "SECRETARIA / DIRECCIÓN"
FECHA:		FECHA:
HORA:		HORA:
FIRMA:		FIRMA:
NOMBRE:		NOMBRE:

ENTREGA "SECRETARIA/ DIRECCIÓN"	PRODUCTOS	RECEPCIÓN "PRESUPUESTO"
FECHA:		FECHA:
HORA:		HORA:
FIRMA:		FIRMA:
NOMBRE:		NOMBRE:

ENTREGA "PRESUPUESTO"	PRODUCTOS	RECEPCIÓN "TESORERÍA"
-----------------------	-----------	-----------------------

FECHA:		FECHA:
HORA:		HORA:
FIRMA:		FIRMA:
NOMBRE:		NOMBRE:

ENTREGA "TESORERIA"	PRODUCTOS	RECEPCIÓN "CONTROL INTERNO/BIENES/SERV."
FECHA:		FECHA:
HORA:		HORA:
FIRMA:		FIRMA:
NOMBRE:		NOMBRE:
OBSERVACIONES RESPECTO DEL RESULTADO DEL PROCESO (EJECUCIÓN PROCEDIMIENTOS CONTRACTUALES-PORTAL ELECTRÓNICO):		
Compras Públicas receipta la Solicitud con un Presupuesto y/o Proforma Referencial, a fin de realizar el trámite correspondiente en el SNCP.		

