



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**Propuesta de una herramienta metodológica para determinar  
falencias del control interno aplicable a la Unidad  
administrativa financiera de una EOD**

**Trabajo de graduación previo a obtener el título de Magíster  
en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros**

**Autor:**

**Viviana Lisseth González Asanza**

**Director:**

**Paúl Esteban Crespo Martínez**

**Cuenca-Ecuador**

**2020**

**RESUMEN**

Uno de los principales problemas en la gestión administrativa financiera del sector público recae en la falencia del control interno. La herramienta metodológica propuesta en este trabajo tiene la finalidad de contribuir con la gestión operativa de este control vinculando las perspectivas definidas en el Balance Scorecard con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía definidos por la normativa pública, determinando la correlación existente y que afecta en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello se lo valida con los requisitos del COSO ERM que aportan a una generalización de la problemática, integrando la información que les permite a todo el personal involucrado la participación en el mejoramiento continuo del control interno de la gestión analizada.

**PALABRAS CLAVE:**

Control Interno, Gestión Operativa, Gestión de riesgos, Balance Scorecard, COSO ERM

## **ABSTRACT**

One of the main problems in the public financial administration is the lack of internal control. The methodological tool proposed in this research aims at contributing to the operational management of this control in a way that connects the perspective defined in the BALANCE SCORECARD with the objectives proposed by the public regulations, and to determine the correlation that exists and affects the compliance of institutional objectives. The methodological tool is validated with the COSO ERM requirements, which contributed to generalize the problem, and to integrate the information that allows all personnel involved to participate in the improvement of the internal control.

## **KEYWORDS**

Internal control, operational management, risk management, balance scorecard, COSO ERM

## **1.-INTRODUCCIÓN**

El control interno en la actualidad es un proceso conocido por las organizaciones independientemente de la naturaleza que tengan, sin embargo, según lo afirma Lyon Bruce (2012) “sin la guía adecuada, una evaluación de riesgos puede vagar sin rumbo y alejarse del objetivo proyectada”; por lo que el presente estudio tiene la finalidad de proponer una herramienta metodológica para la gestión administrativa financiera, dirigida a la gestión de control interno en el sector público.

El sector público se encuentra regido por leyes y normativa que regulan las actividades, pero según lo afirma Carmona González et al (2019) “no se trata solo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión”; esto conduce a la siguiente interrogante: ¿por qué los objetivos institucionales no se cumplen con exactitud?

La herramienta metodológica propuesta, vincula los conceptos de las distintas perspectivas del Balance Scorecard con los objetivos del sector público: eficacia, eficiencia y economía, determinando los puntos críticos mediante la existencia de relaciones causa – efecto entre las perspectivas cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento con la perspectiva financiera, considerando que dentro de ésta última se refleja el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La información generada permitirá, por un lado evidenciar las falencias del control interno que afectan al cumplimiento de los objetivos, y por otro lado que, todas las partes involucradas en el proceso evaluado, puedan reconocer y participar dentro del mejoramiento continuo del control interno, que la herramienta propuesta no se convierta en un mecanismo estático sino que sea parte del proceso evolutivo del control interno con características adaptables a las circunstancias o posibles riesgos potenciales.

Este trabajo está conformado por las siguientes secciones: 2) el estado del arte, donde se analiza los trabajos relacionados que fundamentaron la metodología propuesta; 3) la metodología aplicada que se resume en la descripción de las perspectivas del Balance Scorecard en concordancia con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía, y el contexto que surge a través del COSO ERM; 4) los resultados obtenidos presenta la estructura de la metodología propuesta; 5) la discusión que defiende la presente herramienta metodológica; 6) las conclusiones de la presente investigación; y 7) las referencias bibliográficas que han intervenido.

## **2.-ESTADO DEL ARTE**

El enfoque de la presente propuesta parte de lo que señala Ramírez (2011) en su metodología para la gestión del riesgo tecnológico, de “obtener una visión global de la organización y con ello el apoyo requerido por parte de la alta gerencia al mostrar la necesidad de proteger y gestionar procesos críticos de la organización. El trabajo sobre procesos no se debe entender

como un trabajo aislado puesto que esta visión tiene en cuenta el factor humano que se encarga de su ejecución y desarrollo y toda la infraestructura que se requiere para su funcionamiento, lo anterior enmarcado dentro de los objetivos y estrategias organizacionales.”

Además se utiliza como referencia el estudio realizado por Zuniga Jara et al (2011) quienes elaboraron un Mapa Estratégico (ME), que vincula las metas específicas con las perspectivas del CMI, y finalmente construyeron una serie de indicadores que permiten medir el grado de cumplimiento de las metas.

Conforme los resultados obtenidos por Leyton Pávez et al (2013) en la implementación del Cuadro de Mando Integral en una institución pública, con los cuales concluye que al “estructurarse con una mirada integral desde la estrategia, misión, visión, valores y objetivos organizacionales, expresados en las cuatro perspectivas prioritarias como son las personas, los procesos internos, la formación y crecimiento y la perspectiva financiera, la implementación del CMI logra constituirse en un instrumento que ordena, organiza, motiva, compromete y conduce a la organización hacia el cumplimiento de sus metas, a pesar de que este instrumento no fue creado y ajustado al Plan Estratégico del establecimiento.”

En el Modelo de control operacional basado en el modelo de control estratégico BSC presentada por Tocto Cano et al (2014) se establece la utilidad de los indicadores en que “reducen la complejidad, definen el éxito con precisión, se apoyan en metas. En consecuencia, hacen más fácil la toma de conciencia y el control de avance en los resultados.”

Según Montoya (2011) afirma que “de nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Scorecard si no lo potencia, es por ello que es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el Balanced Scorecard sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.”

Es importante mencionar que Sanchez Sanchez (2015) en su estudio sobre la aplicación de la metodología COSO ERM, concluye que “permitió contar con bases de datos que ayudaron a formular y mejorar los Planes de Control, por cuanto al tenerse claramente identificados los procesos con mayores niveles de riesgos, las acciones y actividades se dirigieron hacia estos, con lo que los recursos humanos y materiales fueron mejor administrados.”

### **3.- METODOLOGIA**

Para la propuesta de la herramienta metodológica para determinar falencias del control interno, enfocado a las actividades y procesos de la unidad de gestión administrativa financiera de una institución pública; se ha desarrollado con los fundamentos de varios autores sobre el Control Interno y los lineamientos del Balance Scorecard, los cuales nos permitirán determinar los puntos críticos del proceso de control interno y la relación entre cada perspectiva establecida.

Con base en el método exploratorio se realizó el levantamiento de las actividades que se ejecutan en la gestión administrativa financiera para el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones, mediante entrevistas y grupos focales en los que intervinieron personas seleccionadas a través del muestreo por conveniencia, considerando también la accesibilidad a las personas involucradas en los procesos y de acuerdo a los perfiles que se requiere para tener un conocimiento general de la gestión analizada.

Conforme los objetivos del control interno según las Normas emitidas por la Contraloría General del Estado, se orientó el presente análisis hacia el cumplimiento del objetivo “Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia”. (Contraloría General del Estado, 2014)

Mediante el método exploratorio, también se determinó los indicadores para cada perspectiva del Balance Scorecard: i) financiera, ii) cliente, iii) procesos internos, y iv) aprendizaje y crecimiento enfocados al cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía; considerando que dentro de la perspectiva financiera se encuentran ubicados como punto de partida los objetivos de eficacia, eficiencia y economía, utilizando el criterio (Zuniga-Jara, Pérez, & Vargas, 2011) que la perspectiva financiera busca enfatizar la medición del éxito financiero, y/o monitorear los presupuestos y gastos.

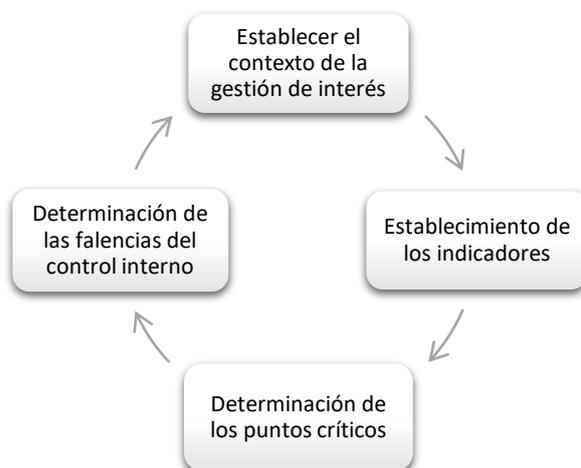
Se evaluó cada indicador sobre el 100%, posteriormente se realizó un cálculo proporcional para que la calificación final de cada perspectiva corresponda al total de 25%, y que en una realidad perfecta la calificación total del control interno sea el 100%, con base en que la perspectiva financiera representa la validación de un razonable control interno en la utilización de los recursos públicos. La ponderación propuesta, para que cada perspectiva sea del 25% es fundamentada en la correlacionalidad entre las perspectivas, con base en lo que señala (Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón, 2016) que el “Balance Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio”.

Los resultados obtenidos de la aplicación del Balance Scorecard desprenderán los puntos críticos del control interno representados por los indicadores con menor valoración porcentual, así como la relación causa efecto entre las desviaciones porcentuales de los indicadores de las perspectivas cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento con los indicadores de la perspectiva financiera.

Con la finalidad de obtener un apoyo para la determinación de falencias de control interno, se aplicó una validación de las deficiencias del control interno mediante un cuestionario con base en los lineamientos de los componentes del COSO ERM.

#### 4.- RESULTADOS

La herramienta metodológica propuesta, se fundamenta en las perspectivas definidas en el Balance Scorecard, y está estructurada de la siguiente manera:



*Ilustración 1: Herramienta metodológica propuesta*

##### **Establecer el contexto de la gestión de interés**

Inicialmente se requiere establecer el contexto objeto de análisis, es decir qué producto, proceso o gestión será examinado, cuáles son los elementos que confirman la necesidad de atención y diagnóstico.

Para esta investigación, el conocimiento se enfoca en la gestión administrativa financiera, y como referencia se especifica las partes que involucra el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones; para ello se debe realizar el levantamiento de actividades, con las personas seleccionadas quienes deben ser desde asistentes y responsables de las áreas requirentes, hasta las personas que conforman la gestión administrativa financiera.

Posteriormente, se evaluó la ejecución presupuestaria mensual de la institución frente a la programación vigente, con la cual se establezca un promedio de variación; considerando el porcentaje promedio de variación, se debe determinar los procesos de contratación dados en el año de referencia con mayor valor referencial, hasta que la cantidad total represente el porcentaje de variación en la ejecución de presupuesto mensual, con éste cálculo se identificará los procesos que afectan a la variación del cumplimiento en la ejecución presupuestaria.

Una vez seleccionados los procesos de contratación que nos permitirán evaluar la gestión de interés, se debe evaluar los tiempos utilizados en cada actividad hasta llegar a la liquidación final del servicio, identificando actividades críticas que han requerido mayor tiempo de ejecución en comparación de los tiempos planificados, éstos resultados corroborarán la necesidad de un análisis para determinar las falencias del control interno. (Véase Anexo 2)

## Establecimiento de los indicadores

En esta sección se requiere establecer los indicadores de cada perspectiva conforme lo especifica el Balance Scorecard, y para la presente propuesta se propone direccionar hacia las metas para el cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía, las cuales serán ubicadas en la perspectiva financiera; en consecuencia se debe buscar los indicadores para las perspectivas cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento que se correlacionaban con los indicadores de la perspectiva financiera.

Es importante considerar las siguientes definiciones:

i) Eficacia: consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados; ii) eficiencia: se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; iii) economía: mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados. (Estado, 2011)

Los indicadores establecidos para la eficacia, eficiencia y economía ubicadas en la perspectiva financiera se determinan de la siguiente forma:

*Tabla 1 Objetivos perspectiva financiera*

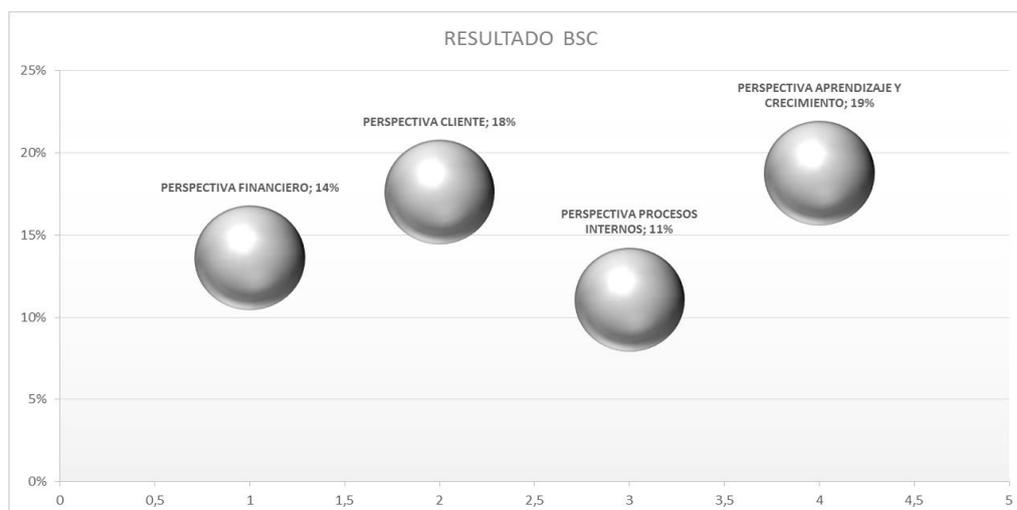
PERSPECTIVA FINANCIERA					
N°	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTO	RESULTADOS	
1	EFICACIA	Cumplir con las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios establecidos en los planes de dirección de proyecto.	Número de procesos de contratación adjudicados/Número de procesos planificados (PAC) en PDP al mes de corte	Mensualmente se generará el total de procesos de contratación de servicios o adquisición de bienes que ya se encuentran adjudicados versus el número de procesos de contratación planificados que conste en el PDP al mes de corte	70%
2	EFICIENCIA	Satisfacer de forma oportuna la totalidad de las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios conforme los planes de dirección de proyectos establecidos al inicio del ejercicio fiscal.	Presupuesto adjudicado/Presupuesto certificado	Mensualmente se generará un reporte del presupuesto adjudicado y se dividirá para el presupuesto certificado.	83%
3	ECONOMIA	Ejecutar y liquidar a satisfacción los servicios contratados o bienes adquiridos.	Presupuesto pagado/Presupuesto adjudicado	Mensualmente se generará un reporte del total de contrataciones y adquisiciones que fueron pagados es decir que todo el servicio o los bienes fueron recibidos y pagados versus el número de procesos adjudicados y que dentro de dicho mes se vencían.	80%
<b>TOTAL</b>					163%

Elaborado por: Autora

A partir de los indicadores de eficacia, eficiencia y economía se elaboran los indicadores relacionados con la perspectiva cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. (Véase Anexo 3)

## Determinación de los puntos críticos

Una vez recolectada la información y valorado cada indicador, se realiza el cálculo de la proporcionalidad para que cada perspectiva sea calificada sobre el 25%, obteniendo el siguiente resultado:



Elaborado por: Autora

Ilustración 2: Resultado BSC

Los resultados obtenidos establecerán el grado de cumplimiento de las metas en cada perspectiva detallada; también podemos segregar los indicadores con menor cumplimiento que requieren mayor estudio considerándolos como los puntos críticos de la gestión administrativa financiera, como puede ser los siguientes:

Tabla 2 Relación entre perspectivas del BSC

PERSPECTIVA FINANCIERA			
N°	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO
1	Cumplir con las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios establecidos en los planes de dirección de proyecto.	Número de procesos de contratación adjudicados/Número de procesos planificados (PAC) en PDP al mes de corte	70%
↓			
PERSPECTIVA CLIENTE			
N°	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO
5	Contar con los insumos necesarios en los tiempos establecidos según los planes de dirección de cada proyecto.	Número de contrataciones o adquisiciones recibidas según el cronograma del PDP/número total de contrataciones o adquisiciones que constan en el PDP para la recepción dentro del	57%
↓			
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
N°	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO
7	Contar con la documentación adecuada y según los formatos establecidos para los procesos de contratación pública.	Número de solicitudes de inicio de procesos aceptadas/Número de solicitudes de inicio de procesos planificadas	40%
↓			
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
N°	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO
12	Cumplir con la actualización y seguimiento de los procesos de contratación a través de una plataforma digital.	Numero de procesos actualizados/Número de procesos adjudicados	63%

Elaborado por: Autora

Analizando el cuadro anterior se registra la relación causa efecto entre los indicadores de cada perspectiva con menor valoración porcentual con respecto al indicador de la perspectiva financiera, es decir cómo surge una cadena de incumplimiento de objetivos, sucediendo lo siguiente:

1.-Perspectiva Aprendizaje y crecimiento, como no se cuenta con el seguimiento oportuno de la plataforma digital de todas las partes involucradas, existe una desviación en los tiempos que se necesita para realizar cada proceso de contratación ni la existencia de la documentación requerida para el efecto;

2.- Perspectiva procesos internos, al no tener el conocimiento respectivo de cada proceso no se elabora adecuadamente toda la documentación requerida para cada proceso;

3.- Perspectiva cliente, al no contar con toda la documentación pertinente, de forma oportuna y con la información adecuada, los procesos de contratación no pueden ser ejecutados de manera correcta perjudicando la satisfacción de los requerimientos conforme lo planificado.

4.- Perspectiva financiera, por último, y en donde se refleja el cumplimiento de los objetivos institucionales económicamente no pueden ser ejecutados los requerimientos conformes la planificación.

Ésta parte de la herramienta es importante puesto que ya nos da una primera idea de la situación actual del proceso de control interno, además de permitirnos entender como existe afectación en cadena cuando una parte del proceso tiene deficiencias.

### Determinación de las falencias del control interno

A pesar de que en el proceso anterior podemos observar la problemática existente en el control interno, es en ésta parte se determina las falencias, porque buscamos el origen de cada punto crítico, recopilando las desviaciones en los tiempos estimados para las actividades que involucra cada indicador con baja ponderación, obteniendo el siguiente resultado:

*Tabla 3 Desviaciones de tiempos*

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO EJECUTADO	DIFERENCIA
3	Elaboración de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas	Área requirente	3	5	-2
8	Remitir la información por parte del área requirente	Área requirente	1	5	-4
9	Obtener cotizaciones (mínimo tres proformas para hacer el estudio del presupuesto referencial)	Administrativo-Área requirente	5	10	-5
10	Elaborar el Estudio de Mercado en el que se determina el presupuesto referencial	Administrativo-Área requirente	1	5	-4

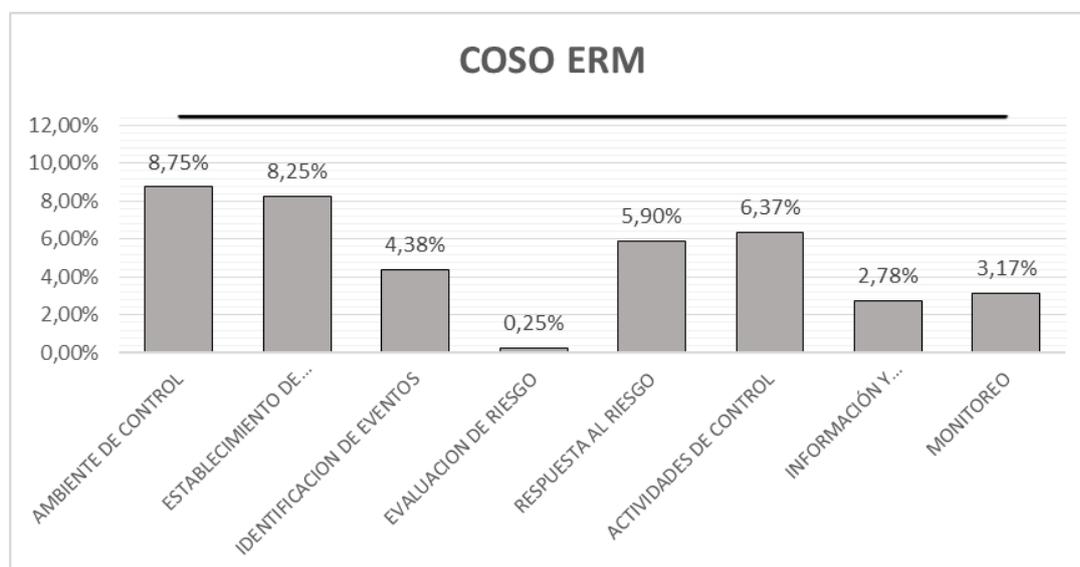
Elaborado por: Autora

Encontradas las causas de las falencias del control interno, las partes interesadas podrán establecer las acciones correctivas necesarias, que permitan minimizar los riesgos o por lo menos tener medidas de control y monitoreo continuo.

### Validación

Para la propuesta de la presente metodología, se realizó un cuestionario basado en COSO ERM que permitió validar las deficiencias existentes en el proceso de control interno analizado, y con el propósito de ser aplicado a las mismas personas que participaron en el levantamiento

El cuestionario COSO ERM se desarrolló a través de interrogantes con respuesta cerrada a dos opciones: SI o NO, a cada uno de sus componentes: i) Ambiente de Control, ii) Establecimiento de Objetivos, iii) Identificación de eventos, iv) Evaluación de Riesgos, v) Respuesta al Riesgo, vi) Actividades de control, vii) Información y Comunicación, y viii) Monitoreo. Los resultados fueron resumidos en una matriz, asignando 1 a cada respuesta SI y 0 a cada NO. Posteriormente, se realizó un cálculo proporcional al 100% en los que cada componente tenga un mismo peso el cual equivale al 12,5%, se generó una vista gráfica de la realidad del control interno de la gestión administrativa financiera, obteniendo lo siguiente:



Elaborado por: Autora

*Ilustración 3: Resultado de aplicación del cuestionario COSO ERM*

Con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario COSO ERM, podemos conocer que existen deficiencias puesto que ningún componente logra la calificación máxima; las deficiencias encontradas son las siguientes:

Tabla 4 Falencias determinadas con COSO ERM

COMPONENTE	COSO ERM	FALENCIAS COSO ERM
Ambiente de Control	8,75%	Falta de direccionamiento de la recepción de quejas internas
Establecimiento de Objetivos	8,25%	Falta de niveles de desviación tolerables de los grados de cumplimiento de los objetivos del proceso para ciertos participantes
Identificación de eventos	4,38%	Inexistencia de análisis de las situaciones con baja probabilidad de ocurrencia y que tiene un fuerte impacto en los objetivos de la gestión administrativa financiera.
Evaluación de Riesgo	0,25%	Falta de medida del impacto y riesgo residual en las actividades.
Respuesta al Riesgo	5,90%	Falta de políticas de respuesta al riesgo en cada evento.
Actividades de control	6,37%	Inexistencia de políticas de evaluación de control interno frecuente y actualización de los procesos efectuados.
Información y Comunicación	2,78%	Falta de políticas de comunicación de falencias de control interno.
Monitoreo	3,17%	Inexistencia de indicadores del monitoreo y definición de responsables.

Elaborado por: Autora

La metodología antes detallada permitió generar resultados mensuales, para lo cual se asignó responsabilidad de elaboración y presentación de cada indicador a personal específico dependiente de quien cuenta con la información final, para mantener un análisis mensual, otorgando a todas las partes interesadas tomar las acciones preventivas y correctivas que ameriten.

La herramienta metodológica propuesta busca adaptar los principios de la Gestión de Riesgos según ISO 31000:2009 que permita una eficaz gestión de los riesgos, y que más adelante se pueda establecer una metodología para la administración de los riesgos encontrados.

## 5.-DISCUSIÓN

La metodología propuesta permitirá establecer los objetivos de la gestión analizada y su respectivo indicador reflejando como perspectiva financiera, asociado de forma específica a uno de los objetivos del control interno señalado en las Normas de Control interno de la Contraloría General del estado, determinado la existencia de la correlación entre cada uno.

Cabe mencionar que los objetivos establecidos fueron levantados involucrando a todo el personal pertinente, proceso que permitió la participación del personal tal como se define el control interno.

Las valoraciones porcentuales de los indicadores de cada perspectiva del Balance Scorecard permitieron identificar los puntos críticos del control interno, y con ello entender como resulta el efecto en los objetivos de la eficacia, eficiencia y economía.

Al relacionar los resultados del Balance Scorecard con las actividades precedentes de los indicadores con menor valoración, se puede determinar las falencias del control interno y se demuestra que existe una vinculación entre las perspectivas cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento con la perspectiva financiera del Balance Scorecard.

Los resultados de la validación mediante la aplicación del COSO ERM, permiten obtener las problemáticas generales del control interno existente, como la falta de definición de políticas de medición y monitoreo periódico de eventos de riesgo, así como falta de mecanismos de comunicación oportuna con la retroalimentación necesaria; por lo tanto éstas deficiencias apoyan a la información determinada en el análisis realizado en el Balance Scorecard.

En el proceso de la implementación puede existir una carga laboral adicional, pero una vez establecido, la gestión operativa incrementará su eficacia, eficiencia y economía, permitiendo un mejoramiento continuo del control interno, y la generación de los resultados óptimos de los objetivos de la institución.

Finalmente, la metodología propuesta se proyecta en convertirse en una herramienta que permita la Gestión de Riesgos según ISO 31000:2009, en los que se implemente los principios que permita una eficaz gestión de los riesgos determinados en la aplicación de la metodología.

## **6.-CONCLUSIONES**

Esta propuesta permitió determinar los puntos críticos de la unidad de gestión administrativa analizada, los cuales guardaban su relación bajo los conceptos del Balance Scorecard, como la falta de conocimiento del área requirente, falta de políticas de monitoreo de los potenciales eventos de riesgos, situaciones que no han sido identificadas para establecer las medidas correctivas.

La aplicación de esta herramienta metodológica permitirá que todas las partes involucradas puedan participar en la determinación de falencias del control interno, y con ello vincular a todas las áreas en el monitoreo continuo de la evolución de las falencias y su origen, a su vez que las acciones correctivas puedan ser modificadas según lo amerite la situación.

La importancia de la presente investigación rige en que si se mantiene una evaluación frecuente y oportuna la herramienta metodológica desarrollada también permitirá prever eventos potenciales de riesgos con la finalidad de establecer la tolerancia ante dichos riesgos y la forma en la que se puede reducir el impacto.

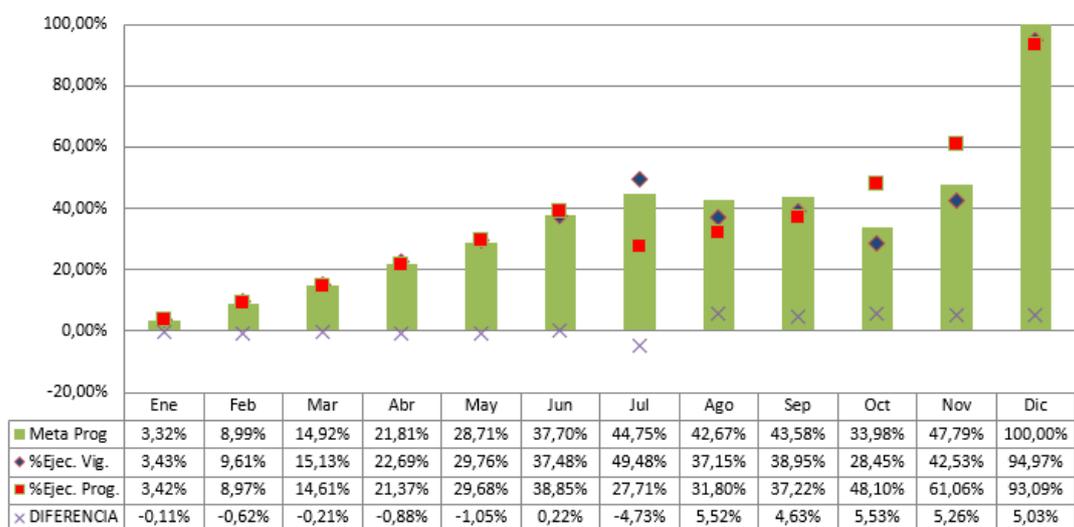
## BIBLIOGRAFÍA

- Carmona González, M., & Barrios Hernández, Y. (20 de 07 de 2019). *Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública Economía y Desarrollo*, vol. 141. Obtenido de Universidad de La Habana:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595009>
- Contraloría General del Estado. (2014). Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.
- Estado, C. G. (2011). *Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión*. Obtenido de Contraloría General del Estado:  
<https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>
- Leyton Pávez, C. E., & Sánchez Castillo, L. d. (diciembre de 2013). *Implementación del cuadro de mando integral en el hospital autogestionado de San Carlos*. Obtenido de Panorama Socioeconómico, vol. 31, núm. 47, pp. 2-16 .
- Lyon Bruce, H. B. (Diciembre de 2012). *Evaluación de riesgos las 10 deficiencias principales y consejos para mejorar*. Obtenido de Professional safety: [www.asse.org](http://www.asse.org)
- Montoya, C. (2011). *EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA* . Obtenido de "Visión de Futuro" Año 8, Volumen N°15, N°2:  
[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=61](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61) ISSN 1668 – 8708
- Ramírez, A. O. (2011). *Gestión de riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios*. Obtenido de Ingeniería, Vol. 16, No. 2, pág. 56-66.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4797252>
- Sanchez Sanchez, L. R. (Octubre de 2015). *Coso ERM y Gestión de Riesgos Vol. 23 N.º 44 pp. 43-50*. Obtenido de Revista de la Facultad de Ciencias Contables:  
[revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe)
- Sánchez Vásquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (junio de 2016). *BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXIV: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=9094>
- Tocto Cano, E., & Ñopo Aguilar, H. J. (2014). *MODELO DE CONTROL OPERACIONAL BASADO EN EL MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD*. Obtenido de Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. IV, núm. 1, pp. 67-78:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646128006>
- Zuniga-Jara, S., Pérez, M. P., & Vargas, C. (2011). *Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno*. Obtenido de Panorama Socioeconómico, vol. 29, núm. 42: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246003>

## ANEXOS

## ANEXO 1

## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Porcentaje de Ejecución del Presupuesto Asignado

Meta Programada : Se obtiene de la matriz de DIPLA.

%Ejecución Vigente: Se obtiene del reporte de ESIGEF. Es la relación entre el valor vigente y el ejecutado.

%Ejecución Programado: Se obtiene del reporte de ESIGEF. Es la relación entre el valor programado total y el ejecutado.

## ANEXO 2

DETALLE DE ACTIVIDADES INHERENTES A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA					
ENTIDAD OPERATIVA DESCONCENTRADA					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
15 PROCESOS DE CONTRATACIÓN					
30 PERSONAS ENTREVISTADAS					
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO EJECUTADO	DIFERENCIA
1	Verificar que la contratación o adquisición conste en e Plan de Dirección de Proyecto	Área requirente	1	1	0
2	consten en el catálogo electrónico del portal de compras públicas	Área requirente	1	2	-1
3	Especificaciones Técnicas	Área requirente	3	5	-2
4	PAC vigente.	Área requirente	1	1	0
5	Elaborar solicitud de contratación y remitir conjuntamente con el TDR	Área requirente	1	1	0
6	Verificar la documentación	Administrativo	1	2	-1
7	Emitir observaciones a los términos de referencia o especificaciones técnicas en caso de existir	Administrativo	1	1	0
8	Remitir la información por parte del área requirente	Área requirente	1	5	-4
9	Obtener cotizaciones (mínimo tres proformas para hacer el estudio del presupuesto referencial)	Administrativo-Área requirente	5	10	-5
10	Elaborar el Estudio de Mercado en el que se determina el presupuesto referencial	Administrativo-Área requirente	1	5	-4
11	Solicitar certificación presupuestaria	Área requirente	1	1	0
12	Emisión de certificación	Financiero	1	1	0
13	Solicitud de inicio de proceso de contratación	Área requirente	1	1	0
14	Autorización y solicitud a Jurídico para la elaboración de resolución de inicio de proceso	Máxima autoridad	1	1	0
15	Elaboración de Resolución de inicio de proceso	Jurídico	1	1	0
16	Suscripción de resolución de inicio de proceso y remisión al área administrativo	Máxima autoridad	1	1	0
17	Elaboración de Pliegos	Administrativo	1	1	0
18	Aprobación de Pliegos	Máxima autoridad	1	1	0
19	Realizar el proceso que corresponda de los bienes o servicios	Administrativo	Depende del tipo de proceso	Depende del tipo de proceso	0
20	Adjudicación del proceso de contratación de servicios o adquisición de bienes	Administrativo	1	1	0
21	Remitir expediente del proceso de contratación y adquisición al administrador	Administrativo	2	5	-3
22	Solicitud de designación de funcionario que no intervino en el proceso de ejecución y contratación del servicio o bienes.	Área requirente-Administrador de contrato	1	1	0
23	Designar el funcionario que no intervino en el proceso	Máxima autoridad	1	1	0
24	Suscribir las actas entrega recepción parcial o definitiva.	Área requirente-Administrador de contrato	3	15	-12
25	Elaborar el informe de cumplimiento o recepción a entera satisfacción de los bienes o servicios recibidos.	Área requirente-Administrador de contrato	1	3	-2
26	Solicitar el pago adjutando toda la documentación generada en el proceso de contratación y/o ejecución del contrato.	Área requirente-Administrador de contrato	1	5	-4
27	Autorizar el pago conforme la solicitudes de los administradores de contrato	Máxima autoridad	1	1	0
28	Entregar correctamente la documentación para el proceso de pago conforme la autorización.	Área requirente-Administrador de contrato	1	5	-4

## ANEXO 3

BALANCE SCORECARD									
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA									
PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES									
PERSPECTIVA FINANCIERA					PERSPECTIVA CLIENTE				
N°	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTO	RESULTADOS	N°	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTO	RESULTADOS
1 EFICACIA	Cumplir con las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios establecidos en los planes de dirección de proyecto.	Número de procesos de contratación adjudicados/Número de procesos planificados (PAC) en PDP al mes de corte	Mensualmente se generará el total de procesos de contratación de servicios o adquisición de bienes que ya se encuentran adjudicados versus el número de procesos de contratación planificados que conste en el PDP al mes de corte	70%	4	Ejecutar procesos de contratación solicitados por los responsables de las áreas requerientes.	Número de procesos iniciados/Número de procesos solicitados	Generar al final del mes un reporte de todos los procesos iniciados versus todos los procesos solicitados.	67%
2 EFICIENCIA	Satisfacer eficientemente la totalidad de las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios conforme los planes de dirección de proyectos establecidos al inicio del ejercicio fiscal.	Presupuesto adjudicado/Presupuesto certificado	Mensualmente se generará un reporte del presupuesto adjudicado y se dividirá para el presupuesto certificado.	83%	5	Contar con los insumos necesarios en los tiempos establecidos según los planes de dirección de cada proyecto.	Número de contrataciones o adquisiciones recibidas según el cronograma del PDP/número total de contrataciones o adquisiciones que constan en el PDP para la recepción dentro del mes.	En cada PDP se encuentra las fechas en las cuales se debe contar con los servicios y bienes para satisfacer las necesidades correspondientes, por lo tanto se requiere conocer cuántas de esas adquisiciones o contrataciones cumplieron los tiempos.	57%
3 ECONOMIA	Ejecutar y liquidar a satisfacción los servicios contratados o bienes adquiridos.	Presupuesto pagado/Presupuesto adjudicado	Mensualmente se generará un reporte del total de contrataciones y adquisiciones que fueron pagados es decir que todo el servicio o los bienes fueron recibidos y pagados versus el número de procesos adjudicados y que dentro de dicho mes se vencían.	80%	6	Administrar procesos de contratación a entera satisfacción.	Número de contrataciones o adquisiciones terminados/Número de procesos adjudicados	Mensualmente se generará un reporte del total de contrataciones y adquisiciones que fueron terminados es decir que todo el servicio o los bienes fueron recibidos versus el número de procesos adjudicados y que dentro de dicho mes se vencían.	88%
<b>TOTAL</b>				<b>163%</b>	<b>TOTAL</b>				<b>211%</b>

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
N°	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTO	RESULTADOS	N°	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTO	RESULTADOS
7	Contar con la documentación adecuada y según los formatos establecidos para los procesos de contratación pública.	Número de solicitudes de inicio de procesos aceptadas/Número de solicitudes de inicio de procesos planificadas	Es una comparación entre el número de solicitudes de inicio de procesos aceptadas convalidando toda la documentación requerida de forma adecuada, versus el número de solicitudes de inicio de procesos que según la planificación institucional deberían presentar mínimo dentro del plazo del mes ha ser evaluado.	40%	10	Cumplir con un plan de capacitación y actualización tanto para el área requirente como para los integrantes del proceso administrativo financiero.	Número de capacitaciones efectuadas/Número de capacitaciones planificadas.	Generar un indicador que refleje el número de capacitaciones realizadas por el personal versus el número de capacitaciones planificadas al mes en mención.	75%
8	Entregar oportunamente procesos adjudicados a los administradores de contratos.	Número de procesos adjudicados entregados/ Número de procesos adjudicados	Generar una evaluación del número de procesos que fueron adjudicados versus el número total de procesos adjudicados y no entregados	50%	11	Aplicar las mejoras al proceso de control interno en la contratación pública institucional.	Número de recomendaciones aplicadas/Número total de recomendaciones obtenidas	Al evaluar continuamente el control interno se genera recomendaciones, lo que se requiere es evaluar la aplicación de las recomendaciones dadas.	88%
9	Contar oportunamente con las liquidaciones de los contratos ejecutados a satisfacción	Número de contrataciones o adquisiciones vencidos y liquidados/Numero de contrataciones o adquisiciones vencidos	Generar un reporte del número total de contrataciones o adquisiciones que se hayan terminado y se encuentran liquidados y pagados versus el número total de contrataciones en los cuales el plazo culminó.	43%	12	Cumplir con la actualización y seguimiento de los procesos de contratación a través de una plataforma digital.	Numero de procesos actualizados/Número de procesos adjudicados	Generar mensualmente un reporte de los procesos adjudicados que fueron actualizados en la plataforma dispuesta para el efecto	63%
<b>TOTAL</b>				<b>133%</b>	<b>TOTAL</b>				<b>225%</b>

## ANEXO 4

VALORACION DE CADA PERSPECTIVA DEL BALANCE SCORECARD				
DESCRIPCION	PESO DE CADA PERSPECTIVA	CALIFICACION MÁXIMA POR PERSPECTIVA	CALIFICACION POR PERSPECTIVA	RESULTADO BSC
PERSPECTIVA FINANCIERO	25%	300%	163%	14%
PERSPECTIVA CLIENTE	25%	300%	211%	18%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	25%	300%	133%	11%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	25%	300%	225%	19%
TOTAL	100%	1200%	733%	61%

## ANEXO 5

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO						
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA						
PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES						
COSO ERM						
AMBIENTE DE CONTROL				SI	NO	TOTAL
1	¿La institución posee lineamientos o políticas que dirigen el Control Interno distintos de los ya establecidos en el ordenamiento jurídico y legal?	13	17	30		
2	¿La institución posee políticas de difusión del Código de Ética o del Reglamento Interno de Trabajo?	28	2	30		
3	¿Las quejas o inconvenientes suscitados con el personal de la Institución son informados a los superiores inmediatos?	18	12	30		
4	¿Existe una reacción adecuada ante los riesgos presentados e inmediatamente se analiza los controles a establecerse en la unidad?	24	6	30		
5	¿Ud. Ha podido identificar los riesgos potenciales en su área de trabajo?	22	8	30		
	TOTAL	105	45	150		
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				SI	NO	TOTAL
6	¿Ud. Conoce la misión, visión y los objetivos institucionales?	22	8	30		
7	¿Se cuenta con metas individuales alineadas con los objetivos de la unidad establecidos oportunamente?	19	11	30		
8	¿Se ha identificado los objetivos principales que definen el éxito del proceso?	23	7	30		
9	¿Se ha establecido niveles de desviación tolerables de los grados de cumplimiento de los objetivos del proceso?	17	13	30		
10	¿Existe la conciencia de los niveles de desviación tolerables?	18	12	30		
	TOTAL	99	51	150		
IDENTIFICACION DE EVENTOS				SI	NO	TOTAL
11	¿La unidad ha establecido procedimientos para la identificación de riesgos de fraude o errores?	13	17	30		
12	¿Se han evaluado si las situaciones con baja probabilidad de ocurrencia tiene un fuerte impacto en algún objetivo importante de la unidad?	5	25	30		
13	¿Existe retroalimentación de los eventos de riesgos identificados?	21	9	30		
14	¿Se han determinado rangos de calificación de los eventos probables de riesgo?	3	27	30		
	TOTAL	42	78	120		
EVALUACION DE RIESGO				SI	NO	TOTAL
15	¿Se analiza la probabilidad e impacto de los eventos de riesgos identificados?	3	27	30		
16	¿La unidad analiza las situaciones inesperadas que modifiquen la evaluación de los eventos de riesgos?	0	30	30		
17	¿Se considera el riesgo residual de los eventos?	0	30	30		
18	¿Existe una medida específica y clara del impacto de los eventos de riesgos?	0	30	30		
19	¿Existe una frecuencia determinada para la evaluación de los riesgos?	0	30	30		
	TOTAL	3	147	150		
RESPUESTA AL RIESGO				SI	NO	TOTAL
20	¿Se han determinado posibles respuestas al riesgo identificado para disminuir el impacto?	0	30	30		

21	¿Existen propuestas de mecanismos para la prevención de los eventos de riesgos?	22	8	30
22	¿Existe la participación de todos los actores del proceso en la toma de decisiones para la prevención de riesgos?	28	2	30
23	¿Se controla las respuestas al riesgo?	29	1	30
24	¿Permite las mediciones determinar que el riesgo residual se encuentre dentro los límites establecidos?	6	24	30
25	¿Se ha establecido el análisis costo-beneficio de las respuestas a los riesgos?	0	30	30
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>180</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
26	¿La institución analiza la relación de las actividades de control con los riesgos identificados con la finalidad de minimizarlos?	19	11	30
27	¿Existen controles preventivos que disminuyan la ocurrencia de riesgos identificados?	17	13	30
28	Indique si existe un manual de procesos actualizado que que fortalezco el control interno de la unidad	0	30	30
29	¿La institución cuenta con alguna política de evaluación periódica y en consecuencia actualización de los procesos de control interno?	6	24	30
30	¿Existen políticas internas de control y seguridad de la información como claves de acceso?	30	0	30
31	¿Se evalúa el conocimiento de las políticas de control y seguridad de la información?	5	25	30
32	¿Se cuenta con políticas de archivo y conservación de la documentación financiera?	30	0	30
	<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>103</b>	<b>210</b>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
33	¿Existe un mecanismo de recepción de quejas o inconvenientes para y desde todos los niveles de la Institución?	0	30	30
34	¿La Institución cuenta con algún documento explicativo de los niveles de comunicación entre y para todo el personal?	0	30	30
35	¿Ha utilizado los medios de comunicación establecidos para presentar sus inconvenientes en sus actividades laborales?	0	30	30
36	¿Considera adecuada la comunicación entre los niveles operativos y los responsables de cada área?	23	7	30
37	¿Recibe oportunamente comunicados sobre fallas en su proceso o actividad para ser corregidas?	17	13	30
38	¿Existen responsables designados para generar la información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas (indicadores)?	0	30	30
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>140</b>	<b>180</b>
<b>MONITOREO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
39	¿Se realizan seguimiento de actividades para detectar inconsistencias y desviaciones de resultados conforme los parámetros establecidos?	3	27	30
40	¿Los hallazgos encontrados son informados oportunamente a los involucrados?	18	12	30
41	¿Existe una política para incorporar oportunamente los hallazgos encontrados en la evaluación de riesgos en su proceso?	17	13	30
42	¿Se encuentran definidos los responsables del monitoreo?	0	30	30
43	¿Existe indicadores establecidos del proceso de monitoreo?	0	30	30
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>112</b>	<b>150</b>

## ANEXO 6

<b>N°</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>TOTAL PREGU</b>	<b>PESO CALIFICACIÓN</b>	<b>COSO ERM</b>	<b>DESVIACION</b>
1	AMBIENTE DE CONTROL	150	12,50%	8,75%	3,75%
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	150	12,50%	8,25%	4,25%
3	IDENTIFICACION DE EVENTOS	120	12,50%	4,38%	8,13%
4	EVALUACION DE RIESGO	150	12,50%	0,25%	12,25%
5	RESPUESTA AL RIESGO	180	12,50%	5,90%	6,60%
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	210	12,50%	6,37%	6,13%
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	180	12,50%	2,78%	9,72%
8	MONITOREO	150	12,50%	3,17%	9,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>1290</b>	<b>100,00%</b>	<b>40%</b>	<b>60,16%</b>