

## **“MATRIZ DE RIESGOS, CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE COMPRAS”**

**Ámbito de competencia:** La Matriz de Riesgos, Controles y Procedimientos de Auditoría para el Proceso de Compras, tiene como ámbito de competencia los países integrantes y asociados en el marco de la Reunión Especializada de Organismos Gubernamentales de Control Interno (REOGCI).

### **Eficacia.**

La presente herramienta establece una regla de carácter técnico cuyo cumplimiento es deseable por las Unidades de Auditoría Interna (UAI) y las personas que ejercen la función de auditoría interna, así como por los Sistemas Orgánicos y Órganos de los cuales dependen y/o dentro de los cuales actúan las UAI y los auditores internos.

### **Fundamentos.**

- 1) El proceso de compras y contrataciones públicas, es uno de los procesos relevantes y transversales en el Estado, debido a la cantidad de recursos que involucra y a que es aplicado por la mayoría de las Organizaciones. Por tratarse de un proceso fuertemente regulado, que debe llevarse a cabo con rigurosidad, está expuesto a riesgos de cumplimiento. Sin embargo, existen otros riesgos estratégicos y operativos que revisten igual o mayor importancia.
- 2) Es deber del Gobierno promover la transparencia en las compras públicas, así como la probidad e integridad en el actuar de los funcionarios que participan en los procesos de adquisiciones y contrataciones y en el fortalecimiento de las capacidades institucionales para eliminar las malas prácticas y enfrentar los intentos de fraude. En este sentido, deben considerarse las “banderas rojas” como indicadores, señales, condiciones y/o síntomas que incrementan la posibilidad de la existencia de un fraude.



- 3) La finalidad propuesta en la presente norma es facilitar la identificación de los principales riesgos y controles del proceso de compras y contrataciones, en sus distintas etapas, proponiendo un conjunto de procedimientos de auditoría relacionados que ayude a la sistematización del trabajo de auditoría.

AUDITORÍA INTERNA DE LA NACIÓN

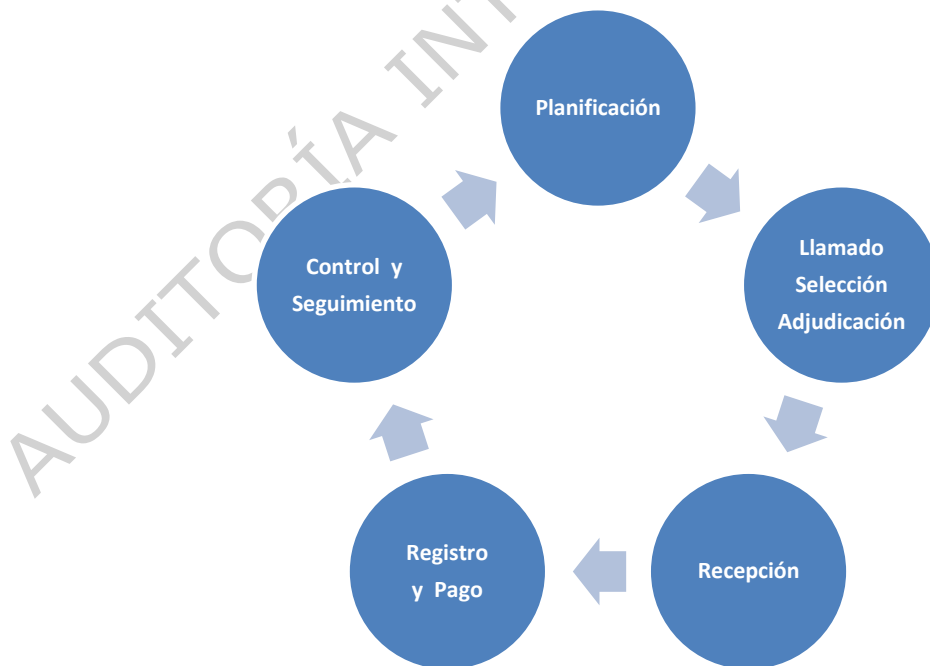
## MATRIZ DE RIESGOS, CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE COMPRAS

### 1. Marco Teórico.

#### 1.1. Gestión por Procesos

Se puede considerar como “proceso” a cualquier actividad que use recursos y cuya gestión permita la transformación de entradas en salidas, y así se entiende al proceso de adquisiciones y contrataciones de los organismos del Estado.

A los efectos del presente trabajo, las etapas que componen este proceso son: i) la planificación; ii) el llamado, selección y adjudicación; iii) la recepción de los bienes y/o servicios; iv) el registro y el pago; y el v) control y seguimiento. En este entendido, cada una de las etapas generará determinadas salidas (políticas, procedimientos, planes, informes, reportes de seguimiento), que servirán de insumo para la(s) etapa (s) siguientes. La mala gestión de una etapa, impactará negativamente en las etapas subsiguientes.



**Cuadro I. El proceso de compras.**

Debido a que con frecuencia el resultado del proceso de compras constituye directamente la entrada del o de los procesos siguientes de cualquier organización, es indispensable que los funcionarios:

a) Comprendan los requerimientos de compra de la Organización y la necesidad de establecer una política y una planificación razonable y periódica de las mismas;

b) Implementen y operen controles para manejar los riesgos asociados a las adquisiciones, en el contexto de los riesgos globales de la Organización y de acuerdo con los niveles de responsabilidad definidos.

c) Realicen el seguimiento permanente y la revisión de desempeño y eficacia del proceso;

d) Promuevan la mejora continua, basada en los resultados de la medición de los indicadores pertinentes.

### **1.2. Calidad del proceso**

Independientemente del tamaño de la Organización y de la complejidad del proceso de compras, el Organismo deberá tender a lograr la calidad en el mismo. En este sentido, se apunta a que el producto se ajuste a las exigencias de las partes interesadas, tanto internas como externas, agregue valor y asegure la relación costo/beneficio.

Para ello los organismos deberán entre otras cosas, establecer políticas y procedimientos, asignar con claridad las responsabilidades, definir los registros en cada etapa, monitorear permanentemente el cumplimiento e informar los desvíos para ajustar y mantener actualizado dicho proceso.

### 1.3. Eficiencia y economicidad – Apetito al riesgo

Si bien la Organización deberá implementar y operar los controles para gestionar los riesgos asociados a las adquisiciones y contrataciones, la implementación de los mismos se deberá realizar en consonancia con el apetito al riesgo definido por la Dirección, y persiguiendo siempre un criterio de eficiencia y economicidad.

### 1.4. Responsabilidades en la gestión de riesgos y control.

Las responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos y el control están cada vez más distribuidas dentro de la Organización. Se deberán asignar con claridad la propiedad y responsabilidades sobre la gestión de los riesgos y de los controles, teniendo en cuenta su dimensión y nivel de madurez organizacional. El desafío consiste en asignar roles específicos y coordinar con eficacia y eficiencia de manera que no existan "brechas" en la cobertura de los controles ni duplicaciones innecesarias. Sin un enfoque cohesionado y coordinado, los limitados recursos para administrar riesgos y controles podrían no ser desplegados efectivamente, y riesgos significativos podrían no ser identificados o gestionados adecuadamente.

En este sentido cada una de las partes claves deberá asumir sus responsabilidades, tal como se establece a continuación:

**La Dirección** será responsable por establecer una gestión de riesgos y de propiciar un ambiente interno que facilite su desarrollo adecuado.

**El propietario del riesgo** es el responsable del mismo y quien se ocupa de su gestión, conforme a las disposiciones de la Dirección.

**La Unidad de Riesgos** (en la medida que exista) participará en el diseño y permanente adecuación de los manuales de gestión de riesgos y demás normas

internas que tengan por objeto definir las responsabilidades de las unidades y sus funciones en el control de riesgos del Organismo. La Unidad de Riesgos será la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, y para ello debe ser independiente de las unidades de negocios.

**La Unidad de Auditoría Interna** desempeñará un rol independiente a la gestión, que vigila la adecuación de la gestión de riesgos, debiendo ajustarse a las disposiciones normativas específicas que regulan su actividad.

Si bien en la mayoría de las organizaciones públicas, los conceptos de riesgos, controles y aseguramiento se encuentran con un nivel de madurez incipiente, se promueve desde la AIN que las responsabilidades se encuentren claramente establecidas y la gestión se lleve adelante de una manera adecuada a las necesidades.

Aún en organizaciones donde no existe un marco o sistema de gestión de riesgos formal, el modelo de Las Tres Líneas de Defensa puede aumentar la claridad respecto a los riesgos y los controles y ayudar a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos.

Este modelo distingue tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos dentro de la organización:

- ❖ Primera Línea de Defensa: comprende las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- ❖ Segunda Línea de Defensa: comprende las funciones que supervisan los riesgos.
- ❖ Tercera Línea de Defensa: comprende las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.



**Cuadro II. El modelo de las tres líneas de defensa.**

Debido a que cada organización es única y puede variar según situaciones específicas, no hay una forma "correcta" para coordinar las Tres Líneas de Defensa. Sin embargo, al asignar las responsabilidades específicas y de coordinación entre las funciones de gestión de riesgos, puede ser útil tener en cuenta el papel fundamental de cada uno en el proceso de gestión de riesgos.

### **1.5. Riesgos asociados a la probidad – “Banderas rojas” de fraude en el proceso de compras y contrataciones estatales**

Según la definición del IIA, se entiende al fraude como cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de la confianza. Los fraudes son perpetrados para: i) obtener dinero, propiedades o servicios; ii) evitar pagos o pérdida de servicios; iii) asegurar una ventaja personal o del negocio.

Las dos modalidades más comunes de fraude para el proceso de compras, son la corrupción y la colusión. De acuerdo a la normativa vigente, se entiende por **corrupción** el uso indebido del poder público o de la función pública, para obtener un provecho económico para sí o para otro, se haya consumado o no un daño al Estado. Por otra parte se entiende que hay **colusión** cuando se verifican

acuerdos implícitos o explícitos para reducir la competencia y volcar las decisiones en beneficio de una empresa o persona.

Considerando el gran poder comprador del Estado, la competencia entre partes por lograr contratos puede llegar a ser muy activa, por lo que se deben prevenir situaciones que busquen favorecer un comprador sobre otro, beneficiar al funcionario que participa en el proceso de compra, u otras conductas de tipo irregular.

Para prevenir este tipo de situaciones se deberán considerar como indicadores las “banderas rojas” que pueden representar una conducta fraudulenta. El auditor interno debe estar atento a ellas e investigar cualquier condición que pueda indicar un fraude potencial. Como ejemplo de “banderas rojas” se presentan:

- Compras frecuentes a un mismo proveedor.
- Presentación de los mismos oferentes en todos los llamados.
- Adquisiciones que no tienen relación con el cometido del Organismo.
- Ausencia de controles compensatorios cuando no hay segregación de funciones.
- Inexistencia de rotación del personal de compras.
- Alto estilo de vida del personal de compras.
- Compras a proveedores que anteriormente fueron consultores del Organismo.
- Compras o contrataciones que difieren sustancialmente de las anteriores sin justificación.
- Gran disparidad entre las ofertas presentadas.
- Oferentes calificados quedan fuera del proceso de selección sin una justificación.
- Adjudicaciones que se rotan entre los mismos proveedores.
- Distribución geográfica del mercado entre proveedores.





- Alto porcentaje de devolución de productos por no cumplir especificaciones.
- Conformidad de recepción por personal no competente.
- Pruebas y exámenes realizadas directamente por el proveedor.
- Falta de actualización de precios de referencia.

## **2. Auditoría Interna en el proceso de compras y contrataciones**

La matriz que se presenta a continuación pretende ser un marco general de trabajo, por lo cual la misma deberá ser adaptada a cada Organización, teniendo en cuenta para ello su madurez respecto al proceso de gestión de riesgos, su ambiente interno de control, la forma de gestionar la compra y el tipo de procedimiento utilizado, entre otros aspectos.

## MATRIZ DE RIESGOS, CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE COMPRAS

### ETAPA I: PLANIFICACIÓN

Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
1. Falta de alineación de los requerimientos de compra a los objetivos de los procesos y/o de la misión de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación, aprobación y difusión del plan estratégico de la Organización y del plan operativo anual.</li> <li>Asignación de responsabilidades para la formulación, aprobación, ejecución y monitoreo del Plan de Compras.</li> <li>Formulación de un Plan de Compras donde se establezca qué, cuánto, cuándo y cómo comprar.</li> <li>Participación de todas las áreas involucradas, en la definición de los requerimientos de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la existencia y aprobación de un plan estratégico y plan operativo anual de la Organización.</li> <li>Verificar la difusión del plan estratégico a los involucrados en el proceso de compras.</li> <li>Evaluar si todas las personas que intervienen en la planificación de compras, representan a todos los sectores de la Organización.</li> <li>Analizar la asignación de responsabilidades para la formulación, aprobación, ejecución y monitoreo del Plan de Compras.</li> <li>Verificar que la distribución de responsabilidades sea la adecuada de acuerdo con la jerarquía de los funcionarios. Considerar la existencia de organigramas, diagramas de flujo de proceso y procedimientos.</li> <li>Verificar si quien aprobó la planificación es distinto del que la confeccionó.</li> <li>Verificar la existencia de un Plan de Compras y que los ajustes se realicen de acuerdo a las solicitudes de modificación realizadas por los responsables.</li> <li>Analizar si el Plan de Compras se encuentra alineado a los objetivos estratégicos.</li> <li>Verificar la pertinencia de los antecedentes que se utilizan como insumo para la planificación.</li> <li>Constatar listado de necesidades por servicio, cuantificado y firmado por el responsable.</li> <li>Evaluar su adecuación y si los mismos cuentan con las mediciones correspondientes.</li> <li>Evaluar si toman acciones, en caso de constatare desvíos. Verificar que se tienen en cuenta los desvíos de planificaciones anteriores.</li> </ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
2. Perjuicio a la Administración debido a la inadecuada priorización de las compras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación, aprobación y difusión de un plan operativo anual.</li><li>• Implementación de reuniones de coordinación.</li><li>• Priorización de requerimientos (adecuada a los objetivos de la Organización).</li><li>• Formulación, aprobación y comunicación de un Plan de Compras consolidado, en función de la asignación presupuestal y priorización de objetivos.</li><li>• Información consolidada de las demandas de bienes y servicios utilizadas como insumo para la elaboración del Plan de Compras y Plan Operativo Anual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la existencia y difusión de un plan operativo anual.</li><li>• Evaluar la adecuación del plan operativo anual.</li><li>• Verificar la existencia de reuniones de coordinación entre las áreas y su frecuencia, donde se definan las prioridades. Comprobar la existencia de actas de reuniones firmadas.</li><li>• Verificar que de las reuniones participen funcionarios con responsabilidades en el cumplimiento del PEDSI y POA.</li><li>• Verificar y evaluar la difusión realizada del plan estratégico.</li><li>• Evaluar la priorización de requerimientos realizada. Verificar documentos respaldantes de la priorización de requerimientos.</li><li>• Verificar la existencia de un Plan de Compras y que el mismo sea adecuado a la asignación presupuestal y la priorización de objetivos.</li><li>• Verificar y evaluar la aprobación y difusión dada al Plan de Compras.</li><li>• Analizar la consolidación realizada por el Organismo.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
3. Pérdida de recursos públicos (financieros y personales) por no disponer de presupuesto para ejecutar las compras de acuerdo a las necesidades o por demandar bienes y servicios que no son necesarios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación, aprobación y comunicación de un Plan de Compras en función de la asignación presupuestal y la priorización de objetivos; con detalle de los bienes y servicios a adquirir</li><li>• Realización de estudios económico-presupuestales, para estimar los recursos necesarios para cubrir el Plan de Compras.</li><li>• Utilización de estudios estadísticos, comportamientos históricos o previstos del consumo, u otras variables pertinentes como insumos para la Planificación.</li><li>• Priorización de compras con criterios definidos y validados por la autoridad competente.</li><li>• Información oportuna de las necesidades de compra para que sean incluidas en la instancia presupuestal.</li><li>• Disponibilidad de información referida al stock (cantidad, rotación, vencimientos, entre otros)</li><li>• Modelos de Términos de Referencia, para la adquisición de determinados bienes y/o servicios, que contengan los elementos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que antecedentes (estudios estadísticos, comportamientos históricos etc) se utilizan como insumos para la planificación</li><li>• Verificar la existencia de un Plan de Compras y que el mismo sea adecuado a la asignación presupuestal y la priorización de objetivos.</li><li>• Verificar y evaluar la aprobación y difusión dada al Plan de Compras.</li><li>• Verificar la existencia de estudios económico-presupuestales para estimar los recursos necesarios. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Verificar el análisis realizado por la Gerencia Financiera de los recursos disponibles en función del gasto histórico y los refuerzos de crédito estimados.</li><li>• Analizar el rubro presupuestal asignado para compras importantes dentro de la Organización.</li><li>• Constatar listado de necesidades por servicio, valorizado y priorizado, firmado por el responsable.</li><li>• Evaluar los criterios utilizados para la priorización de compras y la asignación de responsabilidades.</li><li>• Verificar que los ajustes al Plan de Compras se realicen de acuerdo con las solicitudes de modificación efectuadas por los responsables.</li><li>• Analizar si el Plan de Compras se encuentra alineado a los objetivos estratégicos.</li><li>• Verificar y evaluar la disponibilidad de la información relativa al stock (cantidad, rotación y vencimientos)</li><li>• Evaluar la calidad de los insumos utilizados para la definición de requerimientos y su validación formal. *Evaluar si los indicadores son adecuados y cuentan con las mediciones correspondientes y si se toman acciones en caso de desvíos</li></ul>



	<p>mínimos necesarios en cumplimiento de las normas aplicables.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definición de requerimientos para el cumplimiento de las metas y objetivos, validados en función de criterios técnicos por parte del responsable.</li><li>Formulación de indicadores de desempeño organizacional (recursos vs cumplimiento de objetivos)</li></ul>	
<p>4. Contratación fraudulenta o antieconómica, en razón de la identificación errónea/parcial, de los requerimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Participación de personas idóneas en la definición de los requerimientos, de acuerdo a la especificidad del bien o servicio a comprar.</li><li>Nivel de detalle descriptivo del bien o servicio, acorde a la especificidad técnica requerida para realizar la compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Constatar listado de necesidades por servicio, valorizado, priorizado, y firmado por el responsable.</li><li>Evaluar la composición del equipo que participa de la elaboración del Plan de Compras, asegurando que se encuentra integrado por personas con idoneidad para definir los requerimientos, según la especificidad del bien o servicio a comprar.</li><li>Verificar la existencia de las especificaciones técnicas de cada bien o servicio a adquirir. Evaluar su suficiencia.</li></ul>



## **ETAPA II: LLAMADO – SELECCIÓN – ADJUDICACIÓN**

Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
5. Acuerdos implícitos o explícitos entre oferentes para reducir la competencia y volcarla a su favor (colusión).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de antecedentes de empresas y representantes.</li><li>• Celebración de contratos marco con proveedores, con condiciones "atractivas" para fomentar la competencia.</li><li>• Procedimientos de denuncias y régimen de sanciones adecuadas; aprobados y difundidos.</li><li>• Listas de verificación (Check-List) de elementos que comprometan la libre competencia (vínculos, documentos falsos, incoherencias e inconsistencias), anexando al procedimiento de contratación aplicado.</li><li>• Capacitación en técnicas de detección de fraude a quienes intervengan en los procedimientos de contratación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la existencia de un registro de antecedentes de empresas y representantes. Evaluar su suficiencia y actualización.</li><li>• Verificar la existencia de contratos marco. Evaluar las condiciones y la razonabilidad de los plazos establecidos en los convenios.</li><li>• Verificar la existencia de un procedimiento de denuncias y su adecuada difusión. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Evaluar el régimen de sanciones de la Organización, y verificar que se encuentra aprobado, difundido y que el mismo es aplicado.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
6. Existencia de negociaciones irregulares previas a la adjudicación, o participación de un funcionario influenciado por un proveedor, en las decisiones de compra.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión de las normas relativas a la ética y transparencia en el ejercicio de la función pública y de los marcos normativos que rigen los procedimientos de contratación de cada país.</li><li>• Disponer de una Política sobre el régimen de incompatibilidades de la Organización.</li><li>• Procedimientos de denuncias y régimen de sanciones adecuadas; aprobados y difundidos, para casos de incompatibilidades, conjunción de interés público y privado y conflictos de intereses.</li><li>• Participación de funcionarios que mantengan oposición de intereses en el proceso de adquisición, en particular en la integración de las comisiones asesoras y funcionarios claves dentro del proceso de compras.</li><li>• Rotación de los funcionarios que participan en el proceso de compras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la existencia de una Política aprobada sobre el régimen de incompatibilidades de la Organización. Analizar su adecuación al fin propuesto. Verificar la existencia de un procedimiento de denuncias aprobado y su adecuada difusión. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Evaluar el régimen de sanciones de la Organización, y verificar que se encuentra aprobado, difundido y que el mismo es aplicado.</li><li>• Evaluar la composición de las comisiones asesoras y verificar que se hayan integrado de acuerdo a criterios de buena administración y aseguren la oposición de intereses.</li><li>• En una muestra de compras de bienes y servicios, cruzar los datos de los proveedores con los de los funcionarios relacionados al proceso de compras, para verificar la inexistencia de conflicto de intereses o conjunción del interés público y privado.</li><li>• Verificar que se realice por parte del responsable, el análisis de antecedentes de los oferentes o proveedores.</li><li>• Verificar y evaluar la rotación de personal que se ha dado en los últimos 5 años en el área de compras.</li><li>• Evaluar los reclamos presentados por los proveedores, si han habido dentro del período seleccionado.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
7. Falta de transparencia debido a la transmisión no autorizada de información privilegiada, por parte de funcionarios claves dentro del proceso de compras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponer de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, de acuerdo a las disposiciones de la AGESIC.</li><li>• Implementación de controles de acceso a la información y adecuada segregación de permisos.</li><li>• Implementación de procedimientos de denuncias y régimen de sanciones adecuadas; aprobados y difundidos, para casos de incompatibilidades, conjunción de interés público y privado y conflictos de intereses.</li><li>• Rotación de los funcionarios que participan en el proceso de compras.</li><li>• Fomentar políticas de integridad difundidas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que se hayan aprobado e implementado, todas las políticas y procedimientos de seguridad de la información, exigidas por la normativa vigente. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Evaluar la eficacia de los controles de seguridad de la Información implementados y su suficiencia. Evaluar la segregación de permisos y el procedimiento para alta, baja y modificación de permisos.</li><li>• Verificar la existencia de un procedimiento de denuncias aprobado y su adecuada difusión. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Evaluar el régimen de sanciones de la Organización, y verificando su aprobación, difusión y aplicación.</li><li>• Verificar y evaluar la rotación de personal que se ha dado en los últimos 5 años en el área de compras.</li><li>• En una muestra de compras de bienes y servicios, cruzar los datos de los proveedores con los de los funcionarios relacionados al proceso de compras, para verificar la inexistencia de conflicto de intereses o conjunción del interés público y privado.</li><li>• Verificar la existencia de políticas de integridad; evaluar que sean adecuadas y estén difundidas.</li></ul>
8. Adjudicaciones a proveedores únicos. Llamados con causal de urgencia, sin la debida justificación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión amplia del llamado, cumpliendo como mínimo con lo establecido en el TOCAF.</li><li>• Justificaciones técnicas para casos de exclusividad, validadas por los responsables.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar la difusión del llamado y verificar que se ajuste a la normativa vigente.</li><li>• Evaluar la composición de las comisiones asesoras y verificar que se hayan integrado de acuerdo a criterios de buena administración y aseguren la oposición de intereses.</li><li>• Evaluar las justificaciones técnicas ante casos de exclusividad y/o urgencia.</li><li>• Verificar que las justificaciones se encuentren validadas por los responsables.</li></ul>





Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
9. Contrataciones desventajosas para la Administración debido a la adquisición de bienes/servicios, cuyos precios superan los de mercado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevamiento documentado de precios de referencia de mercado, según condiciones de pago.</li><li>• Condiciones de pago establecidas en los términos del llamado.</li><li>• Definición de una política de precios máximos a pagar, por encima de los precios de mercado (en caso que corresponda).</li><li>• Verificación de precios de compra similares en el SICE.</li><li>• Previsión en las bases del llamado, que los proveedores oferten bienes o servicios alternativos y/o similares.</li><li>• Procedimientos para la elaboración de estimativos de precios a los efectos de orientar a los equipos de compras, aplicables a todos los procedimientos de contratación.</li><li>• Capacitación de los funcionarios en la elaboración de planillas de costos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confirmar y evaluar los estudios de precios realizados.</li><li>• Verificar que en los términos de los llamados, se encuentren establecidas las condiciones de pago. Evaluar las condiciones de pago establecidas en los pliegos y su cumplimiento.</li><li>• Verificar la existencia de un Política de precios máximos a pagar, aprobada y difundida.</li><li>• Verificar que los topes establecidos en la política, se encuentren considerados en los cuadros comparativos de ofertas.</li><li>• Verificar que la Organización considera los precios de referencia antes de la adjudicación.</li><li>• Comparar los precios pagados por la Organización, con compras similares realizadas por otros Organismos.</li><li>• Verificar si existen propuestas de oferentes con precios más bajos, que hayan sido desestimadas sin la debida justificación. Indagar acerca de las causas.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
10. Inoportunidad de la compra	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener actualizado el plan operativo anual.</li><li>• Establecer un cronograma de compras.</li><li>• Definición de puntos de stock mínimo / crítico.</li><li>• Definición de índices de rotación de stock.</li><li>• Monitoreo y ajuste del plan de compras, para asegurar la vigencia de los requerimientos por parte del responsable asignado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la existencia, difusión y vigencia del plan operativo anual.</li><li>• Verificar que el plan de compras establezca los criterios para determinar la oportunidad de las compras.</li><li>• Verificar que las compras se realicen en la oportunidad definida en el plan.</li><li>• Verificar y analizar el punto de stock mínimo / crítico.</li><li>• Verificar y analizar los índices de rotación de stock y la información relacionada a los mismos.</li><li>• Evaluar el monitoreo realizado sobre el plan de compras y el plan operativo anual.</li></ul>
11. Elección del procedimiento de compras incorrecto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de personas idóneas en compras, con manejo de la normativa vigente.</li><li>• Política de capacitación de funcionarios, que incluya las mejores prácticas en los procesos de compra.</li><li>• Disponer de información sobre tiempos promedio de compra, por procedimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar las evidencias objetivas que acrediten la capacitación del personal de compras. Análisis de los legajos correspondientes.</li><li>• Verificar la existencia de una política de capacitación del personal de compras. Evaluar su cumplimiento.</li><li>• Estudio de una muestra de expedientes de compras, para verificar que se haya utilizado el procedimiento de compra adecuado.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
12. Fraccionamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación de un plan de compras consolidado, que incluya las necesidades reales para el cumplimiento del objetivo y que esté actualizado y aprobado.</li><li>• Definición de una política de capacitación de funcionarios, que incluya las mejores prácticas en los procesos de compra.</li><li>• Rotación de los funcionarios que participan en el proceso de compras.</li><li>• Celebración de contratos marco con proveedores, para optimizar la oferta (en los casos que corresponda).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar si se consolidan las cantidades y las cualidades de los bienes y servicios a adquirir.</li><li>• Verificar la existencia de una política de capacitación del personal de compras.</li><li>• Verificar y evaluar la rotación de personal que se ha dado en los últimos 5 años en el área de compras.</li><li>• Verificar la existencia de contratos marco. Evaluar las condiciones y la razonabilidad de los términos.</li><li>• Evaluar los procedimientos de compra utilizados, para la adquisición de uno, varios o todos los bienes o servicios adquiridos en un período para verificar si hubo fraccionamiento.</li><li>• Confrontar las cantidades previstas en el plan de compras, con las realizadas y analizar las discrepancias y sus justificativos.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
13. Realización de procesos de compra sin contar con las bases aprobadas por los funcionarios responsables.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentación y aprobación de las bases del llamado.</li><li>• Estandarizar el cumplimiento de requisitos, mediante la formulación de un checklist.</li><li>• Asignación de responsabilidades para la elaboración del mismo y su supervisión.</li><li>• Procedimiento de compras definido, aprobado y difundido, con responsabilidades claramente establecidas.</li><li>• Área de compras con estructura adecuada de recursos materiales, financieros y tecnológicos.</li><li>• Seleccionar funcionarios competentes para ocupar los cargos clave, mediante procedimientos formales y transparentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la existencia de documentación respaldante de la aprobación de las bases del llamado.</li><li>• Verificar la existencia de una lista de requisitos normativos a cumplir y que se hayan asignado las responsabilidades para la confección y supervisión de la misma.</li><li>• Verificar la existencia de un procedimiento de compras definido, aprobado y difundido, con responsabilidades claramente definidas.</li><li>• Estudio de una muestra de expedientes de compras, para verificar que se hayan aprobado las bases utilizadas.</li><li>• Analizar la estructura del Área de compras y la adecuabilidad de los recursos con que cuenta.</li><li>• Verificar que el personal clave, ha sido contratado mediante procedimientos transparentes</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
<p>14. Prejuicio a la administración en razón de incumplimientos de requisitos normativos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de publicidad del llamado.</li><li>- No constituir comisiones asesoras, en los casos que el proceso de adquisiciones lo amerite.</li><li>- Incumplimiento de los plazos.</li><li>- No constitución de garantías por parte de los proveedores (mantenimiento de oferta y cumplimiento de contrato).</li><li>- Falta de notificación a los oferentes.</li><li>- Falta de resolución de adjudicación.</li><li>- Iniciar procesos de compra sin el crédito suficiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimiento de compras definido, aprobado y difundido, con responsabilidades asignadas.</li><li>• Estandarizar el cumplimiento de requisitos normativos mediante la formulación de un checklist.</li><li>• Asignación de responsabilidades para la realización y supervisión de las tareas asignadas.</li><li>• Difusión y aplicación del régimen de sanciones, ante casos de incumplimientos.</li><li>• Capacitación y actualización del personal involucrado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar la existencia de un procedimiento de compras definido, aprobado y difundido, con responsabilidades claramente definidas.</li><li>• Verificar la existencia de una lista de requisitos normativos a cumplir y que se hayan asignado las responsabilidades para la confección y supervisión de la misma.</li><li>• Verificar que exista una adecuada asignación de responsabilidades para la realización y supervisión de las tareas asignadas.</li><li>• En caso de incumplimientos, evaluar la aplicación del régimen de sanciones y su suficiencia. Verificar que se hayan tomado acciones para solucionar la causa de los mismos.</li><li>• Evaluar el cumplimiento de los siguientes aspectos:<ul style="list-style-type: none"><li>- disponibilidad de crédito presupuestal.</li><li>- difusión del llamado de acuerdo a la normativa vigente (plazo y medios)</li><li>- constitución de comisiones asesoras, si es pertinente</li><li>- cumplimiento de los plazos de todas las instancias del procedimiento analizado</li><li>- constitución de garantías</li><li>- notificación a los oferentes</li><li>- resolución de adjudicación</li></ul></li><li>• Evaluar los reclamos presentados por los proveedores, en el caso de que hayan habido dentro del período seleccionado.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
15. Apertura anticipada de las ofertas o extensión injustificada de la fecha de apertura.	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de la fecha y hora de la apertura del llamado, en las bases y en la publicidad del mismo.</li><li>Definición de los criterios adoptados por la Organización para extender el día/hora de la apertura y difusión de los mismos a todas las partes interesadas.</li><li>Documentación de la apertura pública de las ofertas, con la presencia de un funcionario que de fe del acto y que deje constancia que se dio cumplimiento a lo estipulado en las condiciones del llamado y con la normativa vigente.</li><li>Registro y comunicación por medio idóneo a los oferentes (con acuse de recibo) de las modificaciones realizadas a la fecha de apertura.</li><li>Implementación de adecuados controles de acceso a la información de las ofertas.</li><li>Implementación de procedimientos de denuncias y régimen de sanciones adecuadas; aprobados y difundidos a todas las partes involucradas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar que la fecha y hora de apertura se haya establecido y comunicado de acuerdo a la normativa vigente.</li><li>Evaluar los criterios adoptados por la Organización para extender el día de la apertura (en caso que se haya dado), y verificar la difusión dada a todas las partes interesadas.</li><li>Verificar que la apertura de las ofertas se haya realizado en acto público, con la presencia de un funcionario que haya dado fe del acto.</li><li>Analizar los canales de comunicación utilizados para comunicar a los oferentes (con acuse de recibo) de las modificaciones realizadas de la fecha de apertura.</li><li>Evaluar los controles de acceso a la información en la Organización. Verificar que el acceso sea limitado solo a personal autorizado, de acuerdo a la función.</li><li>Verificar la existencia de un procedimiento de denuncias y su adecuada difusión.</li><li>En caso de incumplimientos, evaluar la aplicación del régimen de sanciones y su suficiencia. Verificar que se hayan tomado acciones para solucionar la causa de los mismos.</li><li>Comprobar que las aperturas realizadas para un período coincidan con las condiciones establecidas en el llamado.</li><li>Investigar las reclamaciones presentadas por los oferentes (en caso que existan).</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
16. Modificación o falsificación de ofertas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentación de la apertura pública de las ofertas, con la presencia de un funcionario que de fe del acto y que deje constancia que se dio cumplimiento a lo estipulado en las condiciones del llamado y con la normativa vigente.</li><li>• Elaborar en el acto un expediente foliado, con toda la documentación presentada por los oferentes.</li><li>• Implementación de adecuados controles de acceso a la información de las ofertas.</li><li>• Implementación de procedimientos de denuncias y régimen de sanciones adecuadas; aprobados y difundidos a todas las partes involucradas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que la apertura de las ofertas se haya realizado en acto público, con la presencia de un funcionario que haya dado fe del acto.</li><li>• Verificar que se haya realizado en el acto un expediente foliado con la documentación presentada por oferentes.</li><li>• Evaluar los controles de acceso a la información en la Organización. Verificar que el acceso sea limitado solo a personal autorizado, de acuerdo a la función.</li><li>• Verificar la existencia de un procedimiento de denuncias y su adecuada difusión.</li><li>• Evaluar los reclamos presentados por los proveedores, en el caso de que hayan habido dentro del período seleccionado.</li><li>• En caso de incumplimientos, evaluar la aplicación del régimen de sanciones y su suficiencia. Verificar que se hayan tomado acciones para solucionar la causa de los mismos.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
17. Arbitrariedad en la administración del registro de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión amplia del llamado, cumpliendo como mínimo con lo establecido en el TOCAF.</li><li>• Implementación de acciones de promoción para la inclusión de nuevos proveedores en el registro.</li><li>• Definición de procedimientos formales para la administración del registro de proveedores (en particular para las altas y bajas).</li><li>• Difusión de los procedimientos a los funcionarios involucrados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar y evaluar la difusión del llamado.</li><li>• Verificar la existencia de acciones tendientes a promocionar la inclusión de nuevos proveedores en el registro.</li><li>• Evaluar los procedimientos existentes para la administración del registro de proveedores.</li><li>• Verificar la difusión de los procedimientos a los funcionarios involucrados.</li><li>• Evaluar la aplicación del régimen de sanciones y su suficiencia, en caso de incumplimiento. Verificar que se hayan tomado acciones para solucionar la causa de los mismos.</li></ul>





Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
18. Contratar con proveedores inexistentes	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de controles para verificar la veracidad de datos aportados por el proveedor en caso de tener registro propio</li><li>Solicitud de inscripción al RUPE</li><li>Rotación de los funcionarios que participan en el proceso de compras.</li><li>Implementación de procedimientos de denuncias y régimen de sanciones adecuadas; aprobados y difundidos a todas las partes involucradas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar el cumplimiento de los controles definidos para comprobar la veracidad de datos del proveedor y evaluar la frecuencia.</li><li>Verificar el cumplimiento de la inscripción en el RUPE en los procedimientos de compra seleccionados.</li><li>Verificar la rotación de los funcionarios de compras involucrados en la tarea y evaluar su frecuencia y oportunidad.</li><li>Evaluar los procedimientos existentes para la administración del registro de proveedores y analizar que garanticen la vigencia, actualidad e integridad de los datos.</li><li>Verificar la difusión de los procedimientos a los funcionarios involucrados.</li><li>En caso de incumplimientos, evaluar la aplicación del régimen de sanciones y su suficiencia. Verificar que se hayan tomado acciones para solucionar la causa de los mismos.</li><li>Verificar la existencia de proveedores incluidos en el registro a través de visitas a sus establecimientos comerciales.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
19. Criterios de evaluación de ofertas poco claros y/o ambiguos	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de criterios de valuación por personas idóneas, validadas por solicitante.</li><li>Pliegos de condiciones particulares donde se establezcan con claridad y detalle suficiente los criterios para valorar las ofertas.</li><li>Participación de personas idóneas en la elaboración de los pliegos de condiciones particulares y en la integración de las Comisiones Asesoras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar las evidencias objetivas que acrediten la idoneidad del personal técnico involucrado en la definición y validación.</li><li>Verificar y analizar que los pliegos de condiciones de la muestra incluyan los criterios definidos.</li><li>Verificar la existencia de criterios objetivos de evaluación en dos instancias (técnica y económica) y su aplicación en las bases de los procedimientos seleccionados.</li><li>Evaluar los reclamos presentados por los proveedores, en el caso de que hayan habido dentro del período seleccionado.</li></ul>
20. Aplicación incorrecta de los criterios establecidos para evaluar las ofertas.	<ul style="list-style-type: none"><li>Integración de las Comisiones Asesoras de Adjudicaciones por funcionarios idóneos que mantengan oposición de intereses.</li><li>Supervisión de las tareas de evaluación de ofertas, o existencia de evaluaciones cruzadas.</li><li>Definición, aprobación y difusión de una política de capacitación de funcionarios, que incluya las mejores prácticas en los procesos de compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la constitución de Comisiones Asesoras en los casos que corresponda, en los procedimientos seleccionados, evaluando los méritos considerados para la inclusión de sus participantes.</li><li>Verificar la supervisión ejercida, evaluando oportunidad y calidad de la misma en los procedimientos de compra seleccionados.</li><li>Evaluar los reclamos presentados por los proveedores, en el caso de que hayan habido dentro del período seleccionado.</li><li>Verificar la existencia, difusión y aplicación de una política de capacitación del personal de compras.</li></ul>
21. Eliminación de ofertas por adoptar criterios formalistas.	<ul style="list-style-type: none"><li>Integración de las Comisiones Asesoras de Adjudicaciones por funcionarios idóneos que mantengan oposición de intereses.</li><li>Definición, aprobación y difusión de una política de capacitación de funcionarios, que incluya las mejores prácticas en los procesos de compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Análisis de expedientes de compras verificando los motivos utilizados para eliminar ofertas.</li><li>Verificar la existencia, difusión y aplicación de una política de capacitación del personal de compras.</li><li>Evaluar los reclamos presentados por los proveedores, en el caso de que hayan habido dentro del período seleccionado.</li></ul>



### **ETAPA III: RECEPCIÓN**

Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
22. No recibir los bienes adjudicados. Demoras en la entrega por parte del proveedor.	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de un procedimiento para la recepción de bienes y servicios, documentado, aprobado y difundido.</li><li>Implementación de políticas de capacitación para el personal de recepción.</li><li>Rotación de los funcionarios que participan en la etapa de recepción.</li><li>Asignación de responsabilidades para la recepción y personal calificado de acuerdo a la naturaleza de los bienes y/o servicios.</li><li>Archivo de órdenes de compra pendientes y seguimiento de las mismas.</li><li>Control de que los plazos de entrega sean los establecidos en las ofertas y se ajustan a las necesidades de la Organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la existencia de un procedimiento documentado, aprobado y difundido para la recepción de bienes y servicios. Analizar su adecuación al fin propuesto. Evaluar su cumplimiento.</li><li>Verificar la existencia de una política de capacitación y rotación del personal de recepción. Evaluar su cumplimiento.</li><li>Verificar la asignación de responsabilidades y evaluar su adecuación a la realidad de la Organización.</li><li>Verificar la segregación de funciones entre los funcionarios que compran, reciben / conforman y contabilizan los bienes o servicios.</li><li>Confrontar las fechas de entrega con los plazos establecidos en los pliegos (para una muestra de compras).</li><li>Evaluar el seguimiento dado a las órdenes de compra pendientes.</li><li>Verificar registro y seguimiento de incumplimientos de proveedores.</li><li>Constatar la comunicación escrita de los incumplimientos a los responsables de compras.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
23. Lugares inapropiados para la recepción de los bienes.	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de los requisitos que deben tener los depósitos, de acuerdo a la naturaleza de los bienes a almacenar y comunicación a los responsables.</li><li>Implementación de políticas de capacitación para el personal de recepción.</li><li>Asignación de responsabilidades para la recepción y el almacén.</li><li>Control de que las entregas parciales previstas en el llamado, se ajusten a las necesidades de la Organización y a la capacidad locativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Inspección ocular de los depósitos.</li><li>Evaluar las condiciones de seguridad física y ambiental de los depósitos. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>Verificar la existencia de una política de capacitación y rotación del personal de recepción. Evaluar su cumplimiento.</li><li>Verificar los requisitos para la recepción del bien. Evaluar su cumplimiento.</li><li>Verificar que se prevean entregas parciales en el llamado y comprobar que las mismas son cumplidas por los proveedores.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
<p>24. Recibir bienes no solicitados; y/o que no reúnen los requisitos de calidad; y/o en cantidades diferentes a las solicitadas; y/o próximos a su vencimiento.</p> <p>No recibir los bienes o servicios adquiridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de un procedimiento para la recepción de bienes y servicios documentado, aprobado y difundido.</li><li>Definición de políticas de capacitación para el personal de recepción.</li><li>Rotación de los funcionarios que participan en la etapa de recepción.</li><li>Asignación de responsabilidades para la recepción y personal calificado de acuerdo a la naturaleza de los bienes y/o servicios.</li><li>Emisión de órdenes de compra prenumeradas, donde se detalle con claridad el bien adjudicado (cantidad, especificaciones técnicas requeridas) y comunicación de las mismas a Recepción.</li><li>Comprobación de la correspondencia de los bienes recibidos con los detallados en los remitos de entrega y en las órdenes de compra.</li><li>Confrontación de los servicios facturados, con registros internos vinculados a la prestación del servicio, y con los detallados en las órdenes de compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la existencia de un procedimiento documentado, aprobado y difundido para la recepción de bienes y servicios. Analizar su adecuación al fin propuesto. Evaluar su cumplimiento.</li><li>Verificar y evaluar la existencia de políticas de capacitación y rotación del personal de recepción.</li><li>Verificar la asignación de responsabilidades y evaluar su adecuación a la Organización.</li><li>Verificar la segregación de funciones entre los funcionarios que compran, reciben / conforman, contabilizan y pagan los bienes o servicios.</li><li>Verificar que los comprobantes internos se encuentran prenumerados, sean correlativos y contengan el nivel de detalle suficiente.</li><li>Verificar la existencia de controles de calidad y vencimientos de los bienes y servicios recibidos. Analizar su adecuación al fin propuesto y su concordancia con lo adjudicado.</li><li>Verificar que el personal que presta el servicio, coincida con el contratado.</li><li>Verificar registro y seguimiento de incumplimientos de proveedores.</li><li>Constatar la comunicación escrita de los incumplimientos a los responsables de compras.</li><li>Verificar que los remitos de entrega o facturas se encuentren conformados por el responsable.</li><li>Comprobar para una muestra de remitos o facturas, que el detalle de los bienes entregados sea el mismo que el detallado en las órdenes de compra.</li><li>Confrontar los totales entregados con los totales adjudicados.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de la calidad de los bienes y/o servicios recibidos y verificación de que se ajustan a lo adjudicado.</li><li>• Control de los vencimientos de los bienes recibidos con lo establecido en las condiciones de compra.</li><li>• Implementación de una cláusula en los documentos de recepción, donde se establezca: "se recibe sujeto a revisión posterior".</li><li>• Facturas y/o Remitos con firma y aclaración del funcionario asignado a la tarea.</li><li>• Registración de las entregas parciales y verificación de que las mismas no superen los saldos pendientes.</li><li>• Inventarios periódicos y sorpresivos realizados por funcionarios ajenos a la recepción, verificando cantidad, calidad y vencimiento.</li><li>• Listas de verificación de los contratado que sirvan de referencia para fiscalizar el cumplimiento del contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el seguimiento dado a las órdenes de compra pendientes.</li><li>• Verificar la existencia de Inventarios periódicos y evaluar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Para una muestra de bienes, realizar un recuento físico y confrontarlo con los saldos de los registros.</li><li>• Verificar que en caso que existan diferencias en los recuentos realizados por la Organización, se tomen las medidas adecuadas.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
25. Conformidad por servicios no prestados	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidades para la recepción.</li><li>Segregación de tareas incompatibles (compra, custodia, registro y pago).</li><li>Asignación de la conformidad de remitos/ facturas a funcionarios competentes.</li><li>Definición de controles que aseguren que las cantidades y precios que surgen en los remitos/ facturas, sean idénticos a los de la orden de compra. En el caso de servicios, controlar la prestación efectiva del servicio (horas contratadas, frecuencia de la prestación del servicio, etc).</li><li>Definición de controles para identificar servicios no prestados o bienes no recibidos.</li><li>Realización de inventarios periódicos y/o sorpresivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la asignación de responsabilidades para la recepción y el registro de la documentación.</li><li>Observación de las actividades para comprobar la segregación de tareas incompatibles.</li><li>Para una muestra de facturas/remitos:<ul style="list-style-type: none"><li>- verificar la competencia del funcionario que conforma.</li><li>- cotejar cantidades y precios contra órdenes de compra.</li><li>- cotejar la prestación efectiva del servicio</li></ul></li><li>Verificar que se reportan los bienes y/o servicios recibidos con la frecuencia previamente definida y conformados por funcionario responsable.</li><li>Verificar si se reportó omisión de prestación de servicios o diferencias en cantidad o calidad de los mismos para un período determinado.</li><li>Recuento de stock y comparación con los registros.</li><li>Revisión de actas de inventario para determinar frecuencia de los mismos.</li><li>Analizar el seguimiento dado a las diferencias de stock constatadas.</li></ul>



#### **ETAPA IV. – REGISTRO Y PAGO**

Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
26. Falta de integridad en la información relativa al proceso.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentación interna prenumerada.</li><li>• Segregación de funciones entre los funcionarios que registran y los que custodian los bienes y/o conforman la recepción de servicios.</li><li>• Realización de inventarios periódicos y sorpresivos por funcionarios ajenos a Recepción.</li><li>• Control sobre las órdenes de compra pendientes de entrega y asignación de responsable para la tarea.</li><li>• Implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, de acuerdo a las disposiciones de la AGESIC.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que los comprobantes internos se encuentren prenumerados.</li><li>• Verificar la oposición de intereses entre el que recibe y custodia con el que contabiliza y realiza el inventario.</li><li>• Verificar la existencia de Inventarios periódicos y evaluar su adecuación al fin propuesto.</li><li>• Realizar un recuento físico y confrontarlo con los saldos contables, para una muestra de bienes.</li><li>• Verificar que en caso que existan diferencias en los recuentos realizados por la Organización, se tomen las medidas adecuadas.</li><li>• Evaluar el seguimiento dado a las órdenes de compra pendientes.</li><li>• Verificar que se hayan aprobado e implementado, todas las políticas y procedimientos de seguridad de la información, exigidas por la normativa vigente.</li><li>• Evaluar la eficacia de los controles implementados para asegurar la seguridad de la información.</li></ul>





Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
27. Registrar la información en forma tardía.	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidades para el registro de la información.</li><li>Asignación adecuada de recursos y distribución de tareas.</li><li>Realización de inventarios periódicos y conciliación con la información de los registros internos</li><li>Control previo al pago de la factura de que se haya inventariado el bien, si corresponde.</li><li>Reportes preestablecidos de información, con frecuencia acordada para su elaboración.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la asignación de responsabilidades para el registro de las operaciones.</li><li>Evaluar la asignación de recursos y distribución de tareas mediante la observación de su ejecución.</li><li>Verificar la realización de inventarios periódicos y la conciliación con la información de los registros internos y la del SIIF, validada por responsable.</li><li>Analizar el seguimiento dado a las diferencias de stock constatadas.</li><li>Verificar la existencia de informes, su frecuencia y revisión analítica de los mismos.</li><li>Verificar las fechas de registración, para una muestra de facturas.</li></ul>
28. Registros que no reflejan correctamente las operaciones debido a que la documentación respaldante entregada por el proveedor es inapropiada o insuficiente.	<ul style="list-style-type: none"><li>Elaboración de un instructivo, que indique la documentación que deben presentar los proveedores (de acuerdo a la normativa vigente y al pliego de condiciones), difundido apropiadamente.</li><li>Asignación de tareas de control para verificar cumplimiento por parte de los proveedores, previas al registro y pago.</li><li>Definición, aprobación y difusión de políticas de capacitación para el personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la existencia de un instructivo, que indique la documentación que deben presentar los proveedores, aprobado y difundido a los funcionarios.</li><li>Analizar la integridad y formalidad de la documentación presentada por los proveedores, para una muestra de adquisiciones.</li><li>Verificar la asignación de responsabilidades y evaluar su adecuación a la realidad de la Organización.</li><li>Verificar la existencia de una política de capacitación. Evaluar su cumplimiento.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
29. Responsabilidad administrativa por demoras para realizar los pagos.	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición y aprobación de un plan de compras, puesto en conocimiento del Área Financiera para la previsión de la disponibilidad financiera para los pagos.</li><li>Asignación de responsabilidades en el proceso de asignación presupuestal.</li><li>Comunicación de las órdenes de compra en trámite al Área Financiera para la reserva o previsión de fondos.</li><li>Control de cumplimiento de las condiciones de pago establecidas en las bases de la compra.</li><li>Control de cumplimiento de los plazos establecidos para los pagos, y política de análisis de causa y adopción de medidas correctivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Confirmar la existencia de un plan de compras aprobado y difundido.</li><li>Confirmar el cumplimiento de las etapas del gasto, para una muestra de expedientes.</li><li>Verificar que las condiciones de pago se encuentren establecidas en las bases de la compra, y su cumplimiento.</li><li>Verificar que la Organización analiza las causas y adopta medidas correctivas en caso de constatare demoras en los pagos.</li></ul>
30. Anticipos de pago a proveedores, no acordados en las bases del llamado / Autorización irregular de los pagos	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidades para el pago. Definición y difusión de niveles de autorización del pago.</li><li>Definición de la documentación necesaria para efectuar los pagos.</li><li>Implementación de actividades de supervisión sobre la conformidad y avance del cumplimiento de obligaciones, registro y pago.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la asignación de responsabilidades en las diferentes etapas del proceso de pago.</li><li>Verificar que los pagos se encuentren autorizados por los responsables y se disponga de la conformidad.</li><li>Corroborar que los pagos se hayan realizado de acuerdo a lo estipulado en los términos del llamado y a la normativa vigente, para una muestra de adquisiciones.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
31. Pagos mayores a los bienes/servicios recibidos Pagos a precios superiores a los adjudicados	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidades para la recepción, registro de la documentación y pago.</li><li>Segregación de tareas incompatibles (compra, custodia, registro y pago).</li><li>Asignación de responsables para controlar que las cantidades y precios de las facturas, no superen las de las órdenes de compra, previo al pago.</li><li>Realización de pagos contra facturas conformadas por funcionarios competentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la asignación de responsabilidades para la recepción y el registro de la documentación.</li><li>Observación de las actividades para comprobar la segregación de tareas incompatibles.</li><li>Verificar que las facturas abonadas se encuentren conformadas por funcionarios competentes, para una muestra de recibos.</li><li>Para una muestra de facturas:<ul style="list-style-type: none"><li>- comprobar que las cantidades recibidas no superen las de las órdenes de compra.</li><li>- comprobar que los precios detallados sean los mismos que los de las órdenes de compra.</li></ul></li></ul>
32. Pagos por bienes/servicios no recibidos	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidades para la recepción, registro de la documentación y pago.</li><li>Segregación de tareas incompatibles (compra, custodia, registro y pago).</li><li>Realización de pagos contra facturas conformadas por funcionarios competentes.</li><li>Realización de inventarios periódicos y/o sorpresivos y cotejo contra los registros de pago.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la asignación de responsabilidades para la recepción y el registro de la documentación.</li><li>Observación de las actividades para comprobar la segregación de tareas incompatibles.</li><li>Verificar que las facturas abonadas se encuentren conformadas por funcionarios competentes, para una muestra de recibos.</li><li>Verificar que previo al pago se realizó la incorporación del bien al inventario.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
33. Pagos duplicados	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidad para el pago en funcionario competente.</li><li>Control para identificar facturas ya pagas identificando medio de pago y fuente de financiamiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Para una muestra de facturas pagas:<ul style="list-style-type: none"><li>- verificar la existencia de control de pago, identificando medio de pago y fuente de financiamiento.</li><li>- comprobar su inclusión en la rendición de cuentas correspondiente</li></ul></li></ul>
34. Ordenador del gasto y pago no habilitado.	<ul style="list-style-type: none"><li>Asignación de responsabilidades, definición, difusión de niveles de autorización del gasto y pago.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar que el funcionario que ordena los gastos, sea el autorizado de acuerdo a la normativa vigente.</li><li>Confirmar el cumplimiento de las autorizaciones de gasto y pago en una muestra de expedientes de compras.</li></ul>

## **ETAPA V. – CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
35. Ejecución de funciones incompatibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición, documentación y difusión de los procedimientos del proceso de compra a las partes interesadas.</li> <li>Definición de procedimientos que incluyan segregación de funciones, en particular en las tareas de compra, recepción, registro y pago.</li> <li>Definición de una política y formulación de un plan de capacitación para el Organismo.</li> <li>Rotación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que los procedimientos se encuentran actualizados, difundidos y analizarlos.</li> <li>Verificar la segregación de funciones mediante consultas, cuestionarios y observación.</li> <li>Analizar los legajos de los funcionarios que participan del proceso de compras y evaluar el plan anual de capacitación y su cumplimiento.</li> <li>Verificar la rotación de los funcionarios involucrados en el proceso de compras y evaluar su oportunidad.</li> </ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
36. Falta de definición de controles clave y/ o aplicación deficiente de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición, documentación y difusión de los procedimientos del proceso de compra a las partes interesadas.</li><li>Documentación de los controles con asignación de responsabilidades para su ejecución y supervisión.</li><li>Documentación del monitoreo realizado sobre actividades de control.</li><li>Reportes y/o informes de revisión del proceso, con frecuencia definida previamente.</li><li>Definición de indicadores (umbrales) para disparar las acciones correctivas</li><li>Seguimiento de desvíos, con análisis de causa y adopción de medidas correctivas.</li><li>Formulación de indicadores de desempeño organizacional que midan los insumos asociados a la compra vs cumplimiento de objetivos</li><li>Designación de los funcionarios que intervienen en el proceso de compras por parte de la autoridad competente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar que los procedimientos se encuentran actualizados, difundidos y analizarlos.</li><li>Observar para identificar los controles existentes y evaluar su eficacia. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>Evaluar la asignación de responsabilidades.</li><li>Indagar acerca de la documentación relativa al monitoreo, evaluar su frecuencia y analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>Analizar los indicadores que mantiene el organismo, y los criterios para su elaboración.</li><li>Evaluar el seguimiento dado a los desvíos, que los mismos cuenten con análisis de causa y se adopten las medidas correctivas correspondientes.</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
37. <i>Insatisfacción de clientes (interno y/o externo) respecto a los bienes y/o servicios recibidos.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementación de procedimientos para medir la satisfacción de clientes (por ej. encuestas, buzón de quejas, 0800-OIDO).</li><li>Asignación de responsabilidad para la evaluación de la satisfacción del cliente a personal independiente del proceso de compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la existencia y evaluar la implementación de mecanismos para reportar oportunamente las no conformidades y medir el nivel de satisfacción del cliente.</li><li>Analizar el tratamiento dado, en función de los resultados obtenidos por los mencionados mecanismos.</li><li>Verificar la oposición de intereses mediante consultas / cuestionarios / observación.</li></ul>
38. <i>Falta de acción ante casos de incumplimientos de proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluación formal de proveedores.</li><li>Procedimiento para la comunicación interna y externa (RUPE) y registro de incumplimientos por parte de proveedores, aprobado y difundido.</li><li>Mantenimiento de un registro de incumplimientos/ sanciones asociado al proveedor, actualizado y accesible a los interesados. Asignación de la responsabilidad para su gestión</li><li>Definición de mecanismos de sanción a proveedores ante casos de incumplimiento, de acuerdo a la normativa vigente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Verificar la existencia de evaluaciones formales de proveedores. Evaluar los mecanismos utilizados.</li><li>Verificar la existencia de un procedimiento para la comunicación y registro de incumplimientos de proveedores. Analizar su adecuación al fin propuesto.</li><li>Verificar la existencia de un registro de sanciones asociado al proveedor, actualizado y accesible a los interesados.</li><li>Verificar la existencia de mecanismos de sanción a proveedores ante casos de incumplimiento, de acuerdo a la normativa vigente. Evaluar su aplicación.</li><li>Analizar los registros de incumplimientos</li></ul>



Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
39. Compras realizadas sin considerar errores y/o desvíos. No actualizar el proceso de compras por cambios internos/externos a la organización vinculados a este proceso.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación de responsabilidades para el monitoreo del proceso de compras</li><li>• Definición de procedimientos para evaluar la adecuación de los bienes y/o servicios adquiridos, al cumplimiento de los objetivos organizacionales, en cantidad y calidad.</li><li>• Definición de indicadores de desempeño relacionados.</li><li>• Definición e implementación de sistemas de información que aseguren la calidad, oportunidad y disponibilidad de los datos.</li><li>• Definición de procedimientos que permitan reportar oportunamente los desvíos y tomar las medidas correspondientes.</li><li>• Monitoreo del avance del plan de adquisiciones con el Plan Operativo Anual, y análisis de los desvíos y las medidas correctivas adoptadas.</li></ul>	<p>* Verificar la asignación de responsabilidades para el monitoreo del proceso de compras.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar la adecuación de los bienes y/o servicios adquiridos, al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li><li>• Verificar que los sistemas de información permitan obtener información en tiempo y forma.</li><li>• Verificar la existencia de procedimientos que permitan reportar oportunamente las no conformidades y tomar las medidas correctivas pertinentes.</li><li>• Analizar los indicadores que mantiene el organismo, y los criterios para su elaboración. Evaluar la calidad de la información utilizada para su medición.</li><li>• Verificar el monitoreo del avance del plan de adquisiciones versus el Plan Operativo Anual. Evaluar las medidas adoptadas en caso de desvíos.</li></ul>





Riesgos	Ejemplo de Controles Mitigantes	Procedimientos de Auditoría Propuestos
40. Falta de alineación de las adquisiciones a los objetivos de los procesos y/o de la misión de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación de responsabilidad para recoger información sobre adquisiciones y alimentar indicadores definidos en la etapa de planificación</li><li>• Definición de procedimientos para rendir cuentas oportunamente, asignando responsabilidad sobre la información de uso de los insumos adquiridos y productos/servicios prestados</li><li>• Definición procedimientos para retroalimentar la etapa de planificación estableciendo reportes con frecuencia a definir por parte de los responsables de los procesos para corregir en tiempo y forma las adquisiciones previstas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el proceso de recolección de información, responsables asignados y correspondencia de los indicadores</li><li>• Verificar el cumplimiento de la rendición de cuentas y evaluar la calidad y oportunidad del reporte</li><li>• Verificar que se tomen las medidas correctivas en función de las alertas</li><li>• Verificar que se vuelquen los resultados del monitoreo a la planificación siguiente</li></ul>

- 3. Fuente: Norma Técnica N° 4/2014: “Matriz de Riesgos y Controles para el Procedimiento de Compras” - AUDITORIA INTERNA DE LA NACIÓN – REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY.**

AUDITORÍA INTERNA DE LA NACIÓN