

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

TRABAJO FINAL

DIPLOMADO EN GESTIÓN FINANCIERA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

Administración de los Riesgos en la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior

Por

Lic. en Adm. Pablo Barreiro Cambón

Ec. Laura González Silveira

TUTOR: Docente Cra. María del Carmen Rúa

Montevideo

URUGUAY

2020

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Administración de los Riesgos en la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior

Autor/es

Laura González Silveira, Pablo Barreiro Cambón

Tutor

Docente Cra. María del Carmen Rúa

Posgrado

Gestión Financiera en Instituciones Públicas

Puntaje

Tribunal

Profesor

Profesor

Profesor

FECHA

AGRADECIMIENTOS

- A nuestras familias a quienes les hemos quitado tiempo y nos han apoyado y nos apoyan constantemente a perseguir nuestros sueños.
- A la Mag. Cra. Shirley De Armas por el constante apoyo y aliento para que podamos seguir desarrollándonos como Profesionales.
- Al Equipo del Programa de Fortalecimiento y Gestión Presupuestal (PFGP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que confió en nosotros para poder participar de este Diplomado, y así poder trasladar los conocimientos adquiridos a la Gestión de nuestro Organismo.
- A nuestra Tutora, Docente Cra. María del Carmen Rúa, quien ha sido muy generosa en transmitirnos toda su experiencia y saber, para que al final de este proceso de aprendizaje, ampliáremos nuestro conocimiento.
- A todo el Cuerpo Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, así como también a todo el Personal de Apoyo, que ha sido fundamental para el logro de nuestros objetivos.

“Afilar la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas”

Stephen R. Covey

RESUMEN

El presente trabajo se compone de tres grandes Capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo INTRODUCCION que presenta el Problema de Investigación, el contexto en el que toma lugar, la importancia de encontrar una solución, así como también el interés de los propios investigadores a este respecto. Asimismo, se da a conocer el propósito de la Investigación.

El Capítulo DESARROLLO, delimitará el Problema de Investigación, expondrá las principales referencias y conceptos teóricos que serán el hilo conductor de la Tesis, así como también el Marco Normativo de referencia. Además, detallará el tipo de Investigación, el enfoque de la misma y el Diseño Metodológico.

Finalmente, en el capítulo RESULTADOS OBTENIDOS se presentarán los principales resultados a partir del análisis realizado. Posteriormente, se evaluará si se comprueba o no la hipótesis, para finalmente exponer las conclusiones generales y recomendaciones de referencia.

Los OBJETIVOS del trabajo se han planteado en función del Proceso de la Gestión de Riesgos según lo establece la Norma UNIT-ISO 31000:2018, por lo cual, el propósito ha sido el de Identificar, Analizar y Valorar el Riesgo dentro de la Cadena de Suministro (CdS) del Ministerio del Interior (MI).

La METODOLOGÍA aplicada para analizar los principales Riesgos que forman parte del Proceso de la Cadena de Suministro de la Gerencia del Área de Logística del Ministerio del Interior, han sido la Metodología del Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile (CAIGG), la Metodología COSO I a través de la aplicación de la Resolución de la Auditoría Interna de la Nación (AIN) de 25 de enero de 2007 y la Metodología COSO II, las

Normas de Auditoría Interna Gubernamental del Uruguay y Guías Técnicas y la Norma UNIT-ISO 31000:2018. Asimismo, se realizaron entrevistas a actores clave y también se relevó la opinión de experto para complementar el análisis.

Los principales Resultados obtenidos del presente trabajo han sido que se trabaja considerando los riesgos estratégicos y operativos de la Cadena de Suministro, los cuales principalmente, se administran en base a la habilidad generada a través de la experiencia, sin la utilización de una Metodología estructurada que posibilite una mayor eficiencia en la gestión.

Palabras clave

Riesgos, Suministro, Gestión, Administración, Control, Proceso.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
Relevancia de la Investigación.....	1
Alcance y Limitaciones	1
Motivación para la elección del tema	2
Contexto Organizacional	3
Antecedentes breves del problema	7
Objetivos e Hipótesis.....	9
Marco Teórico	11
Metodología utilizada para lograr los Objetivos propuestos	13
DESARROLLO	14
Problema de Investigación	14
Diseño Metodológico	14
Comprobación o refutación de la Hipótesis	39
CONCLUSIONES	40
ANEXOS	41
Anexo 1.1 Organigrama y enunciados estratégicos del Ministerio del Interior.....	41
Anexo 1.2 Organigrama de la Gerencia del Área de Logística	43
Anexo 1.3 Mapa de Procesos de la Gerencia del Área de Logística.....	44
Anexo 1.4 Requisitos de los sistemas a los efectos de analizar e identificar el Proceso de la Cadena de Suministro	44
Anexo 1.5. Autoevaluación de Control Resolución de la Auditoría Interna de la Nación, AIN de 25 de Enero de 2007.	65
Anexo 1.6 Entrevista a Jefes y Encargados del Área de Logística	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS E ILUSTRACIONES

Diagrama del Proceso de la Gestión de Riesgo	9
Diagrama del Proceso de Compra	16
Diagrama del Proceso de Transporte.....	18
Tabla Resumen del Estudio del Proceso de la Cadena de Suministro.....	18
Tabla Resumen de la Autoevaluación de la Cadena de Suministro	19
Tabla Resumen de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno	21
Tabla con Análisis del Contexto Interno y Externo	25
Tabla con Análisis de Riesgos.....	27
Tabla con Matriz de Riesgos	28
Tabla de Identificación y Valoración del Riesgo	31
Tabla sobre Riesgos Estratégicos y Riesgos Operativos	33
Ilustración con Organigrama del Ministerio del Interior.....	41
Ilustración con Organigrama de la Gerencia del Área de Logística.....	43
Ilustración con Mapa de Procesos de la Gerencia del Área de Logística.....	44
Tabla con Autoevaluación de Control.....	65
Tabla con Entrevistas a Jefes y Encargados.....	79

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANCAP Administración Nacional de Combustible, Alcohol y Portland

BSE Banco de Seguros del Estado

GAL Gerencia del Área de Logística

MEF Ministerio de Economía y Finanzas

MI Ministerio del Interior

PFGP Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestal

SOA Seguro Obligatorio de Automotores

UNIT Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

INTRODUCCION

El tema que se investiga en el presente trabajo trata sobre la importancia de la Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior (MI).

El Problema de Investigación que se plantea es que no se cuenta con un análisis formal de la Cadena de Suministro del Inciso, siendo fundamental dicho estudio, dado que la misma es gestionada por el Área de Logística; y si bien se trata de una Función de Apoyo, es clave para el cumplimiento de la función sustantiva del Inciso, la cual es brindar el Servicio de Seguridad Pública Interna.

Es de particular interés para los participantes de esta tesis, encontrar una solución a este respecto, debido a que ambos trabajamos en dicha Área y dentro de nuestras competencias en la función que desempeñamos, se nos ha asignado el trabajo de mejora de dicho Proceso.

Relevancia de la Investigación

El Proceso seleccionado para el análisis ha sido el de la Cadena de Suministro (unidad de análisis) del MI que es gestionado por el Área de Logística de dicho Inciso. Si bien, se trata de una Función de Apoyo, es clave para el cumplimiento de la función sustantiva del Inciso, la cual es brindar el servicio de Seguridad Pública interna.

Según Henry Fayol, la etapa de Control forma parte del Proceso Administrativo y es fundamental para asegurar la calidad en cualquier Gestión. En este sentido, es que el propósito será el de detectar oportunidades de mejora en cuanto a los controles que se realizan al Proceso de gerenciamiento de la Cadena de Suministro.

Alcance y Limitaciones

El presente trabajo se encuentra circunscripto a la Gerencia del Área de Logística de la Unidad Ejecutora 01, Secretaría del Ministerio del Interior y pretende analizar y valorar los principales Riesgos del Proceso de la Cadena de Suministro desde una mirada

estratégica, según establece la Norma UNIT-ISO 31000:2018. Es de resaltar, que la Cadena de Suministro en su gran mayoría está integrada dentro del Área de Logística, no obstante, existen Almacenes que distribuyen ciertos artículos con un mayor grado técnico que no están incluidos orgánicamente dentro de ésta. Dichas Unidades Organizativas no serán consideradas en el presente trabajo.

Motivación para la elección del tema

Para quienes suscriben, que forman parte de la Gerencia del Área de Logística (GAL), resulta de vital importancia aprovechar esta oportunidad para realizar un estudio a cabalidad, que permita encontrar un instrumento para aplicar dentro del Área de referencia, de modo de formalizar el Proceso de Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro.

Cabe destacar, que los suscriptos realizan tareas de Planificación de Compras y Mejoramiento de los Procesos y de ahí el interés de optimizar controles que sean efectivos y económicos a la hora de mitigar eventos negativos que afecten el logro de objetivos organizacionales, a la vez de potenciar los eventos positivos que ayuden a alcanzarlos.

El problema que se identifica en la actualidad es que, si bien se reconocen los Riesgos implícitos propios de la actividad, no se cuenta con un análisis formal de Administración de los Riesgos.

Es de resaltar, que se cuentan con Procedimientos establecidos y documentados, así como también, con controles definidos, no obstante, se requiere avanzar y profundizar.

Generalmente la percepción del Riesgo surge de manera subjetiva, no informada, intuitiva y en muchas ocasiones mal interpretada, mientras que, uno de los principales planteos de la norma UNIT-ISO 31000:2018, es apropiarse de “Mejor información disponible”. Nuestro propósito es transformar esa situación en un reconocimiento del Riesgo en forma objetiva, basado en conocimiento racional, lógico y realista. En suma, movernos desde un enfoque tradicional hacia un enfoque moderno del Riesgo, en donde la gestión del

mismo, se encuentre alineado a los Objetivos Estratégicos. En otras palabras, gestionar la incertidumbre para crear valor de manera sostenible.

Contexto Organizacional

El Ministerio del Interior fue creado bajo el Gobierno Provisorio de José Rondeau en el año 1828 como Ministerio de Gobierno y Relaciones Exteriores. En el año 1856 se escinde, por lo cual el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Gobierno quedan configurados como dos Organismos diferentes. Este último, luego pasa a ser nombrado como Ministerio del Interior. Como se observa, su constitución prácticamente se formaliza con el nacimiento de la Patria; lo que lo hace una de las Instituciones más antiguas del País.

El Ministerio del Interior representa el Inciso 04 de la Administración Central¹ y se encuentra bajo la égida del Poder Ejecutivo dentro del Organigrama Institucional de la República Oriental del Uruguay.

Con un nivel mayor de desagregación, se encuentra dentro de la Estructura Orgánica del Inciso la Gerencia del Área de Logística. A dicha Unidad Organizativa le corresponde un nivel de División.

Dicha Gerencia fue creada por reestructura en el año 2009 en función de poder agrupar en una misma división actividades homogéneas a la Función Logística que antes no respondían a la misma Unidad de Mando y Control, sino que en la mayoría de los casos se encontraban bajo la égida de la Dirección General.

La función Logística asignada al Área antes mencionada, es la que se encarga de la Gestión de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior. Como se ha mencionado con anterioridad, dicho Proceso es la Unidad de Análisis de la presente Tesis.

Los Enunciados Estratégicos del Área son los siguientes:

¹ [Ver Anexo 1.1 Organigrama y Enunciados Estratégicos del Ministerio del Interior](#)

Misión

El Área de Logística se encarga, a través de la Cadena de Suministro, de satisfacer en forma oportuna, eficiente y transparente la demanda de bienes y servicios de calidad, requeridos por las Unidades Ejecutoras (U.E) para cumplir con el fin último de la Seguridad Pública.

Visión

Ser el Área referente e integradora en materia Logística, actualizada con las nuevas tendencias públicas y privadas.

Valores

- Respeto: Valorar a las personas y a las organizaciones cumpliendo con las normas vigentes
- Iniciativa: Tomar una posición proactiva en nuestras acciones diarias
- Transparencia: Actuar y comunicarse de forma honesta, generando relaciones de confianza
- Profesionalismo: Aplicar las competencias para cumplir la función con eficiencia
- Cooperación: Potenciar los resultados en base al aporte de todos los integrantes
- Abnegación: Priorizar los Objetivos Institucionales sobre los intereses individuales
- Adaptabilidad: Adaptarse a los cambios producto de un nuevo medio o una nueva situación

Objetivo de la Gerencia

Suministrar todos los materiales, equipos y recursos necesarios para el funcionamiento del Ministerio del Interior y sus dependencias, optimizando los recursos financieros disponibles, racionalizando el empleo de los recursos existentes y promoviendo una eficiente administración de los Servicios.

Funciones

- Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad, según los requerimientos del cliente. Planificar la demanda hasta la distribución de los bienes adquiridos. Adoptar ante cualquier incumplimiento detectado las acciones correctivas y preventivas necesarias, investigando las causas y realizando las correcciones correspondientes.
- Organizar y planificar la gestión del Área Logística, supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a las Unidades a su cargo, de manera que las mismas cumplan con todas las disposiciones legales y reglamentarias.
- Capacitar y motivar a todos los funcionarios del Área a fin de alcanzar el cumplimiento de las funciones asignadas. Involucrar al personal como parte integrante de la cadena de valor, propiciando que asuman los principios de calidad antes señalados.
- Comunicar a los funcionarios del Área los resultados obtenidos, a través de reuniones de difusión entre todos los niveles de la misma.
- Divulgar directivas técnicas a todas las unidades del Inciso para unificar los procedimientos de acuerdo a lo que determina el marco jurídico aplicable.

La Función Logística dentro de su estructura departamental cuenta con las siguientes Unidades Organizativas: Transporte, SISCONVE, Suministro, Adquisiciones, Importaciones, Contralor Patrimonial e Inventario, Seguros, Asesoría Técnica y Planificación de Compras. No obstante, ciertas actividades del Proceso de la Cadena de Suministro, toman lugar en otras áreas, dado que estas cuentan con Almacenes propios, a saber: Área de Infraestructura, Área de Tecnologías de la Información y Comunicación y Departamento de Armamento, Balística y de Equipamientos Policiales. En estos casos, el eslabón final de la Cadena, confluye en Áreas o Departamentos que no forman parte del Área de Logística. Es decir, el dueño del

Subproceso de Suministro para estos casos pertenece a otras áreas distintas de la estudiada, no teniendo esta última autoridad sobre ellas.

Es de mencionar que existe un grado relativo de desarrollo de la Gestión por Procesos, dado que la Estructura del Inciso, no acompaña la transversalidad de los mismos. Ante este escenario, en donde la responsabilidad termina siendo funcional y donde existen ciertos formalismos y verticalidad en la toma de decisiones, se requiere que, para la efectividad en el suministro, se realicen grandes esfuerzos de coordinación entre las partes. Todo ello teniendo en cuenta que, del accionar de cada uno, depende alcanzar con éxito los objetivos organizacionales y el cumplimiento de la misión.

Se debe recordar que cuando se trabaja por Procesos, la finalidad de los mismos es la orientación hacia el Cliente, lo cual requiere de flexibilidad, coordinación descentralizada, autonomía y autocontrol.

Es en este sentido que la recepción, entrega y mantenimiento del bien resultan fundamentales para la finalidad del Inciso en el entendido de que la recepción es esencial se realice en tiempo y forma, cumpliendo los requisitos y el plazo de entrega establecido en los Pliegos de Condiciones Particulares (PCP) y de acuerdo a los criterios de ejecución presupuestal.

Cabe destacar, que el objeto de las licitaciones es múltiple y variado, desde útiles de oficina, mobiliario hasta equipamiento y armamento policial, entre otros, por lo cual los requisitos técnicos y los controles al momento de la entrega son clave. Dada la relevancia de los bienes que se adquieren, el mantenimiento de estos, resulta una tarea elemental, de modo de que se cumpla con la vida útil de los bienes adquiridos, optimizándose los recursos asignados para la consecución de los objetivos organizacionales.

La recepción, entrega y mantenimiento del bien, al formar parte de la Cadena, deben ser eficientes y eficaces de manera de estar al servicio de los clientes internos, que son los que llevan a cabo el propósito Institucional.

Además, mencionar que el Área de Logística cuenta con un Sistema Informático de Gestión Integral, MIGRP, que realiza el trazo de la Cadena de Suministro incorporando los módulos de: Planificación de Compras, Solicitud de Recursos, Compras, Contratos, Ingreso de Facturas, Almacenes y Activo Fijo. MIGRP salió en producción el 27 de enero de 2020 y permite al Área la gestión integral de la Cadena de Suministro, pudiendo acceder a mayor información para la toma de decisiones. También se debe resaltar que dicho sistema se encuentra en fase de “sostenibilidad” por lo cual en la medida que se logre la robustez deseada, se podrán obtener resultados en el corto plazo que permitan mejorar los controles actuales, ya que dicha herramienta usada adecuadamente, es muy potente para mejorar el control interno.

Antecedentes breves del problema

El Tratamiento de Riesgos constituye un proceso en sí mismo que debe ser administrado por la totalidad de los funcionarios mediante la detección de eventos que podrían comprometer el cumplimiento de los cometidos organizacionales.

En este sentido, citamos a Cisnero, E. y Giampietro, V. (2019) quienes investigan la importancia que tiene la Gestión de Riesgos en los organismos gubernamentales e intentan comprender cómo la misma está presente en los diversos procesos organizacionales, como ser la Planificación y la Gestión del Cambio, entre otros; haciendo hincapié en la transparencia que demanda la sociedad en esta temática. Se analizan organismos públicos con distintos niveles de madurez en la implementación de la Gestión de Riesgos y se manifiesta la necesidad de capacitación y formación en la materia, desde una perspectiva operativa y estratégica, así como también reputacional.

Por su parte, Jadra, A., Peluffo, E., y Romero R. (2019), a su vez proponen diseñar Procedimientos para el área de Ejecución Presupuestal en el Consejo de Educación Inicial y Primaria con el objetivo de identificar las áreas clave de manera de analizar y evaluar los Riesgos a través de la confección de una Matriz de Riesgos. Para ello, utilizan un enfoque cualitativo recolectando datos mediante entrevistas a diferentes niveles de jerarquía para que desde sus visiones se puedan detectar posibles Riesgos y deficiencias. La observación y exploración son utilizadas en el método de investigación a efectos de complementar la información recabada. De forma concordante con Cisnero, E. y Giampietro, V. (2019) detectan la necesidad de planes de capacitación para los funcionarios, entre otros hallazgos de Auditoría, por lo que recomiendan tomar varias acciones para mitigar Riesgos que se presentan en el proceso, así como profundizar los controles relativos al flujo de información que es compartida.

Adoptan un marco metodológico en donde la Política de Gestión de Riesgos es tomada como elemento clave. Se realizaron, de forma similar, entrevistas a Referentes que resaltan la importancia de la obtención de un marco de referencia para la implementación y Gestión de Riesgos que sea aprobado por la Alta Dirección, de manera de adoptar formalmente la gestión de los mismos.

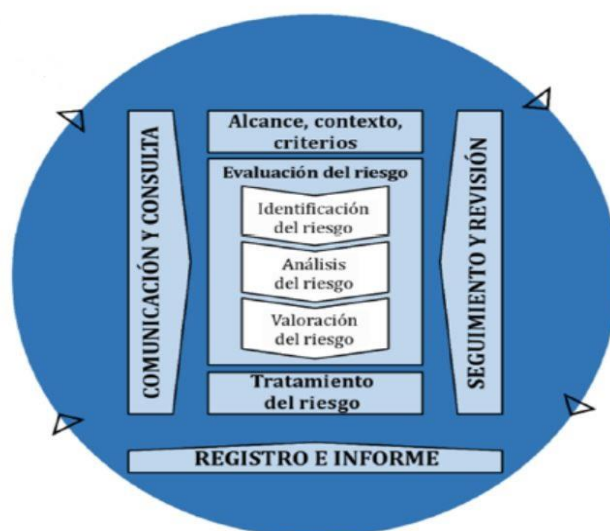
Se considerarán también como antecedentes los trabajos finales de la Asignatura de Auditoría Gubernamental del Diplomado, los cuales tuvieron por objeto evaluar la gestión de la Cadena de Suministro a cargo de la Gerencia del Área de Logística (GAL) en la Unidad Ejecutora 001 de la Secretaría del MI. Los mismos concluyen que la Gerencia del Área de Logística (GAL) “presenta un nivel de madurez de su sistema de control interno competente tendiente a un nivel de madurez diestro en lo referente a los objetivos de eficacia y eficiencia de sus operaciones y al cumplimiento de leyes y normas vigentes, lo que proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos del Área”. Cabe destacar

que, en dichos trabajos, se relevó el Proceso desde la expresión de necesidad hasta la entrega del bien, no abordando otros subprocesos, como sí se hará en el presente trabajo, como por ejemplo Transporte, Seguros y SISCONVE.

Objetivos e Hipótesis

Para el cumplimiento de los Objetivos de la investigación planteados a continuación, se tomó en cuenta el Proceso de la Gestión de Riesgos, según lo establece la Norma UNIT-ISO 31000:2018. Es por ello, que subyacente a los mismos se pretende Identificar, Analizar y Valorar el Riesgo dentro de su contexto.

Ilustración 1 Diagrama del Proceso de la Gestión de Riesgo



Fuente: Norma UNIT-ISO 31000:2018

Según la Norma UNIT-ISO 31000:2018, “El proceso de la Gestión del Riesgo debería ser una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones y se debería integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización. Puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto”. En nuestro trabajo, en particular, se pretende aplicar un enfoque macro, con una mirada general, como puede requerir el dueño del Proceso. **En este sentido, como posibilita la Norma, la aplicación será a nivel estratégico.** No obstante, lo expuesto, a los efectos de robustecer el análisis se tomará en cuenta la opinión

de Experto. Si bien, no está comprendido en el presente trabajo el análisis del nivel operativo, con la Opinión de Experto se pretende al menos conocer en términos generales cuáles son las principales debilidades que ocurren en ese nivel y de esta manera elaborar un análisis con mayor riqueza de información.

Objetivo General:

- Analizar y valorar los principales Riesgos que forman parte del Proceso de la Cadena de Suministro de la Gerencia del Área de Logística del Ministerio del Interior, de modo de alcanzar los objetivos con un uso eficiente de los recursos y apego a la normativa vigente.

Objetivos Específicos:

- 1.1 Identificar y analizar el Proceso de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior en su contexto.
- 1.2 Analizar el grado de madurez del Control Interno de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.
- 1.3 Realizar un análisis de los Riesgos de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior desde la perspectiva del dueño del Proceso.
- 1.4 Analizar los riesgos de nivel operativo de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.
- 1.5 Analizar el diseño e implementación de los controles que resultan clave para el debido funcionamiento de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.

Hipótesis:

Se puede realizar una gestión más eficiente de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior si se implementa una herramienta que permita gestionar los principales Riesgos de dicha Actividad.

Variables:

- Dependiente: Gestión más eficiente de la Cadena de Suministro
- Independiente: Implementación de una herramienta que permita gestionar los principales Riesgos de dicha Actividad.

Marco Teórico

Para Ronald H. Ballou en Logística - Administración de la Cadena de Suministro 5ta. Edición, 2005, pp. 4 y 5, “La administración de la Cadena de Suministro son todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la Cadena de Suministro”. Menciona que “La Logística es la parte del proceso de la Cadena de Suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”.

Como se puede observar en las definiciones que anteceden, la Cadena de Suministro es un Proceso que se vale de la Logística para la satisfacción de los requerimientos de nuestros Clientes.

Chiavenato, I. en Introducción a la Teoría General de la Administración 7ma. Edición, 2007, pp. 70 y 71 hace referencia a Fayol quien define que Administrar es el acto de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Siendo el Control el acto de “vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas”.

Aquí surge el concepto de Mejora Continua según la Norma UNIT-ISO 9000:2015, “Es la actividad recurrente para mejorar el desempeño”, mientras que, la Norma UNIT-ISO 9001:2015 hace referencia a que “La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la

Dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la Mejora Continua”. Asimismo, menciona que “Esta Norma Internacional emplea el enfoque de Procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en Riesgos. El Enfoque de Procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus Procesos cuenten con recursos, que se gestionen adecuadamente y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia”.

Dado lo expuesto, a los efectos de trabajar en la presente Tesis, se debe de comenzar por identificar el Estado de Situación Actual del Proceso de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior. Para ello, se aplicará la Metodología recomendada por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile (CAIGG). Dicha Metodología, persigue la finalidad de identificar en profundidad los puntos críticos de un Proceso que debe ser evaluado y controlado, respecto del nivel de severidad y/o exposición que presentan los Riesgos que se han identificado en el estudio realizado.

Asimismo, se tomará en cuenta los preceptos propuestos en la Metodología COSO I para evaluar el nivel de Control Interno del Proceso estudiado y en función de la Metodología COSO II, establecer los Objetivos, identificar los Eventos, evaluar los Riesgos y analizar las posibles respuestas a dichos Riesgos. Finalmente, se toma a consideración la Norma UNIT-ISO 31000:2018, la cual “proporciona directrices para gestionar el Riesgo al que se enfrentan las Organizaciones. La aplicación de estas directrices puede adaptarse a cualquier organización y a su contexto”. La misma define a la Gestión del Riesgos como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al Riesgo”.

Complementariamente, se tomará en cuenta como Marco Normativo la Resolución de Auditoría Interna de la Nación, AIN, del 25 de enero de 2007, la cual establece las Normas de Control Interno que constituyen un marco de referencia para organizar la estructura de

Control Interno en cada repartición pública, instituyéndose en un esquema básico para la transparencia de la gestión pública en el marco de la legalidad, la ética y la rendición de cuentas democrática.

Metodología utilizada para lograr los Objetivos propuestos

Para analizar los principales Riesgos que forman parte del Proceso de la Cadena de Suministro de la Gerencia del Área de Logística del Ministerio del Interior se utilizará un instrumento que permita controlar, monitorear, evaluar los Riesgos en que el Proceso pueda incurrir.

Para analizar e identificar el Proceso de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior se utilizará la Metodología del Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile (CAIGG).

Para analizar el grado de madurez de Control Interno de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior se utilizarán la Metodología COSO I a través de la aplicación de la Resolución de la Auditoría Interna de la Nación (AIN) de 25 de enero de 2007 y la Metodología COSO II.

Cabe señalar, que transversalmente a la Tesis, se incorporarán las directrices de Riesgo que establece la Norma UNIT-ISO 31000:2018.

Es importante destacar que a partir del análisis estratégico de los Riesgos se buscará complementar el mismo mediante entrevistas a los Responsables de los subprocesos, de forma tal considerar su visión desde una perspectiva operativa.

Para finalizar, se recogerá la opinión de la Auditora del Inciso, a los efectos de lograr un enfoque complementario al análisis, con una mirada más operativa.

DESARROLLO

Problema de Investigación

No se cuenta con un análisis formal de los Riesgos en la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.

Por tanto, se plantea la siguiente **Pregunta de Investigación**:

¿Se cuenta con un análisis formal de los Riesgos en la Cadena de Suministro del MI?

Diseño Metodológico

El Tipo de Investigación escogido es el Correlacional² dado que se procura analizar la relación existente entre una eficiente gestión de la Cadena de Suministro mediante la incorporación de un instrumento que posibilite gestionar y monitorear los Riesgos del Proceso.

Para ello, se presentará un Enfoque de Investigación que considerará la aplicación de instrumentos de recolección de datos cuanti-cualitativo.

El Diseño de Investigación será No experimental ya que se recurrirá a la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos.

Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

- Análisis documental: se realizará una revisión y análisis de la Documentación existente en la Gerencia del Área de Logística del Ministerio del Interior.
- Entrevistas Personales: se realizarán aplicando un cuestionario al entrevistado.
- Opinión de Experto

A efectos de cumplir con el Objetivo 1.1 planteado, en los siguientes párrafos, se aplicará la Metodología CAIGG que incorpora el marco de control de la Norma UNIT-ISO 31000:2018, así como también la Norma UNIT-ISO 9000:2015, que tienen como propósito

² La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

describir los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad; y la Norma UNIT-ISO 9001:2015 que procura determinar los requisitos de los sistemas a los efectos de analizar e identificar el Proceso de la Cadena de Suministro.

Objetivo Específico 1.1 - Identificar y analizar el Proceso de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior en su contexto.

Para abordar el presente objetivo se aplica la Metodología CAIGG al Proceso de la Cadena de Suministro.

A modo de preámbulo debemos señalar que el Proceso de Gestión de la Cadena de Suministro del MI comienza con la solicitud de un requerimiento y/o necesidad, la cual puede satisfacerse con stock o mediante la realización de una compra. Dichas expresiones de necesidad deben tener origen en el Plan Anual de Contrataciones, dentro del marco de los lineamientos estratégicos del Inciso.

Las expresiones de necesidad pueden provenir de la propia Unidad Ejecutora 001 o de las distintas Unidades Organizativas del Inciso. No obstante, las Unidades Organizativas a su vez gestionan sus propias compras con el crédito presupuestal asignado. Dada la existencia de bienes de uso generalizado, como ser Armamento y Equipamiento Policial, la U.E. 01 abastece o compra para todas estas. Para ello, se confecciona el procedimiento licitatorio más adecuado de acuerdo al objeto de la compra con apego a la normativa vigente. Es de resaltar que, en estos casos, el Cliente Interno no interviene en las etapas del Procedimiento de Compra, sólo expresa la necesidad, que es validada o no por las Autoridades; y es la Unidad Ejecutora 001 quién gestiona la compra desde el inicio de la misma hasta el ingreso de la factura.

Cuando se adquiere el producto, se realiza el alta en el stock. Si la adquisición es referente a activos fijos, interviene la Oficina de Contralor Patrimonial e Inventario para su

registro. Finalmente, si el producto o el servicio cumple los requisitos establecidos en los Pliegos de Condiciones Particulares (PCP), es entregado al Cliente Interno.

Ilustración 2 Diagrama del Proceso de Compra



Fuente: Elaboración propia

Cuando el Ministerio del Interior adquiere un vehículo 0 KM, el Departamento de Transporte lo comunica a la Oficina Administradora de Seguros a los efectos de que la misma proceda a la contratación del seguro ante el Banco de Seguros del Estado (BSE). Esta acción resulta fundamental dado que si la comunicación entre ambas unidades organizativas no fluye correctamente se corre el riesgo de que un vehículo circule sin estar asegurado.

Cuando se realiza la contratación, el Departamento de Transporte procede a obtener los certificados SOA (Seguro Obligatorio de Automotores) mediante la página web del BSE.

El equipo SISCONVE concurre a la empresa proveedora del vehículo a identificar los mismos con un código SISCONVE. Previamente, se hace un control de número de motor y chasis. Se envían a ANCAP vía mail los datos de los vehículos a dar de alta, utilizando una planilla específica y se coordina la instalación completa de los dispositivos de SISCONVE en el predio de la empresa proveedora. Estos vehículos serán ingresados en el sistema informático de flota vehicular. A través de ANCAP, se activa el requerimiento de llaves para la carga de combustible, se verifica si dichos vehículos están topeados y en ese caso se le asigna el valor de carga de combustible determinado. Finalmente, se verifican y actualizan los permisos de los usuarios existentes. A través del sistema SISCONVE, se minimiza el riesgo de un inadecuado uso de los móviles, a saber: consumo de combustible, recorridos, velocidad, inactividad del vehículo, entre otros.

Se distribuye el móvil al Cliente Interno, se solicita conformidad de la entrega y se comienza el seguimiento del vehículo por el Área de Logística como organismo de contralor. En este punto es fundamental la entrega del tipo de vehículo que cumpla con los requisitos de la Unidad Ejecutora. Es por ello, que previo a la entrega se debe cotejar estratégicamente que el vehículo sea distribuido según las necesidades del servicio.

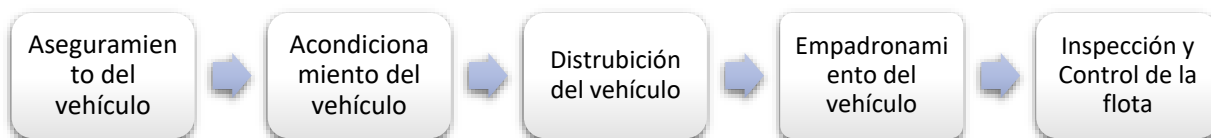
El Departamento de Importaciones, el día que realiza el despacho de los vehículos, vía correo electrónico, comunica a la Oficina Administradora de Seguros y al Departamento de Transporte, el ingreso de los mismos. También, envía a este último, copia del certificado de importaciones. El Departamento de Transporte realiza en la Intendencia de Montevideo (IM) el correspondiente empadronamiento con la copia del certificado de importaciones.

La Oficina de SISCONVE realiza los controles a las U.E. y realiza las capacitaciones de referencia para las mismas. Asimismo, estima el cálculo de compra de combustible mensual y preparación del análisis de evolución del consumo, verificando recorridos. El Departamento de Transporte es quien debe asegurar el cumplimiento de controles de mantenimiento y servicio respectivo de aquellas unidades que poseen garantía vigente, además de racionalizar la flota automotriz, gestionando planes de recambio y uso racional de la misma a nivel del Inciso.

En función de lo expuesto, en primer lugar, señalar que son fundamentales los Referentes de Transporte de las U.E de modo que los mismos puedan transmitir los lineamientos de la U.E 001 al resto del Inciso, así como también resulta clave sistematizar la capacitación a tales efectos. Es de resaltar que, si bien el Departamento de Transporte realiza controles de la flota vehicular del Inciso, la Oficina de SISCONVE realiza un control cruzado del uso de dichos recursos. Este Departamento es el que se encarga de la realización de inspecciones a las flotas de las distintas U.E., de verificar el cumplimiento de

reglamentaciones de carácter general, así como también controlar el consumo de los vehículos de la flota automotriz del Inciso.

Ilustración 3 Diagrama del Proceso de Transporte



Fuente: Elaboración propia

El siguiente esquema nuclea los principales componentes que establece la Metodología CAIGG aplicada al Proceso de la Cadena de Suministro y se comparte a los efectos de abordar el Objetivo específico 1.1 en el cual se pretende identificar y analizar la Unidad de Análisis que es la Cadena de Suministro. Asimismo, se toma como punto de partida para el Desarrollo del análisis de esta Tesis. Para construir el mismo, se realizó un detalle pormenorizado de cada ítem, los cuales se pueden cotejar en Anexos³ para una mayor comprensión del Proceso y de la Metodología aplicada. [Ver Anexo 1.1](#)

Ilustración 4 Tabla Resumen del Estudio del Proceso de la Cadena de Suministro

PROCESO				
Cadena de Suministro				
OBJETIVO DEL PROCESO				
Suministrar todos los materiales, equipos y recursos necesarios para el funcionamiento del Ministerio del Interior y sus dependencias, optimizando los recursos financieros disponibles, racionalizando el empleo de los recursos existentes y promoviendo una eficiente administración de los Servicios.				
DUEÑO DEL PROCESO				
Gerente del Área e Logística				
PROVEEDOR EXTERNO/INTERNO	ENTRADAS	ACTIVIDADES O SUBPROCESOS	SALIDAS	CLIENTE EXTERNO/INTERNO
Empresa que brinda el bien/servicio Unidades Organizativas que solicitan el Recurso	Solicitud de Compra	Comercialización	Entrega del bien o servicio	Unidades Organizativas
	Solicitud de alta, traslado, baja/Plan de Control de Inventarios	Control Patrimonial e Inventario	Registro generado / Inventario controlado y actualizado	Unidades Organizativas
	Solicitud de Productos en Stock	Suministro	Entrega de Productos del stock	Unidades Organizativas
	Vehículo adquirido	Transporte/Seguros/SISCONVE	Vehículo entregado y preparado para circulación	Unidades Ejecutoras
	Demanda proyectada de Bienes y Servicios	Planificación de Compras	Plan de Anual de Contrataciones	Dueño del Proceso de la Cadena de Suministro

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Específico 1.2 - Analizar el grado de madurez del Control Interno de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.

Para abordar dicho Objetivo, se expondrá la Autoevaluación de Control Interno que contempla los 5 Componentes que se mencionan en la Resolución de la Auditoría Interna de la Nación (AIN) de 25 de enero de 2007, a efectos de determinar el grado de madurez del Proceso elegido.

Es de señalar, que la presente Tabla es el Resumen de la Autoevaluación de la Cadena de Suministro del MI, la cual se expone en su extensión en [Anexo 1.5](#).

Ilustración 5 Tabla Resumen de la Autoevaluación de la Cadena de Suministro

		Atención Máxima	Atención Alta	Atención Media	Atención Leve	
	Resumen	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
	Ambiente de Control	hasta 63	64-86	87-109	110-114	115
	Evaluación de Riesgos	Hasta 60	61-81	82-103	104-109	110
	Actividades de Control	Hasta 62	63-91	92-117	118-129	130
	Información y Comunicación	Hasta 22	23-32	33-42	43-49	50
	Supervisión y Monitoreo	Hasta 16	17-23	24-30	31-34	35
	Detallado	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
Ambiente de Control			85			
	1.1 Integridad y valores éticos		21			
	1.2 Competencia de los funcionarios		13			
	1.3 Estructura Organizativa – Organigrama		22			
	1.4 Asignación de autoridad y responsabilidad		15			
	1.5 Políticas y prácticas de Personal		14			
Evaluación de Riesgos			81			
	2.1 Misión, Objetivos y Políticas		40			
	2.2 Objetivos a nivel de proceso o actividad		14			
	2.3 Identificación de Riesgos		14			
	2.4 Estimación de Riesgos		1			
	2.5 Manejo del cambio		12			

Actividades de Control			90			
3.1 Identificación de Procedimientos de Control			9			
3.2 Oposición de intereses			10			
3.3 Coordinación entre áreas			6			
3.4 Documentación			4			
3.5 Niveles definidos de autorización			7			
3. 6 Registro adecuado de las transacciones			10			
3.7 Acceso restringido a los recursos, activos y registros			6			
3.8 Rotación del personal en las tareas sensibles			4			
3. 9 Control del sistema de información			4			
3.10 Control de la tecnología de la información			4			
3.11 Indicadores de desempeño			16			
3.12 Manuales de procedimientos			10			

Información y Comunicación				41		
4.1 Información y responsabilidad				7		
4.2 Flujo de Información				5		
4.3 Sistemas de Información integrado				4		
4.4 Flexibilidad al cambio				7		
4.5 Compromiso de la autoridad superior				3		
4. 6 Comunicación, valores organizacionales y estrategias				10		
4.7 Canales de comunicación				5		

Supervisión y Monitoreo			18			
5.1 Eficacia del sistema de control interno			11			
5.2 Validación de los supuestos asumidos			3			
5.3 Deficiencias detectadas			2			
5.4 Evaluación del sistema de control interno			2			

Fuente: Resolución de la Auditoría Interna de la Nación (AIN) de 25 de enero de 2007

A continuación, se expone a modo de resumen del estudio precedente, el análisis del grado de madurez del Sistema de Control Interno. Para ello, se aplica la Metodología COSO I, comenzándose a aplicar la Metodología COSO II.

Ilustración 6 Tabla Resumen de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno

COMPONENTES	ANÁLISIS	GRADO DE MADUREZ	RECOMENDACIÓN
Ambiente de Control	Los equipos de trabajo se encuentran alineados a los valores enunciados del Área y lo requerido por la Organización. Se cuenta con liderazgo y compromiso. Se reconoce a la Cadena de Suministro como un Proceso, con la transversalidad que el mismo conlleva. Existe delegación y tareas definidas según cargo, se realizan controles concomitantes en cada eslabón de la cadena. Se trabaja con autonomía, se promueve el control cruzado por oposición de intereses. Los sistemas de Recompensa y Castigo no se encuentran alineados.	NOVATO	Desarrollar Políticas de Recursos Humanos que permitan alinear las actitudes y aptitudes hacia el logro de los resultados
Evaluación de Riesgos	Dentro del Área de Logística, se conocen los riesgos operativos, así como también las conductas fraudulentas en que se pueda incurrir. La transparencia en el accionar ha sido una constante. En cuanto a los riesgos operativos, si bien se cuentan con Manuales de Procedimientos, no se cuenta con un Análisis de Riesgos propiamente dicho, ni una matriz que permita su análisis. Finalmente, no se cuenta con un estudio de Riesgo que analice su existencia, probabilidad e impacto.	NOVATO	Incorporar la Gestión de Riesgos como Actividad. Para ello será necesario identificar la situación de partida, realizar el análisis y recomendar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

Actividades de Control	Desde la experiencia se ha generado la habilidad y se realizan los controles de rigor apuntando a los aspectos estratégicos de cada subproceso acorde a la criticidad de los mismos. Se apunta a no realizar controles duplicados ni excesivos.	NOVATO	Sistematizar y registrar el resultado de las actividades de control para generar información y efectuar seguimientos. Formular indicadores.
Información y Comunicación	Se reconoce la importancia de la Comunicación, se cuenta con una Unidad dentro del Área a tales efectos con una Profesional a tales efectos. En otro orden, establecer que los cambios, producto de la modificación en la normativa o de las buenas prácticas a implementar son estudiadas por equipos de profesionales. Este trabajo se comunica en toda el Área.	COMPETENTE	Sistematizar reuniones con los Mandos Medios para efectuar seguimientos y evaluar cursos de acción.
Supervisión y Monitoreo	No se tienen indicadores que midan eficiencia de procesos.	NOVATO	Reuniones entre dirección y mandos medios para evaluar logro de objetivos en función del monitoreo de indicadores.

Fuente: Resolución de la Auditoría Interna de la Nación (AIN) de 25 de enero de 2007

Para dicha evaluación se consideró el período que va desde el viernes 13 de noviembre hasta el viernes 20 de noviembre de 2020, de conformidad con las Normas de Control Interno de la AIN.

A continuación, se presentan los principales relevamientos:

- Se constató que no se trabaja por Procesos, dado que la Estructura Organizacional se encuentra compartimentada en Funciones. No obstante, se reconoce a la Cadena de Suministro del Inciso como un Proceso.

- Asimismo, se observa, que al integrar la Cadena de Suministro (con Unidades Organizativas de otras Áreas) que prestan como Función Principal otro Servicio, la Coordinación y Comunicación entre Gerencias presenta debilidades. Este inconveniente es propio de una Organización que gestiona en base a Funciones con una incipiente tendencia a que ciertas funciones se gestionen en base a procesos, más allá de que la Estructura, como se mencionó, no acompañe.
- Si bien, se llevan a cabo todas las etapas de la Administración reconocidas y sugeridas en la Teoría, en cuanto Planificación y Organización, y así como también las de Dirección y Control, se sugiere sistematizar la Planificación Estratégica para el Proceso de la Cadena de Suministro; desde la definición de Objetivos y metas, revisión de los Indicadores preexistentes de manera de avanzar en el diseño de un sistema de Control que permita la evaluación y monitoreo, además del desarrollo del Análisis del Ambiente Interno y Ambiente Externo; y finalmente, Documentar y Sistematizar las acciones respecto del Control Interno y la Gestión de los Riesgos. En suma, lo que se pretende marcar en este punto es que, si bien se trabaja considerando todas las etapas de Administración, de acuerdo a la Teoría, existen oportunidades de mejora, en cuanto a la Planificación Estratégica, dado que no se puede establecer con precisión la evolución de la Gestión.
- Resultaría necesario la asignación de recursos para conformar un espacio definido que se dedique especialmente al estudio sistemático y periódico de “Organización y Métodos” en la Cadena de Suministro.
- No se cuenta con un Sistema de “Premio y Castigo”. Si bien dicha tarea le corresponde al Área de Gestión y de Desarrollo Humano, podría afectar al Proceso sujeto de estudio el no contar con una gestión por competencia. Este aspecto es fundamental a los efectos de alinear la Conducta de los colaboradores hacia los Objetivos Estratégicos del Área y de la Alta Dirección.

- Asimismo, se observa que, si bien se realizan controles de manera espontánea y en función de la habilidad generada a través de la experiencia acumulada, no se cuenta con un Método Formal.
- Ante a lo expuesto, se identifica la necesidad del compromiso de la Alta Dirección, la realización de una reingeniería de Procesos, identificando Riesgos, la Metodología para su evaluación, así como también el diseño de los controles para poder gestionarlos. Además, se requerirá de los recursos necesarios a tales efectos (humanos materiales, financieros y tecnológicos), y en función de ello, elaborar nuevos Procedimientos.
- Se sugiere instrumentar un Plan de Capacitación de Control Interno para todo el Personal de Logística, principalmente para los Encargados/as de los Subprocesos (Mandos Medios).

En síntesis, como se puede visualizar en el Resumen de la tabla precedente, la gestión del Control Interno presenta un nivel de **madurez Novato** que presenta oportunidades de mejora.

Objetivo Específico 1.3 – Realizar un análisis de los Riesgos de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior desde la perspectiva del dueño del Proceso.

Es de resaltar que el análisis que se realiza es desde la óptica del dueño del Proceso, en este caso el Gerente del Área de Logística, por lo cual el foco del mismo será de nivel estratégico. Para comenzar, a modo de preámbulo, se analizará cómo condiciona el contexto interno y externo a la Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministro **según lo establece la Norma UNIT-ISO 31000:2018.**

Ilustración 7 Tabla con Análisis del Contexto Interno y Externo

Factor	Interno o Externo	Favorece la Gestión de Riesgos	Dificulta la Gestión de Riesgos	Neutral	Estrategia
Cambios económicos que repercuten en financiación e inversiones	Externo	No	Sí	No	Política anti cíclica
Nuevas normas y reglamentos	Externo	Sí, partiendo del supuesto que la reglamentación se diseña en función de mejorar la gestión	NO	No	Integrar equipos multidisciplinares que estudien los cambios normativos
Exigencias de los clientes	Externo	Sí	No	Sí	Encuesta de Satisfacción
Avances tecnológicos	Externo	Sí	No	No	Invertir en nuevas tecnologías
Avería en Sistemas Informáticos	Interno	Sí	Si	No	Asegurar el Mantenimiento de los Sistemas de Información
La Calidad de los empleados y la Capacitación	Interno	Si	No	No	Elaborar un Plan de Reclutamiento y Selección de Personal así como también un plan de Inducción y Capacitación.
Cambio de Dirección	Interno	No	Si	No	Establecer Procedimientos estructurados de control
Apropiación indebida de los Recursos	Interno	Sí	Si	No	Diseñar un Manual de Ética, Talleres de Valores
Seguimiento de Hallazgos de Auditoría con posibilidades de mejora	Interno	No	Si	No	Entrevistar a la Auditora Interna del Ministerio del Interior para recoger el punto de vista de Experto con respecto a los Riesgos de la Cadena de Suministro

Fuente: Elaboración propia

La Norma UNIT-ISO 31000:2018 plantea directrices para la Gestión de los Riesgos, siendo el análisis de Riesgo el Proceso cuyo propósito es comprender la naturaleza del Riesgo y sus particularidades, estableciendo la tolerancia al riesgo aceptable para la organización.

La Matriz de Impacto – Probabilidad es una herramienta que permite a la Organización comprender los Riesgos a los cuales está expuesta. Consiste, en primer término, en identificar los Riesgos de la Organización. En segundo lugar, en identificar las probabilidades e impacto de dichos Riesgos, es decir, se evalúa el Riesgo Inherente. Luego se evalúa la eficacia de los Controles establecidos por la Gestión para determinar el Riesgo Residual.

La valoración del Riesgo es el Proceso que consiste en comparar los resultados del análisis con la tolerancia al Riesgo que se está dispuesto a asumir con el fin de determinar si son aceptables. En base a esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento que podrá ser: su aceptación, su eliminación, su mitigación o su transferencia. Para esto, se configuran a continuación dos matrices: la primera que aborda el Riesgo Inherente⁴ y la segunda que aborda el Riesgo Residual⁵.

En virtud del análisis previo, se procede a realizar un estudio pormenorizado de los Riesgos en función de la Norma UNIT-ISO 31000:2018.

La escala de medición a utilizar es la siguiente: Probabilidad de riesgo es: de 5 (casi certeza) a 1 (infrecuente). La escala de Impacto es: de 5 (un impacto negativo muy importante para la Organización) a 1 (impacto poco significativo o relativa para la Organización). La escala de eficacia de los controles es: 0 (excelentes y documentados), 0,5 (controles mejorables) y 1 (controles ineficaces o inexistentes).

⁴ Def.: Riesgo sin la aplicación de controles.

⁵ Def: Riesgo una vez aplicado el Control

Ilustración 8 Tabla con Análisis de Riesgos

Objetivo	Riesgo	Probabilidad (P)	Impacto(I)	Riesgo Inhere	Control actuales	Eficacia del control	Riesgo Residual
Alinear los comportamientos individuales a los objetivos estratégicos	1. Desvíos en las conductas individuales generando ineficiencias sin sanciones adecuadas	4	4	16	Compromiso de gestión, evaluación de desempeño, ordenes de servicio	0,75	12
	2. No cumplir con los Objetivos Institucionales	3	4	12	Presupuesto, Indicadores y reportes de mandos medios	0,75	9
Alinear objetivos con uso eficiente de recursos, maximizando resultados	3. No identificar los riesgos en forma oportuna	3	5	15	Reportes de los Sistemas Informáticos (GRP, sistema de Transporte), indicadores	0,6	9
	4. Toma de decisiones basada en habilidades personales y experiencia	4	5	20	Manual de Descripción de Cargos	0,6	12

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9 Tabla con Matriz de Riesgos

MAPA DE RIESGO INHERENTE						
Probabilidad						
5- Casi seguro						Extremo
4 -Probable				RIESGO 1	RIESGO 4	Alto
3 -Posible				RIESGO 2	RIESGO 3	Moderado
2 - Improbable						Bajo
1 -Raro						
	1	2	3	4	5	
Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	

MAPA DE RIESGO RESIDUAL						
Probabilidad						
5- Casi seguro						Extremo
4 -Probable			RIESGO 1			Alto
3 -Posible			RIESGO 2, 3	RIESGO 4		Moderado
2 -Improbable						Bajo
1 -Raro						
	1	2	3	4	5	
Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	

Fuente: Elaboración propia

En virtud del análisis de anterior, se desprende que el Riesgo Residual sigue siendo de singular relevancia a pesar de los Controles realizados en la actualidad. Para el caso de “Desvíos en las conductas individuales generando ineficiencias sin sanciones adecuadas” los controles que en la actualidad se realizan son los Compromisos de Gestión que tienen como cometido en parte en realizar una retribución variable a los funcionarios de acuerdo al

cumplimiento de ciertas metas, por otro lado, con las evaluaciones de desempeño que se realizan al final ejercicio se busca premiar o castigar la actuación de los colaboradores con un calificación que se adjunta a su legajo, finalmente se recurren a las Órdenes de Servicio cuando se requiere alinear una conducta al logro de los Objetivos.

Respecto del Riesgo “No cumplir con los Objetivos Institucionales”, se señala que los controles que actualmente se realizan es el seguimiento de la ejecución del crédito, el seguimiento de la gestión en base a métricas de control, así como también mediante la solicitud de reportes e informes a los mandos medios.

En relación a “No identificar los riesgos en forma oportuna”, actualmente se realizan Reportes de los Sistemas Informáticos (GRP, sistema de Transporte, entre otros), a pesar de que el sistema GRP salió a producción en el presente ejercicio e implica al menos un período para nutrirlo de datos. Además, se cuenta con ciertos indicadores de nivel operativo.

Finalmente, respecto del Riesgo “Toma de decisiones basada en habilidades personales y experiencia”, se toma en cuenta como medida de control que los cargos más relevantes sean ocupados por funcionarios con cierta trayectoria.

Controles Recomendados

En función del estudio realizado, los Riesgos identificados en la Cadena de Suministro, a pesar de los controles actuales, permanecen por encima de la tolerancia deseada, por tal motivo, surge la necesidad de establecer nuevos controles que permitan mitigar los mismos. En tal sentido, se presentan a continuación recomendaciones a tales efectos.

Con respecto al Riesgo 1 “Desvíos en las conductas individuales generando ineficiencias sin sanciones adecuadas”, entendemos que es fundamental para mitigar el mismo poder implementar el sistema de premios y castigos, incentivando el buen desempeño con reconocimientos monetarios y no monetarios y aplicando sanciones cuando corresponda. En este caso, esta acción no arrojaría un Riesgo Residual bajo debido a que, si bien a la interna

del Área se pueden realizar acciones a tales efectos, sería fundamental que desde la División de Recursos Humanos existiera una política a nivel Organizacional que permita alinear el desempeño a los cometidos de la Institución.

En relación al Riesgo 2, “No cumplir con los Objetivos Institucionales”, creemos que diseñar los objetivos individuales y grupales alienados con el propósito del Área podría ser un Control mitigante dado que el hecho de definirlos cuando no están establecidos, resulta un cambio importante en función de que se concentraría los esfuerzos en un mismo sentido. No obstante, entendemos que el hecho de tener los Objetivos elaborados no es garantía de que ellos se cumplan, de hecho, implicaría trabajar en Gestión del Cambio, comunicación eficiente y eficaz, asignación de recursos, entre otras acciones. El Riesgo 3, “No identificar los riesgos en forma oportuna” se mitigaría con la realización de un análisis de Riesgos Estratégicos y Operativos con controles sugeridos, tratamientos potenciales y Mejora Continua. Comprendemos que esta acción sería fundamental para poder identificar los Riesgos propiamente dichos con base técnica. Por último, respecto del Riesgo 4, “Toma de decisiones basada en habilidades personales y experiencia”, identificamos como oportuno implementar un Cuadro de Mando Integral y aprovechar la integralidad de la información en GRP para nutrir los sistemas de información de modo de ser más eficiente en la toma de decisiones. Entendemos que, si bien se aplican controles, no se cuenta con una sistematización del Control Interno.

Finalmente mencionar que dichos controles se recomiendan para bajar el nivel de Riesgo Residual producto de los controles actuales. Una vez aplicados los mismos, se sugiere revalorar el Mapa de Riesgos y realizar las acciones necesarias para tratar los mismos.

La Ilustración siguiente, compila los Riesgos y los tratamientos que se sugieren para gestionar los mismos, alineados a los objetivos y controles de referencia. Por su parte, el

análisis de Riesgo implica además la consideración de la fuente, causas, evento y consecuencias, para una mayor comprensión del mismo. A continuación, se expone dicho estudio:

Ilustración 10 Tabla de Identificación y Valoración del Riesgo

Objetivo	Riesgo ⁶	Fuente ⁷	Causas ⁸	Evento ⁹	Consecuencias ¹⁰	Control	Tratamiento
Alinear los comportamientos individuales a los objetivos estratégicos	1. Desvíos en las conductas individuales generando ineficiencias sin sanciones adecuadas	Sistema actual de incentivos	No existe un Sistema de Evaluación por Competencia	Pérdida de alineamiento a la nueva normativa y a los cambios sociales en materia de Seguridad Pública, así como también a lo referente a nuevas normas y buenas prácticas en materia Logística	No alinearse a los requisitos en materia de Seguridad Pública Realizar desperdicios en esfuerzos y acciones que no se alineen a la estrategia	Implementar sistema de premios y castigos, incentivando el buen desempeño con reconocimientos monetarios y no monetarios y aplicando sanciones cuando corresponda	Mitigar el riesgo. Se debe realizar la evaluación, alineación y actualización del Sistema de Premios y Castigos, para que pueda ser aplicado de forma eficiente por el Dueño del Proceso.

⁶ Efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos. La incertidumbre es el estado o condición que implica deficiencia de información, conocimiento o entendimiento inadecuado o incompleto (UNIT-ISO 31000:2018)

⁷ Elemento que solo o combinado posee potencial intrínseco para originar el riesgo

⁸ Motivo por el cual se produce el evento

⁹ Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias

¹⁰ Resultado de un evento que afecta a los objetivos (impacto en los objetivos)

	2. No cumplir con los Objetivos Institucionales	Desconocimiento de los objetivos grupales e individuales	Inexistencia de una estrategia para el cumplimiento de los objetivos	Trabajo ineficiente y eficaz		Diseñar los objetivos individuales y grupales alineados con el propósito del Área.	Mitigar el Riesgo. Diseñar los objetivos del Área alineados a la objetivos del Inciso
Alcanzar objetivos con uso eficiente de recursos, maximizando resultados	3. No identificar los riesgos en forma oportuna	Desconocimiento técnico en Gestión de Riesgos	Cambios que generan nuevos Riesgos y que surgen a gran velocidad	Se priorizan otras actividades “urgentes” por encima de la Gestión del Control Interno y de Riesgos	Pagar costos de ineficiencia	Realizar un análisis de Riesgos Estratégicos y Operativos con controles sugeridos y tratamientos potenciales. Realizar mejora continua	Mitigar el Riesgo. Realizar un análisis de Riesgos de diferente nivel definiendo o las estrategias a seguir para diseñar e implementar los controles necesarios así como su seguimiento
	4. Toma de decisiones basada en habilidades personales y experiencia	Desconocimiento Técnico en Gestión de Riesgos	Falta de Capacitación en materia de Gestión de Riesgos	Realización de las tareas en base al conocimiento adquirido producto de la práctica sin contemplar riesgos contingentes		Implementar un Cuadro de Mando Integral, aprovechar la integralidad de la información en GRP para nutrir los sistemas de información de modo de ser más eficiente en la toma de decisiones	Mitigar el Riesgo. Gestionar nuevos sistemas de información que permitan tomar decisiones basadas en evidencias

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Específico 1.4 – Analizar los Riesgos de nivel operativo de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior

Como se señaló, la mirada del análisis que se realizó en la presente Tesis, ha sido con una visión macro estratégica desde de la perspectiva del dueño del Proceso de la Gestión de Riesgos, de acuerdo a lo establecido en la Norma UNIT-ISO 31000:2018. No obstante, a los efectos de obtener información adicional de carácter operacional, se realizaron entrevistas a Jefes y Encargados del Área de Logística¹¹, de modo de lograr una mirada desde un nivel más operativo y de esta manera, poder consolidar nuestro análisis.

Asimismo, para robustecer el estudio, se entrevistó a la Jefa de Auditoría Interna del Ministerio del Interior, la cual fue tomada como Opinión de Experto¹².

En primer término, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se identificaron los principales Riesgos Operativos identificados en la Cadena de Suministro y los mismos se asociaron a los Riesgos Estratégicos previamente analizados. A continuación, se adjunta ilustración de referencia:

Ilustración 11 Tabla sobre Riesgos Estratégicos y Riesgos Operativos

RIESGOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS OPERATIVOS
1 Desvíos en las conductas individuales generando ineficiencias sin sanciones adecuadas	Realizar Solicitudes de Recursos materiales o de servicios en una cantidad superior o inferior a la requerida y con una calidad inadecuada por parte de los Clientes Internos
	Comprar bienes que ya se tienen en stock
No cumplir con los Objetivos Institucionales	Surgimiento de nuevas necesidades de bienes o servicios para las cuales no se cuenta con

¹¹ [Ver Anexo Entrevista a Jefes y Encargados del Área de Logística](#)

¹² [Ver Anexo Desgrabación de Entrevista a Auditora Interna del Inciso](#)

	financiamiento
	No cumplir con los Objetivos operativos por no contar con los Objetivos estratégicos definidos previamente
	Realizar tareas de forma ineficiente producto de la realización de múltiples funciones
No identificar los riesgos en forma oportuna	Equipos obsoletos
	Cambios normativos y de procedimientos en organismos (DNA, BSE)
	Realizar compras en momentos no oportunos
Toma de decisiones basada en habilidades personales y experiencia	No contar con stock suficiente
	No cubrir nuevas necesidades

Fuente: Elaboración propia

Es de resaltar que los riesgos estratégicos de no estar bien mitigados generan riesgos operativos con riesgos inherentes altos. En la medida que podamos mitigar los Riesgos Estratégicos por transitiva se podrán mitigar los riesgos Operativos.

Objetivo Específico 1.5 – Analizar los aspectos relevantes del Marco de Referencia de la Norma UNIT-ISO 31000:2018 en lo referido al diseño e implementación de los controles que resultan clave para el debido funcionamiento de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.

Cumplidos los Objetivos de investigación desarrollados anteriormente, hemos identificado y analizado el Proceso de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior en su contexto, hemos analizado el grado de madurez del Control Interno de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior, hemos realizado un análisis de los Riesgos de la

Cadena de Suministro desde la perspectiva del dueño del Proceso y desde una mirada más operativa del Proceso; por lo cual para cerrar el alcance del presente trabajo se procederá a establecer las bases requeridas para Diseñar e Implementar la Gestión de Riesgos en el Área de Logística. De este modo, con este documento se pretende, generar un insumo como puntapié inicial para desarrollar una Plan de Gestión de Riego que pueda ser implementado en la Organización o pueda continuar profundizándose en futuros trabajos de investigación.

Por lo expuesto debemos destacar que la Norma UNIT ISO 31000-2018 cuenta con un Marco de Referencia cuyo propósito es el de “asistir a la Organización a integrar la Gestión del Riesgo en todas sus actividades y funciones significativas.

De acuerdo a las directrices de dicha norma, los puntos que deberán contener el Marco de Referencia son los siguientes: Liderazgo y Compromiso, Integración, Diseño, Implementación, Valoración y Mejora.

La eficacia de la Gestión de Riesgo dependerá en su integración, de la gobernanza y toma de decisiones de la Organización; lo cual requiere el apoyo de las partes interesadas, pero particularmente de la Alta Dirección. Asimismo, todos los integrantes de la Organización son responsables de la Gestión del Riesgo. Para ello se requiere de un fuerte liderazgo capaz de desarrollar Políticas que permitan a través de un Plan de Acción gestionar los riesgos. Además, será fundamental la asignación de recursos y de responsabilidad y responsables que rindan cuentas a tales efectos. En este aspecto será clave entre otros dos roles, el de diseño y estructura de Procesos, en el sentido que se pueda alinear la Gestión de Riesgo, considerando la Cultura el Contexto y la Estrategia organizacional, hacia el logro de los Objetivos Institucionales y el de Comunicación Interna que sea capaz de comunicar toda la información sobre dichos riesgos de manera adecuada. Asimismo, a través del Marco de Referencia, se procura definir el alcance y puesta en marcha con acciones específicas, asignar personas que promuevan la Gestión de Riesgos, establecer resultados a corto, mediano y largo plazo con

indicadores de desempeño de la implementación, identificar necesidad de recursos y capacitación, “aceitar” mecanismos de comunicación. En suma, a través del Marco de Referencia, se sugiere establecer un Plan de Gestión del Riesgo.

En cuanto al análisis **del diseño e implementación de los Controles clave** en función de la Norma UNIT- ISO 31000:2018, se realizan los siguientes comentarios:

El diseño, procura analizar el contexto externo e interno, es por ello, que estudia principalmente los factores culturales, políticos, legales, financieros, tecnológicos, económicos, ambientales a nivel local, nacional e internacional. Asimismo, relaciones, valores y expectativas de los interesados, los enunciados estratégicos, la gobernanza, la cultura organizacional, capacidades, recursos, sistemas de información, entre otros. Asimismo, debe contemplar las variables que afectan a los objetivos como ser las relaciones comerciales, los enunciados estratégicos, la gobernanza, la estructura organizacional, la estratégica los objetivos y las políticas, la cultura organizacional, las capacidades institucionales, los sistemas de información, los stakeholders, entre otros aspectos.

Asimismo, el Marco de Referencia debe considerar la implementación de la Gestión de Riesgo, lo que implica el desarrollo de un Plan que considere plazos y recursos. Asimismo, deberá establecer los distintos niveles de toma de decisión específicamente con claridad cuando y quien debe intervenir, asegurando una adecuada comunicación entre todos los involucrados.

Finalmente, mencionar que el marco de referencia debe tener un seguimiento ya que es importante valorar si lo diseñado sigue siendo oportuno para el cumplimiento de los objetivos, a través de la valoración del cumplimiento de los planes, de la medición periódica y la evaluación del comportamiento. Se debe recordar que el marco de referencia no debe prescindir de considerar el enfoque hacia la Mejora Continua dado que, se debe ir adaptando la gestión para una mejor adecuación en función de los cambios en el contexto y la propia

evolución de la Organización. Adicionalmente, no se debe perder de vista el contexto a la cual Institución se encuentra inmersa, de modo de aprovechar las oportunidades del entorno, considerando que confluye en el fortalecimiento de la Gestión del Riesgo.

“Si se diseña e implementa correctamente, el Marco de Referencia de la Gestión del Riesgo asegurará que el proceso de la Gestión del Riesgo sea parte de todas actividades en toda la organización, incluyendo la toma de decisiones, y que los cambios en los contextos externo e interno se captarán de manera adecuada”.

En definitiva en relación a lo antes expuesto, resulta fundamenta un cambio de paradigma, en referencia a poder aplicar una enfoque moderno para la Gestión de los Riesgos, en donde se considere al Riesgo como Política de Negocio, sea parte de la Estrategia, tome en cuenta el entorno, se acompañe con una adecuada gestión del cambio, se gestione con un enfoque sistémico, esté orientado al desempeño, se asignen responsables, esté orientado al logro de objetivos y sea comunicado y comprendido por toda la Organización.

Para concluir, se describen a continuación una serie de puntos que podrían ser útiles para desarrollar un Plan de Acción para incorporar la Gestión de Riesgos a la cual se viene haciendo referencia:

- Analizar el contexto organizacional tanto interno como externo
- Construir metodologías de trabajo, ejecutarlas, analizarlas y mejorarlas
- Facilitar canales efectivos de comunicación en todos los niveles
- Asignar responsabilidades y responsables de riesgos por proceso y rendir cuentas
- Identificar las amenazas y oportunidades progresivamente
- Fortalecer el sistema de Control Interno, establecer alertas
- Reconocer el nivel de riesgo que se está aceptando
- Disponer de los recursos y definición política para mitigar el riesgo no aceptable.

- Tener planes de contingencia para mitigar efectos de Riesgos que se materialicen

“No hay riesgo más peligroso que el que no se conoce”

Análisis de los Resultados de la Investigación

Analizado el Contexto Institucional, se encuentra que la Cadena de Suministro es un Proceso transversal al Inciso, pero que se gestiona organizacionalmente y estructuralmente como Función. Asimismo, la Gestión de la Cadena de Suministro en gran medida recae sobre la Unidad Ejecutora 001, y especialmente sobre el Área de Logística, a pesar de que ciertos Almacenes no corresponden a la misma y que la gestión de los suministros en menor medida toma lugar en el resto de la Unidades Ejecutoras. En suma, la Gestión de la Cadena se encuentra descentralizada en las distintas reparticiones, no obstante, en términos de ejecución presupuestal, la gestión en la Unidad Ejecutora 001, es de singular relevancia.

A partir del análisis de Autoevaluación considerando los 5 Componentes que integran el mismo, se concluye que la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior presenta un grado de madurez Novato en cuatro de sus Componentes y nivel Competente en uno de ellos, que amerita fortalecer algunos componentes para alcanzar un nivel superior.

Respecto al Ambiente de Control, se observa que no se cuenta con documentación que manifieste los Principios Éticos requeridos para trabajar en la Cadena de Suministro. Asimismo, no se cuenta con mecanismos de “Premios y Castigos” que promuevan que se alineen los esfuerzos de los colaboradores a los objetivos estratégicos de la Cadena de Suministro, así como tampoco se cuenta con un sistema de apercibimientos en caso de no cumplir con los requisitos del Proceso.

Respecto del Componente Información y Comunicación el mismo es competente, ya que la información circula en todos los sentidos y está disponible para las partes interesadas;

no obstante, no se encuentra sistematizada la emisión de reportes e informes con determinada periodicidad para una mejor toma de decisiones por parte del dueño del Proceso.

Adicionalmente, debemos mencionar que no se cuenta con un Sistema de Control Interno que pueda ser evaluado y retroalimentado.

La inexistencia de una Estrategia en base a Indicadores y Objetivos puede provocar desvíos en el accionar de los funcionarios al no saber cuáles son sus objetivos y esfuerzos necesarios para cumplir con eficacia el propósito del Área. Al carecer de documentos en donde se establezcan los Controles y los Riesgos y no contar con una métrica de referencia se puede incurrir en la omisión de no poder determinar formalmente los desvíos que puedan ocurrir y en consecuencia establecer estrategias para su mitigación.

La información en cuanto a Controles y Riesgos se encuentra desestructurada en el Área por lo que la toma de decisiones se realiza en función de la habilidad desarrollada por medio de la experiencia, sin considerar una Metodología adecuada para su tratamiento.

De lo expuesto, encontramos que, si bien se conocen y administran los Riesgos de manera informal, no se cuenta con un Sistema de Gestión Estructurado de Riesgos.

Comprobación o refutación de la Hipótesis

Hipótesis:

“Se puede realizar una gestión más eficiente de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior si se implementa una herramienta que permita gestionar los principales Riesgos de dicha Actividad”.

Mediante la realización del estudio y análisis de los Objetivos propuestos en la presente Tesis, se llega a la conclusión de que se comprueba lo establecido en la Hipótesis. Esta afirmación radica en que se comprobó, en el desarrollo del trabajo, que es posible el tratamiento de Riesgos. Primeramente, en identificar los mismos los cuales a priori no se

encontraban definidos, luego en precisar su probabilidad e impacto, para finalmente establecer los controles y tratamientos necesarios que se alineen a los objetivos organizacionales.

Entendemos que con dicho análisis se establecen las bases para poder gestionar la Cadena de Suministro de forma más eficiente, en el entendido de poder maximizar la utilización de los recursos de forma sistemática hacia una Gestión de los Riesgos estructurada.

CONCLUSIONES

La Gestión de Riesgos no es parte integral de todas las actividades que se llevan adelante en el Inciso, y en específico en la Cadena de Suministro objeto del análisis. Por tanto, no se cuenta con una estimación de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los principales Riesgos identificados, lo cual conlleva a no considerarlos a cabalidad en la toma de decisiones, en el sentido de evaluar los resultados y que los mismos sean comparables en base a criterios de referencia establecidos. Esto obstaculiza una retroalimentación y revisión periódica de eventos riesgosos.

Se requiere del establecimiento de una Política de Gestión de Riesgos que sea liderada por la Alta Dirección que, a su vez, destine los recursos necesarios para un seguimiento sistemático de los Riesgos que permita la implementación de la Metodología analizada para la correcta valoración de los mismos.

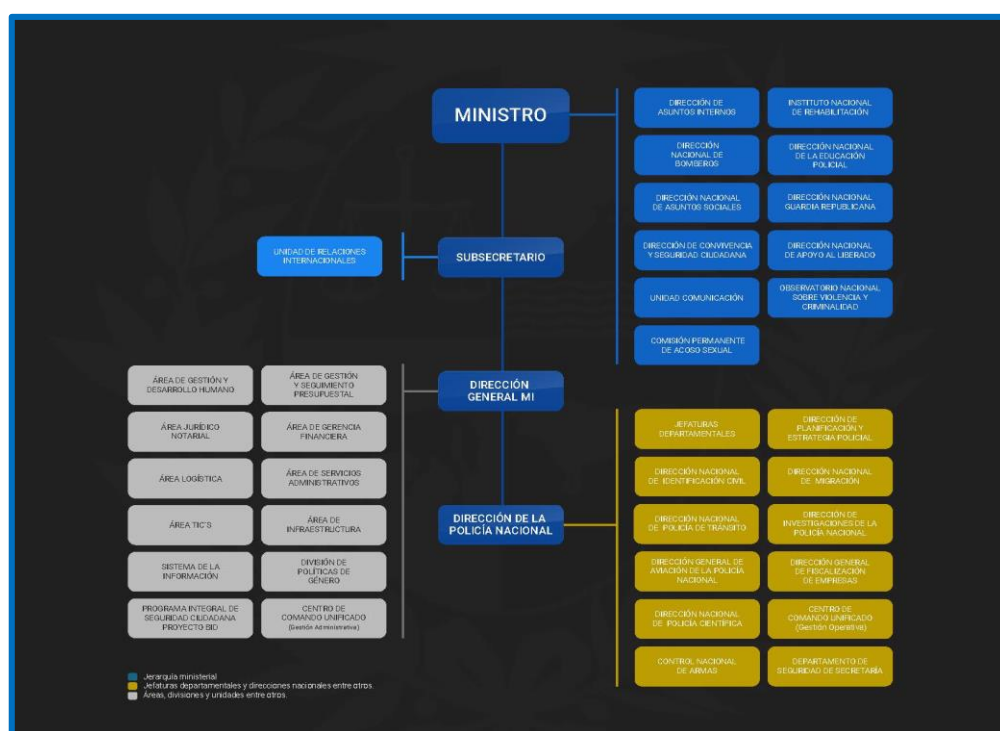
Realizada la Autoevaluación de Control Interno, así como el análisis del contexto, objetivos, Riesgos, probabilidad e impacto de los mismos, así como también sus controles y tratamiento, se recomienda el diseño e implantación de una Política de Gestión de Riesgo en la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior.

Será requisito excluyente para la sostenibilidad de dichas políticas la aplicación de Mejora Continua al Sistema. Finalmente, será necesario elaborar el Plan de Tratamiento de Riesgos, de manera de poder dar respuesta a los mismos. Este trabajo, deberá llevarse a cabo con la Dirección.

ANEXOS

Anexo 1.1 Organigrama y enunciados estratégicos del Ministerio del Interior

Ilustración 12 Ilustración con Organigrama del Ministerio del Interior



Fuente: Web Ministerial

Se presentan a continuación los Enunciados Estratégicos del Inciso:

Misión

El Ministerio del Interior tiene como misión regir, ejecutar, controlar y evacuar las políticas, planes y programas referidos a la Seguridad Pública, garantizando el libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales.

Visión

El Ministerio del Interior será un organismo altamente técnico y profesionalizado que abordará la Seguridad desde una óptica integral en la cual la prevención, disuasión, represión

y sanción del delito sean fundamentales, estando al servicio de la sociedad y operando en cooperación con otros organismos gubernamentales, instituciones y organizaciones sociales.

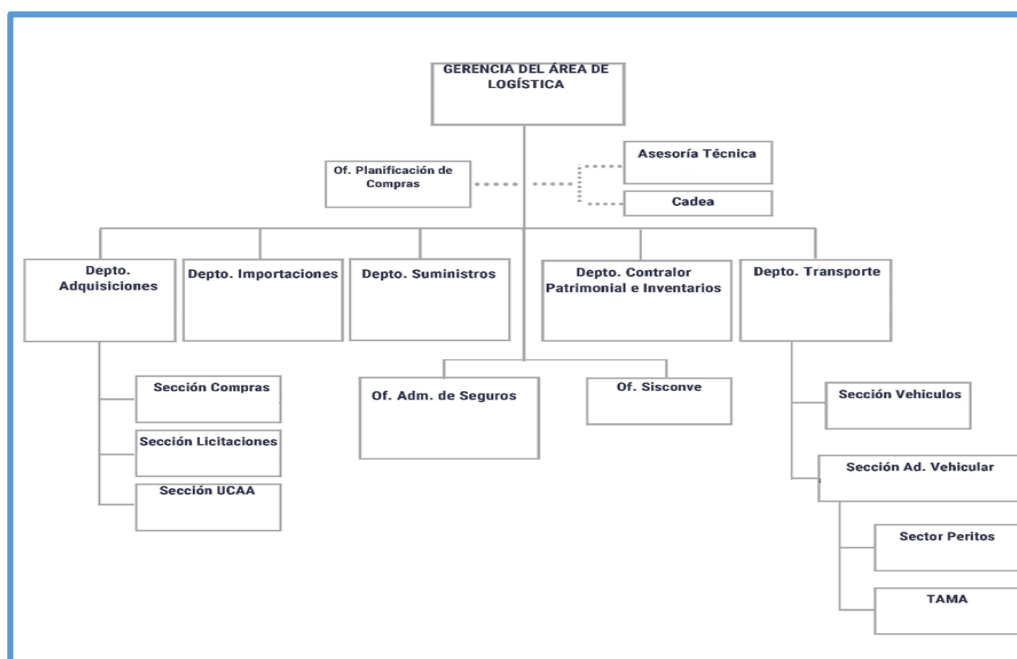
Cometidos del Inciso

- Mantener el orden público
- La prevención, disuasión y represión de los delitos
- La protección de los derechos humanos
- La conservación y restauración del orden, seguridad y la tranquilidad interna del País
- Policía del fuego y de tránsito
- Contralor y vigilancia de la entrada, permanencia y salida de personas del país e identificación de los ciudadanos

Asimismo, mencionar que el Ministerio del Interior dentro de su Estructura Orgánica cuenta con dos grandes “Reparticiones” que son la Dirección General de Secretaría, que se encarga de las Funciones de Apoyo del Inciso, y la Dirección de la Policía Nacional, que se ocupa de la Función Sustantiva del Inciso, que de acuerdo al Artículo 1 de la Ley N° 19.315, tiene como misión proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades, garantizar el orden y la Seguridad interna, mediante el desempeño de los cometidos que se desarrollan en los artículos siguientes: A) Ejecutar las políticas del orden y seguridad establecidas por el Ministro del Interior, B) Planificar las actividades de la Policía Nacional, C) Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las unidades Policiales que estén bajo su dependencia, D) Asesorar al Ministro del Interior en asuntos relativos al orden, a la seguridad y a la Policía Nacional, E) Coordinar con la Dirección General de Secretaría del Ministerio del Interior la administración de los recursos necesarios para su gestión.

Anexo 1.2 Organigrama de la Gerencia del Área de Logística

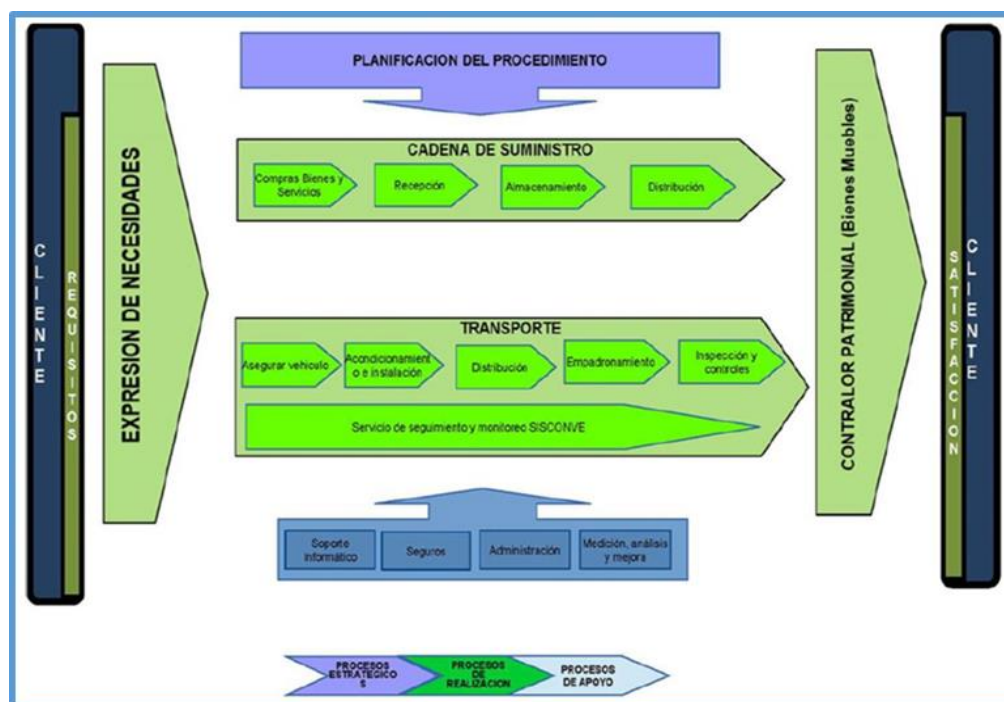
Ilustración 13 Ilustración con Organigrama de la Gerencia del Área de Logística



Fuente: Intranet del Ministerio del Interior

Anexo 1.3 Mapa de Procesos de la Gerencia del Área de Logística

Ilustración 14 Ilustración con Mapa de Procesos de la Gerencia del Área de Logística



Fuente: Manual de Organización y Funciones

Anexo 1.4 Requisitos de los sistemas a los efectos de analizar e identificar el Proceso de la Cadena de Suministro

- Tipo de proceso: estratégico, clave o de soporte.

La Cadena de Suministro es un Proceso de Apoyo, si se nos permite, podríamos decir que es un Proceso fundamental para el logro de los cometidos del Inciso. A través de un adecuado Suministro, eficiente y eficaz, se logra la consecución de los objetivos. Si dicha cadena “se rompe” cuyo Proceso principal que es el de brindar Seguridad Pública, asume Riesgos, con todo lo que ello conlleva. De ahí, la importancia de abordar la presente temática. Más allá de que los Procesos de Apoyo muchas veces de algún modo quedan supeditados por el Proceso

principal de las Organizaciones, es muy importante a nuestro juicio no descuidar el mismo, contralando su gestión y administrando los riesgos oportunamente.

Como se ha expresado con anterioridad, el Proceso de la Cadena de Suministro toma lugar en el Área de Logística, con excepción de ciertos Almacenes que no pertenecen a esa Área por tratarse de artículos con un mayor grado de especificidad y rigor técnico, lo que requiere que su manipulación conlleve cierto grado expertise a ese respecto. En síntesis, el Área de Logística realiza las actividades centrales de: Comercialización, Inventario, Depósito y Entrega, y Transporte. También realiza actividades de apoyo como son: Administración y Seguros. Finalmente, la actividad estratégica que se realiza es la Planificación de las Compras Públicas.

En el Anexo, se puede observar el Mapa de Procesos de la Gerencia del Área de Logística que se adjunta para visualizar con mayor claridad el Proceso de referencia.

- Él o los responsables de la gestión.

El dueño del Proceso de la Cadena de Suministro es el Gerente del Área de Logística

- Determinar si existen subprocesos y cuáles son las etapas que lo componen. Para cada etapa definir las actividades.

Los Subprocesos son:

- Comercialización
- Contralor Patrimonial e Inventario
- Suministros
- Transporte / Seguros / SISCONVE
- Planificación de Compras

Las etapas de los Subprocesos son:

Las etapas de la Comercialización (Responsable: Jefe del Departamento de Adquisiciones):

1. Recepción de la expresión de necesidad (Actividades: control de la expresión de requerimientos contra el Plan Anual de Compras, validación de la compra proyectada).
2. Elaboración del procedimiento de compra (Actividades: Selección del Procedimiento más adecuado según el objeto del llamado, aprobación del Proceso por parte del Dueño del Proceso, elaboración de Pliego o bases comerciales según corresponda).
3. Invitación a cotizar (Actividades: invitar a cotizar a las empresas más representativas según objeto del llamado, evaluar las empresas que presentan sanciones en el Registro Único del Estado, RUPE)
4. Selección de la oferta más conveniente de acuerdo a los criterios establecidos (Actividades: Reunión de Comisión Asesora de Adjudicaciones (CADEA) cuando corresponde, evaluación de los criterios formales y técnicos del llamado, otorgamiento de plazo para subsanar errores no sustanciales de las ofertas, realización de Acta con sugerencia de adjudicación)
5. Adjudicación (Actividades: Realizar Resolución, recoger la firma del Ordenador de Gasto)
6. Envío de orden de compra (Actividades: Emitir Orden de compra, enviar orden de compra pasado 10 días corridos luego de notificados los oferentes de la Adjudicación).
7. Ingreso de facturas (Actividades: ingreso de facturas al Sistema Informático con control previo de firma de conformidad del cliente interno, preparación del lote de facturas, envío de facturas a Contaduría)

Las etapas de Contralor Patrimonial e Inventario (Responsable: Jefe del Departamento de Contralor Patrimonial e Inventario):

1. Registro del bien en el Sistema Informático y etiquetado (Actividades: al momento de la recepción de stock se toma registro del bien que se ha adquirido, se inventarea y se etiqueta)
2. Traslado del bien en el Sistema Informático (Actividades: se recibe la solicitud de traslado del bien, se procede a realizar el traslado en el Sistema Informático)
3. Baja del bien en el Sistema Informático (Actividades: Se analiza la solicitud de baja del bien, si corresponde de acuerdo a la normativa coordina con Escribano visita a la Unidad Organizativa del Cliente Interno para proceder a la baja del mismo, se realiza el movimiento en el Sistema Informático)
4. Inspección y Controles (Actividades: se programa el plan de control del Inventario para las Unidades Organizativas, se ejecuta el plan)

Las etapas de Suministros (Responsable: Jefe del Departamento Suministro):

1. Recepción de Orden de Compra por parte de Adquisiciones (Actividades: revisión de las condiciones comerciales, seguimiento de plazo de entrega)
2. Recepción de la mercadería que entrega el Proveedor (Actividades: Control de condiciones comerciales, control de la calidad del producto, ingreso en el stock)
3. Actualización del Sistema Informático (Actividades: Ingreso de la mercadería en el Sistema Informático)
4. Recepción de la expresión de necesidad por parte del Cliente Interno (Actividades: Se recibe la expresión de necesidad del cliente interno, control de que la información del pedido sea completa)

5. Cotejo del pedido en stock (Actividades: se coteja existencias en el stock, se prioriza en función de otras necesidades, de no existir stock del producto solicitado se remite la misma al Departamento de Adquisiciones)
6. Entrega del artículo solicitado (Actividades: Mediante remito entrega el/los artículos solicitados de forma parcial o total de acuerdo a un criterio de razonabilidad)
7. Actualización en el Sistema Informático (Actividades: se realiza el movimiento de baja en el stock del artículo entregado)

Las etapas de Transporte (Responsable: Jefe del Departamento de Transporte, Jefe de la Oficina de SISCONVE, Jefe de la Oficina de Seguros):

1. Asegurar el vehículo (Actividades: Presentación en el Banco de Seguros del Estado BSE, formulario de contratación, se procede a obtener los certificados Seguro Obligatorio de Automotores, SOA)
2. Acondicionar Vehículo (Actividades: se concurre a la empresa proveedora para identificar los vehículos con SISCONVE, se realiza control de número de motor y chasis, envío a ANCAP de los datos del vehículo para dar de alta en el sistema SISCONVE, se coordina instalación de los dispositivos SISCONVE, se realiza la instalación por parte de ANCAP)
3. Distribución (Actividades: se entrega el vehículo a la Unidad Ejecutora (UE), se solicita a ANCAP el registro del vehículo en la UE correspondiente, se registra en el Sistema el tope de combustible asignado y se termina de realizar las configuraciones de usuarios que correspondan)
4. Empadronamiento (Actividades: Con copia del certificado de importaciones se presenta en la Intendencia para empadronar el vehículo)

5. Inspección y Controles (Actividades: Reparación de vehículos en tiempo y forma, que la flota vehicular no esté parada)

Las Etapas de Planificación de Compras (Responsable: Jefe de la Oficina de Planificación de Compras):

1. Relevamiento de Demanda (Actividades: Recepción de la expresión de necesidad de todas las Unidades Ejecutoras y Áreas que requieren bienes, servicios u obra pública)
 2. Confección de la Demanda Agregada proyectada (Actividades: Procesamiento de las necesidades expresadas de todas las Unidades Ejecutoras y elaboración de cuadro con Demanda Agregada del Inciso).
 3. Validación del Plan Anual de Compras (PAC) (Actividades: Gestiona validación del Plan de Compras por el Dueño del Proceso de la Cadena de Suministro y aprobación de la Dirección General)
- Identificar el inicio y fin de cada proceso, subproceso y etapa.

Proceso: Gestión de la Cadena de Suministro

Inicio: Recepción de Necesidad

Fin: Producto o Servicio al Cliente Interno entregado

Subproceso: Comercialización

Inicio: Recepción de Solicitud de Compra

Fin: Factura ingresada

Etapas:

Recepción de la expresión de necesidad

Inicio: Selección del Procedimiento de Compra que mejor se adecue al objeto del llamado

Fin: Expediente creado

Elaboración del procedimiento de compra

Inicio: Ingreso de la Compras en el Sistema de Compras y Contrataciones Estatales SICE

Fin: Pliego de Condiciones Particulares realizado

Invitación a cotizar

Inicio: Se publica el llamado y se invita a cotizar a empresas referentes del ramo

Fin: Acta de Apertura realizada

Selección de la Oferta más conveniente de acuerdo a los criterios establecidos

Inicio: Realización del cuadro comparativo de precios y cuadro de ponderación

Fin: Acta con sugerencia de adjudicación enviada a Secretaría de Gerencia

Envío de orden de compra

Inicio: Se esperan 10 días corrido luego de la notificación de la Adjudicación y se envía orden de compra

Fin: Orden de compra enviada

Ingreso de facturas

Inicio: Se controla pie de imprenta de la factura, así como también venga con la firma de conformidad del cliente interno.

Fin: Factura ingresada en SICE, se lotea y envía a Contaduría para gestionar el pago

Subproceso: Contralor Patrimonial e Inventario

Inicio: Recepción de solicitud de traslado/baja u orden de compra por adquisición de un nuevo bien

Fin: Ingreso/traslado/baja del bien en el Sistema Informático

Etapas:

Registro del bien en el Sistema Informático y etiquetado

Inicio: Recepción de la Solicitud de Ingreso

Fin: Sistema Informático actualizado

Traslado del bien en el Sistema Informático

Inicio: Recepción de la Solicitud de Traslado

Fin: Sistema Informático actualizado

Baja del bien en el Sistema Informático

Inicio: Recepción de la Solicitud de baja

Fin: Sistema Informático actualizado

Inspección y Controles

Inicio: Planificación de las Actividades de Control

Fin: Inspección realizada

Subproceso: Suministros

Inicio: Recepción de Orden de Compra, Recepción de solicitud

Fin: Ingreso de Mercadería al stock, Entrega de Mercadería al Cliente Interno/envío de solicitud al Departamento de Adquisiciones

Etapas:

Recepción de Orden de Compra que envía el Departamento de Adquisiciones

Inicio: Control de las Condiciones Comerciales de la Orden de compra

Fin: Orden de Compra clasificada por fecha de entrega

Recepción de la mercadería

Inicio: Recepción y control de la mercadería

Fin: Mercadería ingresada al Stock

Actualización del Sistema Informático

Inicio: Recepción de Remito de Entrega de Mercadería

Fin: Sistema Informático actualizado

Recepción de la expresión de necesidad por parte del Cliente Interno

Inicio: Recepción de la Solicitud de Recurso

Fin: Solicitud de Recurso priorizada

Cotejo del pedido en stock

Inicio: Cotejo de que el producto solicitado se encuentre en existencias

Fin: Stock cotejado

Entrega del artículo solicitado

Inicio: Preparación de pedido

Fin: Pedido entregado

Actualización en el Sistema Informático

Inicio: Recepción del Remito de entrega del pedido

Fin: Remito ingresado al Sistema Informático

Subproceso: Transporte/ Seguros / SISCONVE

Inicio: Recepción del Certificado de Importación del Vehículo

Fin: Vehículo entregado y acondicionado

Etapas:

Asegurar el Vehículo

Inicio: Recepción de comunicación de que se adquirió un vehículo

Fin: Vehículo Asegurado

Acondicionar Vehículo

Inicio: Visita a la Empresa Proveedora para realizar control del vehículo y tomar datos

Fin: Vehículo acondicionado

Distribución

Inicio: Vehículo recibido y pronto para distribución

Fin: Vehículo distribuido a la Unidad Ejecutora

Empadronamiento

Inicio: Recepción de copia de certificado de importación

Fin: Vehículo empadronado

Inspección y Controles

Inicio: Ingreso del vehículo a taller, control de vehículos inactivos (en promedio debe cargar cada 2 días), el control se realiza semanal.

Fin: Vehículos reparados en tiempo y forma, vehículos circulando

Subproceso: Planificación de Compras

Inicio: Recepción de expresiones de necesidad y/o requerimiento

Fin: Plan de Compras elaborado y entregado a las Autoridades

Etapas:

Relevamiento de expresión de Demanda

Inicio: Inicio de relevamiento según plan

Fin: Demanda recibida por Unidad Ejecutora

Confección de Cuadro de Demanda Agregada proyectada

Inicio: Recepción de todas las expresiones de demanda de las Unidades Ejecutoras

Fin: Planilla de Demanda Agregada proyectada confeccionada

Validación del Plan Anual de Compras

Inicio: Plan de Compras enviado para validación

Fin: Plan de Compras validado y entregado a la Superioridad

- Personas involucradas que desarrollan actividades, tareas y eventos.

Jefes de Departamento de Adquisiciones, Jefe del Departamento de Suministro, Jefe de la Oficina de Contralor Patrimonial e Inventario, Jefe del Departamento de Transporte, Encargado de SISCONVE, Encargado de la Oficina Seguros, Responsable de la Oficina de Planificación de Compras y sus equipos.

- Objetivo o misión del proceso, subprocesos y etapas.

Del Manual de Organización y Funciones con que cuenta el Área se adjunta los Objetivos de los Departamentos y/o Oficinas que realizan las actividades antes mencionadas:

Departamento de Adquisiciones: Gestionar las compras centralizadas de bienes servicios y obra pública de características comunes a través de los medios necesarios para satisfacer la demanda, movilizand los recursos humanos y financieros necesarios. Adoptar ante cualquier incumplimiento detectado las acciones correctivas y preventivas necesarias, investigando las causas y efectuando las correcciones necesarias. Recabar información y calcular las necesidades de víveres de cada una de las Unidades Ejecutoras del Inciso, remitiendo las mismas al Ministerio de Economía y Finanzas, a efectos de su inclusión en las compras globales del Estado, previa afectación presupuestal a nivel del Inciso, y coordinación posterior con los proveedores de las respectivas entregas.

Departamento de Suministro: Recepcionar los bienes adquiridos, mantenerlos almacenados en forma adecuada, entregándolos posteriormente a los distintos destinatarios y realizando la actualización de la información de existencia de los mismos.

Departamento de Transporte: Controlar y centralizar información sobre la flota vehicular del Inciso, controlando y disponiendo el mantenimiento externo de la flota dentro del plazo de garantía vigente, identificando, programando y participando en los mecanismos de recambio de unidades automotrices. Intervenir en todas las operaciones de adquisición y enajenación de vehículos, mantenimiento y en general todo lo relacionado con asesoramiento en materia de transporte.

Oficina de Contralor Patrimonial e Inventario: Mantener actualizado el sistema de inventario ingresando la información de bajas, traslados y donaciones, proponiendo la reasignación de bienes en las distintas oficinas de todo el territorio nacional.

Oficina de Planificación de Compras: Consolidar el Cuadro de Necesidades, identificar los procesos a considerar en el Plan Anual de Contrataciones, formular el Plan Anual de Contrataciones, gestionar su aprobación, ejecutarlo y monitorearlo.

Oficina de Seguros: Gestionar los contratos de seguros a fin de mitigar los riesgos minimizando las consecuencias económicas negativas de los siniestros, optimizando los recursos destinados al pago de los premios.

- Entradas o recursos requeridos y salidas o resultado esperado y requisitos de calidad de los subprocesos y procesos.

Proceso:

Gestión de la Cadena de Suministro

Entradas: Necesidades de los clientes

Salidas: Entrega del recurso requerido

Sub Procesos:

Comercialización

Entradas: Solicitud de compra

Salidas: Entrega del bien o servicio contratado

Contralor Patrimonial e Inventario

Entrada: Solicitud de registro/traslado/baja de un bien en el Sistema Informático. Plan de Control de Inventarios

Salida: Registro generado en el Sistema Informático. Inventario controlado y actualizado

Suministros

Entrada: Solicitud de productos en stock

Salida: Entrega de productos del stock

Transporte / Seguros / SISCONVE

Entrada: Vehículo adquirido

Salida: Vehículo entregado y preparado para circulación

Planificación de Compras

Entrada: Expresión de Demanda de bienes, servicios u obra pública

Salida: Plan de Anual de Contrataciones

▪ Cientes y sus requerimientos (valoración de las salidas)

Cientes:

De Comercialización: todos los procesos del Inciso que realizan solicitudes de compra al Departamento de Adquisiciones. Los requerimientos son la compra de un producto o un servicio de acuerdo a la calidad establecida en la expresión de necesidad, acorde a las cantidades necesarias solicitadas y en el tiempo de entrega estipulado.

De Contralor Patrimonial e Inventario: todos los procesos de las Unidades Organizativas que solicitan la realización de un movimiento de los bienes patrimoniales. Los requerimientos son actualizar su stock de modo que el mismo represente el momento actual.

De Suministros: todos los procesos de las Unidades Organizativas que solicitan un artículo del stock, principalmente las Unidades Organizativas de la U.E. 01. Los requerimientos son obtener los artículos en la cantidad, condiciones y momento oportuno.

De Transporte/ Seguros / SISCONVE: son las Unidades Ejecutoras a las cuales se les asigna el vehículo. Los requisitos son la entrega en cantidad y tipo de vehículo acorde a las necesidades del servicio.

De Planificación de Compras: Dueño del Proceso de la Cadena de Suministro.

- Proveedores y requerimientos.

De Comercialización: son las empresas que brindan el bien o servicio. Los requerimientos son que el bien o servicio solicitado sea entregado por el Proveedor externo de acuerdo a lo solicitado en los Pliegos de Condiciones Particulares, o en las condiciones comerciales que se establezcan.

De Contralor Patrimonial e Inventario: todos los procesos de las Unidades Organizativas que solicitan la realización de un movimiento de los bienes patrimoniales. Los requerimientos son que la solicitud se realice en tiempo y forma según lo dispuesto por los Manuales.

De Suministros: es el Proceso de Compra. Los requerimientos son la compra en cantidad y calidad de los productos que ingresan al stock.

De Transporte/ Seguros / SISCONVE: El Proceso de Comercialización. El requerimiento es la adquisición de los vehículos en cantidad y de acuerdo al tipo de vehículo requerido según las necesidades del servicio, previamente establecidas.

De Planificación de Compras: Los Procesos de Comercialización y Financiero de cada Unidad Ejecutora.

- Controles existentes para las entradas y actividades desarrolladas en cada etapa

Actividades de Comercialización:

Control de la expresión de necesidad contra el Plan Anual de Compras: se controla que la necesidad se haya expresado correctamente.

Validación de la compra: se controla que lo requerido esté acorde a las necesidades del Servicio

Selección del Procedimiento más adecuado según el objeto del llamado: se controlan los montos estimados de la erogación.

Aprobación del Proceso por parte del Dueño del Proceso: se controlan todos los puntos anteriores.

Elaboración de Pliego o bases comerciales según corresponda: se controlan los aspectos legales, comerciales y técnicos del mismo.

Invitar a cotizar a las empresas más representativas según objeto del llamado: se controla que las empresas de referencia de mercado que no presentan sanciones en RUPE sean invitadas.

Evaluar las empresas que presentan sanciones en el Registro Único del Estado RUPE: se controla y se deja constancia si las empresas que se presentan al llamado presentan sanciones en RUPE.

Reunión de Comisión Asesora de Adjudicaciones cuando corresponde, evaluación de los criterios formales y técnicos del llamado: se controla el cumplimiento de los requisitos de formalidad.

Otorgamiento de plazo para subsanar errores no sustanciales de las ofertas: se controlan que se remita la información solicitada en los plazos previstos.

Realización de Acta con sugerencia de adjudicación: se controla el informe de los técnicos actuantes, se controla cuadro de ponderación, se controla Acta con sugerencia de adjudicación antes de su validación.

Realizar Resolución, recoger la firma del Ordenador de Gasto: se controla lo expresado en la resolución donde se toma como insumo el Acta con sugerencia de adjudicación de la Comisión Asesora de Adjudicaciones.

Orden de compra, enviar orden de compra pasado 10 días corridos luego de notificados los oferentes de la adjudicación. Se controla el tiempo transcurrido luego de la notificación a los proveedores.

Ingreso de facturas al Sistema Informático con control previo de firma de conformidad del cliente interno, preparación del lote de facturas, envío de facturas a Contaduría. Se controla monto facturado, pie de imprenta y firma de conformidad del Cliente Interno.

Actividades de Contralor Patrimonial e Inventario:

Al momento de la recepción de stock se toma registro del bien que se ha adquirido, se inventarea y se etiqueta: se controlan las características del bien por ej. marca, serie, color, composición, material, medidas, etc.

Se recibe la solicitud de traslado del bien, se procede a realizar el traslado en el Sistema Informático. Se controla que efectivamente se trasladó el bien con el beneficiario del mismo y que esté inventariado.

Se analiza la solicitud de baja del bien, si corresponde de acuerdo a la normativa y protocolos, coordina con Escribano visita a la Unidad Organizativa del Cliente Interno para proceder a la baja del mismo: se controla informe técnico si corresponde, números de inventario a dar de baja, lugar físico donde se va a disponer el bien, Resolución del Jefe de la Unidad que solicita destruir.

Se realiza el movimiento en el Sistema Informático: se controlan los puntos anteriores para hacer el movimiento en el Sistema Informático.

Se programa el plan de control del Inventario para las Unidades Organizativas, se ejecuta el plan: se controla el Inventario actual vs lo registrado físicamente.

Actividades de Suministro:

Revisión de las condiciones comerciales, seguimiento de plazo de entrega: control y seguimiento de la entrega de los bienes según plazo de entrega.

Control de condiciones comerciales: control de cantidades, características de los bienes y monto, control de la calidad del bien.

Ingreso de la mercadería en el Sistema Informático: se controlan los puntos anteriores antes de proceder al ingreso.

Se recibe la expresión de necesidad del cliente interno: se controla de que la información del pedido sea completa y se coteja que el pedido sea elocuente con el flujo de trabajo de la Unidad de demandante.

Se coteja existencias en el stock: se controla disponibilidad en el stock

Mediante remito entrega el/los artículos solicitados de forma parcial o total de acuerdo a un criterio de razonabilidad: se realiza el control al momento de la entrega contra la expresión de necesidad.

Se realiza el movimiento de baja en el stock del artículo entregado: se coteja contra los puntos antes mencionados.

Actividades de Transporte:

Se recibe Carta cero de la empresa proveedora: se controla chasis y motor de acuerdo al certificado de Importación.

Presentación en el Banco de Seguros del Estado BSE, formulario de contratación, se procede a obtener los certificados Seguro Obligatorio de Automotores SOA: se controla que el vehículo asegurado sea el correcto.

Se concurre a la empresa proveedora para identificar los vehículos con SISCONVE: se realiza control de número de motor y chasis

Envío a ANCAP de los datos del vehículo para dar de alta en el sistema SISONVE: se controlan los datos del vehículo.

Se coordina instalación de los dispositivos SISCONVE, se realiza la instalación por parte de ANCAP: se controla que tenga el Aro de carga y GPS.

Se entrega el vehículo a la Unidad Ejecutora, se solicita a ANCAP el registro del vehículo en la Unidad Ejecutora correspondiente, se registra en el Sistema el tope de combustible asignado y se termina de realizar las configuraciones de usuarios que correspondan: se controla que el vehículo a entrega a la Unidad Ejecutora sea el correcto.

Con copia del certificado de importación se presenta en la Intendencia para empadronar el vehículo: se controlan que los datos de los vehículos sean los correctos.

Reparación de vehículos en tiempo y forma: tiempos establecidos para la reparación del vehículo, control de los peritos mecánicos controlan el vehículo reparado en el taller.

Que la flota vehicular no esté parada: Control en el Sistema de Flota de Vehicular, Sistema de Reparaciones y Sistema SINCONVE.

Actividades de Planificación de Compras

Recepción de la Solicitud de demanda a todas las Unidades Ejecutoras y Áreas que suministran productos: se controla que la información provista sea la correcta

Procesamiento de la demanda de todas las Unidades y elaboración de cuadro con demanda agregada del Inciso de acuerdo a la Demanda agregada proyectada y según criterio de razonabilidad y disposiciones de la Autoridades

Gestiona Validación del Plan de Compras por el Dueño del Proceso de la Cadena de Suministros y Dirección General)

Entrada:

Necesidades de los clientes: se controla que la expresión de necesidad se realice de forma correcta.

Solicitud de compra: se controla que esté acorde al Plan de Compras y a las necesidades reales del servicio, así como también la existencia de créditos presupuestales.

Solicitud de registro/traslado/baja de un bien en el Sistema Informático:

Plan de Control de Inventarios: Se cotejan los inventarios relevados vs el registro en el Sistema de Inventarios.

Solicitud de Productos en stock: Se controla el pedido y se entrega con criterio de racionalización y uso eficiente de los recursos.

Vehículo adquirido: se controla que el mismo se encuentre asegurado, empadronado y acondicionado para su uso.

Demanda de Bienes y Servicios: se controla que los mismos estén acorde a los requisitos establecidos para la elaboración del Plan de Compras.

- Documentación de apoyo

Manual de Procedimientos

Manual de Organización y Funciones

Mapa de Procesos

- Registros que se generan y que se analizan

Registros de Comercialización: Expresión de necesidad, Pliegos, Publicaciones, Órdenes de Compra, Notificaciones, Acta de Adjudicación, Resolución, Facturas, Remitos.

Registros de Contralor Patrimonial e Inventario: Documento de Inventario, Recibos, Solicitudes de movimientos de bienes, Actas de Destrucción.

Registros de Suministros:

Registros de Transporte / Seguros / SISCONVE: Carta cero, Formulario de Importación, Póliza de Seguros, constancia de ingreso del vehículo al Sistema SISCONVE, Empadronamiento.

Registros de Planificación de Compras: Formularios de Demanda, Plan de Anual de Contrataciones.

- Indicadores de desempeño que existen para partes o para el total del proceso (de eficacia y/o eficiencia).

- Metas asociadas a la gestión en los procesos.

Suministrar todos los materiales, equipos y recursos necesarios para el funcionamiento del Ministerio del Interior y sus dependencias, optimizando los recursos financieros disponibles, racionalizando el empleo de los recursos existentes y promoviendo una eficiente administración de los Servicios.

Anexo 1.5. Autoevaluación de Control Resolución de la Auditoría Interna de la Nación, AIN de 25 de Enero de 2007.

Ilustración 15 Tabla con Autoevaluación de Control

AMBIENTE DE CONTROL

	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	
	1	2	3	4	5	Total
1.1 Integridad y valores éticos						21
Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta en el ejercicio de la función pública				4		
Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de conducta aun cuando no estén escritos					5	
Existe algún documento que recoja los valores y principios éticos que promueve la Organización	1					
Se ha dado a conocer a todos los funcionarios involucrados y se ha verificado su comprensión	1					

Se ponen en conocimiento de terceros ajenos a la Organización pero vinculados a la misma como ser Usuarios o Proveedores	1					
Los funcionarios se comportan de acuerdo a las reglas de conducta definidas por la Dirección					5	
Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar el acatamiento o no de las reglas y normas de conducta		2				
Los premios y castigos son adecuados		2				
1.2 Competencia de los funcionarios						13
Se han analizado formal o informalmente las funciones principales a desarrollar						5
Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por los funcionarios para desempeñar adecuadamente dichas funciones					4	
Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los funcionarios					4	
1.3 Estructura Organizativa – Organigrama						22
La Organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquico funcional existente						5
Contribuye al flujo de información entre áreas					4	
La estructura organizativa es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones						5

Existe un diagrama de la estructura organizativa vigente					4	
El mismo ha sido difundido a toda la Organización					4	
1.4 Asignación de autoridad y responsabilidad						15
Los funcionarios conocen los cometidos de la Organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos					4	
Existe una clara asignación de responsabilidades, lo que implica que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actúa dentro de sus responsabilidades						5
La asignación de responsabilidad está directamente vinculada con la asignación de autoridad				3		
Los funcionarios que tienen asignadas responsabilidades deben rendir cuentas periódicamente por tal asignación				3		
1.5 Políticas y prácticas de Personal						14
Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal					4	
Los mismos son conocidos por todos los funcionarios						5
Los mismos se aplican en la realidad						5
	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	



EVALUACIÓN DE RIESGOS

	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	Total
2.1 Misión, Objetivos y Políticas						40
La misión de la Organización es conocida y comprendida por la Dirección y los funcionarios de la Unidad					5	
Los objetivos definidos para la Unidad son concordantes con la misión definida					5	
Existe un compromiso por parte de la Dirección de que los objetivos sean conocidos y comprendidos por todos los funcionarios					5	
Se han determinado los beneficiarios de las acciones desarrolladas por la Organización				4		
Los cometidos son difundidos adecuadamente a nivel de la sociedad (se considera a nivel interno), a los efectos de rendir cuentas de la gestión del Organismo.					5	
Existe una definición adecuada de políticas por parte de la Dirección para alcanzar los objetivos			3			

Las mismas son difundidas y comprendidas por parte de todos los funcionarios			3			
El presupuesto asignado a la Unidad es adecuado para el cumplimiento de los objetivos					5	
Existe por parte de la Dirección una priorización de objetivos, concordante con los recursos asignados a la misma					5	
2.2 Objetivos a nivel de proceso o actividad						14
Los objetivos particulares de los procesos sustantivos de la Unidad se encuentran identificados				4		
Los mismos son concordantes con los objetivos generales de la Unidad				4		
Se encuentran definidas las herramientas de medición (indicadores) del grado de cumplimiento de los objetivos			3			
Estas herramientas de medición se encuentran operativas en la realidad y se aplican			3			
2.3 Identificación de Riesgos						14
Se encuentran identificados los riesgos tanto internos como externos, que podrían interferir en que los objetivos de procesos sean cumplidos		2				
Existen mecanismos definidos para la identificación de riesgos internos y los mismos funcionan adecuadamente		2				
Los mecanismos utilizados para identificar riesgos tienen en cuenta factores: recortes presupuesto, modificación de procedimientos, autoridades, dificultades sistema de información			3			

Se tienen en cuenta las observaciones y recomendaciones de auditoría realizadas en el pasado					5	
Están identificados aquellos riesgos que la Dirección entiende que no debe mitigar (riesgo residual) y por lo tanto asume esa responsabilidad		2				
2.4 Estimación de Riesgos						1
Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos	1					
2.5 Manejo del cambio						12
Las Áreas están instruidas para informar a la Dirección de cualquier variación que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la Entidad o Área				4		
Existen procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cambios, tanto internos como externos, que puedan determinar variantes en el análisis de riesgos.				4		
Los mismos son aplicados en la realidad				4		
	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	
	Hasta 60	Entre 61-81	Entre 82-103	Entre 104-109	110	

ACTIVIDADES DE CONTROL

	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	Total
	1	2	3	4	5	
3.1 Identificación de Procedimientos de Control						9
Existen procedimientos de control para mitigar todos los riesgos identificados y considerados significativos			3			
Los mismos se aplican apropiadamente			3			
Dichos procedimientos son comprendidos por todos los funcionarios involucrados			3			
3.2 Oposición de intereses						10
Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la Organización están asignadas a personas diferentes.					5 (N/A)	
Las conciliaciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de las cuentas bancarias					5 (N/A)	
3.3 Coordinación entre áreas						6
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Unidad			3			

Los funcionarios son conscientes de cómo impactan sus acciones en la Organización en su conjunto			3			
3.4 Documentación						4
Existen documentos escritos acerca de la estructura de control interno de la Unidad		2				
Los mismos se encuentran disponibles y al alcance de todos los funcionarios		2				
3.5 Niveles definidos de autorización						7
Los procedimientos de control aseguran que las tareas son realizadas exclusivamente por los funcionarios que tienen asignada la tarea			3			
La delegación de tareas se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la Dirección				4		
3. 6 Registro adecuado de las transacciones						10
Las operaciones de egreso que se dan en la Organización se registran en tiempo y forma, cualquiera sea la etapa del gasto en las que se encuentren					5 (N/A)	
Lo mismo sucede con las operaciones de ingreso					5 (N/A)	
3.7 Acceso restringido a los recursos, activos y registros						6
Los procedimientos de control aseguran que solo las personas autorizadas tengan acceso a los recursos y activos de la			3			

Organización						
La responsabilidad por custodiar y rendir cuentas por esos recursos está asignada a determinadas personas			3			
3.8 Rotación del personal en las tareas sensibles						4
Se rota a los funcionarios en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades (fraude, actos de corrupción)				4		
3.9 Control del sistema de información						4
Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información				4		
3.10 Control de la tecnología de la información						4
Los recursos tecnológicos son regularmente testeados, a los efectos de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información				4		
3.11 Indicadores de desempeño						16
Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión			3			
Los indicadores son apropiados y se ajustan a la realidad de la Organización			3			
Se revé periódicamente la validez de los mismos		2				

Son consistentes con la misión y objetivos de la Unidad			3			
Se analizan periódicamente los resultados obtenidos		2				
Si se encuentran desvíos con lo previsto, se toman las medidas correctivas apropiadas			3			
3.12 Manuales de procedimientos						10
Existen manuales de procedimientos escritos para los procesos sustantivos de la Unidad, en los cuales se desarrolla la forma óptima de llevar adelante el proceso					5	
Se ha notificado a los funcionarios acerca de los mismos					5	
	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	
	Hasta 62	63-91	92-117	118-129	130	

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	Total
	1	2	3	4	5	
4.1 Información y responsabilidad						7
Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones		2				
La información es apropiada de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad asignados					5	
4.2 Flujo de Información						5
La información circula en todos los sentidos dentro de la Organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.					5	
4.3 Sistemas de Información integrado						4
Los funcionarios saben cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura				4		
4.4 Flexibilidad al cambio						7
El sistema de información es revisado a lo largo del tiempo, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones y que la			3			

información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización						
Se analiza el sistema de información cada vez que el organismo cambia su estrategia, misión, política u objetivos				4		
4.5 Compromiso de la autoridad superior						3
La Dirección es consciente de la importancia del sistema de información organizacional y este compromiso se explicita por ejemplo mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz			3			
4. 6 Comunicación, valores organizacionales y estrategias						10
Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos					5	
El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades					5	
4.7 Canales de comunicación	0	0	0	0	5	5
Existen canales de comunicación adecuados con terceros interesados y partes externas (sociedad, prensa, entre otros).					5	
	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	
	Hasta 22	23-32	33-42	43-49	50	

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	Total
	1	2	3	4	5	
5.1 Eficacia del sistema de control interno						11
Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad			3			
Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma			3			
Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta					5	
5.2 Validación de los supuestos asumidos						3
Se validan periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización			3			
5.3 Deficiencias detectadas						2
Existen procedimientos que aseguran que toda deficiencia detectada que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada		2				
5.4 Evaluación del sistema de control interno						2

El sistema de control interno es evaluado periódicamente por la Dirección y los mandos medios a los efectos de corroborar su vigencia	1					
Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el sistema de control interno implementado	1					
	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto	
	Hasta 16	17-23	24-30	31-34	35	

Fuente: Resolución de la Auditoría Interna de la Nación, AIN de 25/01/2007.

Anexo 1.6 Entrevista a Jefes y Encargados del Área de Logística

Ilustración 16 Tabla con Entrevistas a Jefes y Encargados

PREGUNTAS PARA JEFE/ENCARGADO		
Nombre: Santiago Becco Oficina/Departamento: SISCONVE Cargo: Operador del Sistema		
NORM A	PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	¿Qué riesgos identifica Usted que pueden estar afectando el suministro?	1-Perdida de señal de GPS (Esto es una realidad actual, no un riesgo) 2-Uso inadecuado del combustible. 3-Presupuesto insuficiente a fin de año para compra de combustible.
4	¿Qué elementos a su parecer podrían ocasionar dichos riesgos?	1-Falta de compromiso por parte de los referentes funcionales. Falta de personal avocado directamente a la tarea del control de señal. Falta de capacitación. 2-Falta de control por parte de los referentes funcionales. 3-Motivos políticos y de asignación de recursos por parte de la Gerencia Financiera.
4	¿Cómo se verían afectados los resultados?	No se entiende la pregunta.
4 a	¿La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades de la organización? ¿Se toman decisiones en función a la probabilidad e impacto de ocurrencia de estos eventos? ¿Cuáles? ¿Cómo se miden?	No. No.
4 b	¿En caso de existir gestión de riesgos, se contribuye a resultados coherentes y	No se está realizando gestión de riesgo.

	comparables? ¿Se evalúan los resultados obtenidos y se compara con los resultados esperados?	
4 c	¿Para gestionar estos eventos se toman en cuenta el contexto interno y externo y sus cambios?	No se está realizando gestión de riesgo.
4 d	¿Con quién se comparte y se nutre de información para definir las expectativas de las partes interesadas ?	No se realiza la evaluación de las expectativas de las partes interesadas.
4 e	¿La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de contexto, de una manera apropiada y oportuna?	No se está realizando gestión de riesgo.
4 f	¿La gestión de riesgos toma información histórica o de algún otro tipo?	No se está realizando gestión de riesgo.
4 g	¿Cada cuánto se revisa la información respecto a los eventos de riesgos, se retroalimenta?	No se está realizando gestión de riesgo.
5.4.2	¿La alta dirección u órganos de supervisión lideran la gestión del riesgo?	No sabría decirle. No me llega esa información.
5.2	¿Hay apoyo de las partes interesadas para gestionar riesgos, particularmente de la alta dirección?	No sabría decirle. No me llega esa información.
5.2	¿Existe una política para la gestión de riesgos?	No sabría decirle.
5.2	¿Se asignan recursos para gestionar los riesgos?	En mi oficina no.
5.2	¿Hay un seguimiento sistemático de los riesgos?	De forma informal y no sistemática.
6.4.3	¿Qué medidas se toman ante los mencionados riesgos?	No se identifican, por lo que no se realiza nada.
6.4.4	¿Qué metodología se utiliza para la valoración de los riesgos?	Ídem anterior.

PREGUNTAS PARA JEFE/ENCARGADO		
Nombre: Cra. Shirley De Armas Oficina/Departamento: Cargo: Gerente		
NORMA	PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	¿Qué riesgos identifica Usted que pueden estar afectando el suministro?	Falta de aprobación de la planificación de compras anual , falta de financiación y demora de los procedimientos de contratación
4	¿Qué elementos a su parecer podrían ocasionar dichos riesgos?	No identificación de la importancia de la cadena de suministros y desconocimiento de la normativa vigente
4	¿Cómo se verían afectados los resultados?	Ejecución del gasto ineficiente en cuanto a la calidad del gasto y utilización de los recursos presupuestales. Incumplimiento de metas y objetivos.
4 a	¿La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades de la organización? ¿Se toman decisiones en función a la probabilidad e impacto de ocurrencia de estos eventos? ¿Cuáles? ¿Cómo se miden?	No se identifican los riesgos integralmente, por lo tanto no se adoptan decisiones para mitigar el riesgo.
4 b	¿En caso de existir gestión de riesgos, se contribuye a resultados coherentes y comparables? ¿Se evalúan los resultados obtenidos y se compara con los resultados esperados?	Se han hecho intentos para gestionar riesgos , el más relevante es la incorporación de un sistema de gestión de recursos. Aún no se han evaluado los resultados

4 c	¿Para gestionar estos eventos se toman en cuenta el contexto interno y externo y sus cambios?	Si
4 d	¿Con quién se comparte y se nutre de información para definir las expectativas de las partes interesadas ?	Con el equipo de trabajo y los Organismos transversales en especial MEF
4 e	¿La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de contexto, de una manera apropiada y oportuna?	si
4 f	¿La gestión de riesgos toma información histórica o de algún otro tipo?	Si
4 g	¿Cada cuánto se revisa la información respecto a los eventos de riesgos, se retroalimenta?	No está sistematizada la revisión y retroalimentación
5.4.2	¿La alta dirección u órganos de supervisión lideran la gestión del riesgo?	Se inició el proceso a partir de la puesta en producción del sistema de gestión de recursos
5.2	¿Hay apoyo de las partes interesadas para gestionar riesgos, particularmente de la alta dirección?	No se apoya ni se obstaculiza
5.2	¿Existe una política para la gestión de riesgos?	No existe una política de gestión de riesgos del Inciso
5.2	¿Se asignan recursos para gestionar los riesgos?	No
5.2	¿Hay un seguimiento sistemático de los riesgos?	No
6.4.3	¿Qué medidas se toman ante los mencionados riesgos?	Ninguna
6.4.4	¿Qué metodología se utiliza para la	No se ha incorporado metodología excepto en

	valoración de los riesgos?	análisis realizado para el proyecto de participación público privada contratado en el año 2015.
--	----------------------------	---

PREGUNTAS PARA JEFE/ENCARGADO		
Nombre: Leonardo Pintos		
Oficina/Departamento: Departamento de Importaciones		
Cargo: Jefe de Importaciones		
NORMA	PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	¿Qué riesgos identifica Usted que pueden estar afectando el suministro?	Los cambios permanentes de requisitos que impactan los procesos de despachos de aduana.
4	¿Qué elementos a su parecer podrían ocasionar dichos riesgos?	A mi entender una comunicación que si bien existe, me parece insuficiente al no informar estos cambios en forma directa a los actores intervinientes en los procesos mencionados, por ejemplo a través del correo electrónico.
4	¿Cómo se verían afectados los resultados?	Puede generar atrasos y demoras en la obtención de la mercadería al momento de las importaciones.
4 a	¿La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades de la organización? ¿Se toman decisiones en función a la probabilidad e impacto de ocurrencia de estos eventos? ¿Cuáles? ¿Cómo se miden?	a.En este sentido, tratamos de tomar los recaudos para que los cambios mencionados no afecten los trámites aduaneros. b.Si. Revisando en forma periódica las páginas web donde estas modificaciones se pueden encontrar. c. No se miden

4 b	¿En caso de existir gestión de riesgos, se contribuye a resultados coherentes y comparables? ¿Se evalúan los resultados obtenidos y se compara con los resultados esperados?	En estos casos los resultados son que la mercadería pueda despacharse en tiempo y/o forma esperados o no. Los resultados obtenidos siempre son el importar la mercadería para entregar al cliente, en algunas ocasiones no en el tiempo esperado por estos cambios mencionados, los cuales no pudimos observar a tiempo para evitar alguna demora.
4 c	¿Para gestionar estos eventos se toman en cuenta el contexto interno y externo y sus cambios?	Si
4 d	¿Con quién se comparte y se nutre de información para definir las expectativas de las partes interesadas ?	Con el cliente final
4 e	¿La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de contexto, de una manera apropiada y oportuna?	En casi todos los casos sí, ha sucedido alguna ocasión que no fue gestionada de forma oportuna.
4 f	¿La gestión de riesgos toma información histórica o de algún otro tipo?	Si, con respecto a las reglamentaciones que se van aprobando y están vigentes a la fecha.
4 g	¿Cada cuánto se revisa la información respecto a los eventos de riesgos, se retroalimenta?	En forma semanal
5.4.2	¿La alta dirección u órganos de supervisión lideran la gestión del riesgo?	En el caso al que estamos haciendo referencia no, ya que es resorte interno del Departamento de Importaciones.
5.2	¿Hay apoyo de las partes interesadas para gestionar riesgos, particularmente de la alta dirección?	No, por lo expresado en el punto anterior.
5.2	¿Existe una política para la gestión de riesgos?	Con respecto al caso del que estamos hablando sí, a nivel interno de la Oficina.

5.2	¿Se asignan recursos para gestionar los riesgos?	Si
5.2	¿Hay un seguimiento sistemático de los riesgos?	Si
6.4.3	¿Qué medidas se toman ante los mencionados riesgos?	Revisión periódica de los sitios donde los cambios se publican. Ej: página de la DNA, programa Mega 6 del DUA, etc.
6.4.4	¿Qué metodología se utiliza para la valoración de los riesgos?	La revisión/observación mencionada en el punto anterior.

PREGUNTAS PARA JEFE/ENCARGADO		
Nombre: Silvia Pais		
Oficina/Departamento: Contralor Patrimonial.		
Cargo: Administrativa.		
NORMA	PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	¿Qué riesgos identifica Usted que pueden estar afectando el suministro?	1 –Externos a-Políticos b- Económicos c-Tiempo de Entrega de los productos o bienes adquiridos d-La calidad del producto. e-Pandemia.Enfermedades Crónicas 2- Internos a-La no realización de un buen inventario. b-Funcionarios que realizan

		múltiples funciones. c-Sistema informático
4	¿Qué elementos a su parecer podrían ocasionar dichos riesgos?	<u>1-Politica</u> La estabilidad Política La importancia que le de el Gobierno al Organismo, o sea si le interesa mejorarlo, continuar por el mismo camino o no. <u>2-Economica</u> a-La partida presupuestal que se le otorga al Inciso. b-El aumento de precios c-El aumento del dólar <u>3-Tiempo de entrega de productos.</u> La demora que surge por parte de las empresas al entregar los productos. La demora de los trámites aduaneros en cuanto a las importaciones. 3-Si no se tiene un buen <u>inventario</u> no se sabe lo que hay en stock por lo que corremos varios riesgos ej de comprar un bien que ya tenemos.; Que tengamos bienes vencidos. Si no se controlan las garantías podemos llegar a tener pérdidas de las mismas. 4- Los funcionarios que cumplen múltiples funciones no pueden poner todo su tiempo y conocimiento en una sola función Se abarca más pero con menos eficiencia y eficacia.

		5- Sistema informático que se enlentece si nos alejamos de la fuente. Funcionarios que comparten equipos informáticos por escasez de los mismos. Sistemas vetustos.
4	¿Cómo se verían afectados los resultados?	Aumenta la pérdida de dinero, de tiempo.
4 a	¿La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades de la organización? ¿Se toman decisiones en función a la probabilidad e impacto de ocurrencia de estos eventos? ¿Cuáles? ¿Cómo se miden?	Obviamente que se debe de tener para obtener una buena gestión, evitando gastos innecesarios., tratando de reducir o minimizar los efectos que pueden causar En el caso de la creación de una nueva Oficina se corrobora en el inventario si hay stock de muebles para equiparla. De lo contrario se adquieren los mismos. Al tener un correcto inventario sabemos cuanto inventario se tiene en cada lugar en un momento dado el cual nos ayuda a prever la demanda dejando un pequeño stock de margen. En caso de pandemia se sigue el protocolo dispuesto por el Gobierno se adquieren insumos para evitar una propagación y pérdida de funcionarios.
4 b	¿En caso de existir gestión de riesgos, se contribuye a resultados coherentes y comparables? ¿Se evalúan los resultados obtenidos y se	En cuanto al Contralor si.

	compara con los resultados esperados?	
4 c	¿Para gestionar estos eventos se toman en cuenta el contexto interno y externo y sus cambios?	Si se debe de tener en cuenta
4 d	¿Con quién se comparte y se nutre de información para definir las expectativas de las partes interesadas ?	Con la Gerencia, Con las distintas Unidades
4 e	¿La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de contexto, de una manera apropiada y oportuna?	Si
4 f	¿La gestión de riesgos toma información histórica o de algún otro tipo?	Si
4 g	¿Cada cuánto se revisa la información respecto a los eventos de riesgos, se retroalimenta?	Se realizan periódicamente relevamientos.
5.4.2	¿La alta dirección u órganos de supervisión lideran la gestión del riesgo?	Si
5.2	¿Hay apoyo de las partes interesadas para gestionar riesgos, particularmente de la alta dirección?	Si
5.2	¿Existe una política para la gestión de riesgos?	SI
5.2	¿Se asignan recursos para gestionar los riesgos?	En la medida que se puede si
5.2	¿Hay un seguimiento sistemático de los riesgos?	Si
6.4.3	¿Qué medidas se toman ante los mencionados riesgos?	Hay indicadores que nos permiten evaluar los riesgos y así poder plantear posibles

		soluciones para evitar o disminuir los mismos. Ej adquisición de un sistema que implementó la trazabilidad y control de los activos a lo largo de toda la cadena de suministros Desde el momento de la solicitud de recursos para adquirir un activo hasta su disposición final
6.4.4	¿Qué metodología se utiliza para la valoración de los riesgos?	Control de inventario Control de Stock Relevamientos

PREGUNTAS PARA JEFE/ENCARGADO		
Nombre: Gustavo Torlacoff Oficina/Departamento: SUMINISTROS Cargo: Sub Oficial Mayor, Jefe del Departamento de Suministro		
NORMA	PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	¿Qué riesgos identifica Usted que pueden estar afectando el suministro?	No contar con el stock suficiente para suministrar al cliente interno en el caso de Secretaria, y el externo en al caso de las demás Unidades Ejecutoras de todo el País, me refiero a que se efectúen las compras necesarias en tiempo y forma, evitando así trastornos administrativos y la disconformidad del cliente. También otro punto importante, es la no planificación o mala planificación por parte de los solicitantes.
4	¿Qué elementos a su parecer podrían ocasionar dichos riesgos?	El mal funcionamiento del área administrativa y también ejecutiva de las Unidades afectadas, al no recibir los insumos necesarios, ya que los

		mismos hay que distribuirlos en tiempo y forma.
4	¿Cómo se verían afectados los resultados?	Al no contar con los insumos solicitados, o a la falta de información correcta o suficiente de los solicitantes, afectaría el funcionamiento de todas las áreas de la Unidad que no reciban estos, ya que el tema Seguridad es muy delicado y no espera, sino que hay que efectuar la tarea de cualquier modo y tomar decisiones efectivas y rápidamente en la medida de lo posible.
4 a	¿La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades de la organización? ¿Se toman decisiones en función a la probabilidad e impacto de ocurrencia de estos eventos? ¿Cuáles? ¿Cómo se miden?	Los riesgos a correr son muy importantes en la cadena de Suministros, por lo tanto hay que prever y planificar con tiempo las compras necesarias y la posterior entrega inmediata luego de recibirla. Las decisiones en estos casos, van con la planificación anticipada de las solicitudes, o sea, ir previendo lo que se va a necesitar anualmente, según nuestra experiencia en el área.
4 b	¿En caso de existir gestión de riesgos, se contribuye a resultados coherentes y comparables? ¿Se evalúan los resultados obtenidos y se compara con los resultados esperados?	Gestión de riesgos en si, no hay, si, tomamos precauciones para que en el caso de Suministros, todas los trabajos a realizar sean informados con anticipación al área y autoridades correspondientes, y sean entregados según las necesidades del solicitante y en el tiempo establecido, tratando de cometer el menor riesgo en la gestión. Se evalúan los resultados obtenidos siempre, reflejandolo siempre en informes enviados periódicamente, una vez cumplido el procedimiento, y conversado con el equipo de trabajo.
4 c	¿Para gestionar estos eventos se toman en cuenta el contexto interno y externo y sus cambios?	Siempre, si, todo en su conjunto, y con los cambios efectuados ya que es un área muy dinámica y sensible.

4 d	¿Con quién se comparte y se nutre de información para definir las expectativas de las partes interesadas ?	Con toda el área Logística, se trabaja siempre en equipo, ya que es una cadena de suministros, donde participan varios actores para lograr el objetivo.
4 e	¿La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de contexto, de una manera apropiada y oportuna?	Pienso que si, que es muy importante analizar de ante mano los inconvenientes y posibles errores a cometer, para que si sucede, poder minimizarlos o estar preparados para subsanarlos.
4 f	¿La gestión de riesgos toma información histórica o de algún otro tipo?	Toda gestión llevada a cabo por este Dpto. Queda registrada, y con esto se analiza el trabajo realizado y aprender de los errores cometidos.
4 g	¿Cada cuánto se revisa la información respecto a los eventos de riesgos, se retroalimenta?	Periódicamente, siempre tomamos el ejemplo de las anteriores planificaciones y acciones.
5.4.2	¿La alta dirección u órganos de supervisión lideran la gestión del riesgo?	Creo que es un conjunto de factores, y repito que si no se trabaja en equipo con los diferentes actores de la cadena de suministros, salen a relucir errores, por parte de la alta dirección o supervisión y también de los demás participantes en el procedimiento.
5.2	¿Hay apoyo de las partes interesadas para gestionar riesgos, particularmente de la alta dirección?	Siempre hay apoyo, de otra manera no seria factible o no tendríamos los resultados esperables en la gestión.
5.2	¿Existe una política para la gestión de riesgos?	Tal vez que no. La política hoy en día es trabajar, informar, analizar y planificar la gestión en tiempo y forma, que, quizás pueda llamarse esto, una Política de Riesgo claramente.
5.2	¿Se asignan recursos para gestionar los riesgos?	Creo que los recursos mas importantes que tenemos es el humano, conjuntamente con los cursos de capacitación que se asignan al personal anualmente, que son los que nos nutre de conocimiento, potencial y practica.
5.2	¿Hay un seguimiento sistemático de los riesgos?	El seguimiento de riesgos finaliza en cada etapa que

		culminamos diariamente, donde analizamos lo sucedido.
6.4.3	¿Qué medidas se toman ante los mencionados riesgos?	En primera instancia se elevan los antecedentes a la superioridad, y luego se habla con el equipo de trabajo.
6.4.4	¿Qué metodología se utiliza para la valoración de los riesgos?	Siempre encabezado el trabajo de un líder de equipo, y con los líderes que existen también dentro del mismo, se analiza y programa, formando equipos por sectores y/o áreas, para luego juntar las opiniones y analizarlas, al finalizar el trabajo.

PREGUNTAS PARA JEFE/ENCARGADO		
Nombre: Roxana Negro Oficina/Departamento: Adquisiciones Cargo: Directora del Departamento		
NORMA	PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	¿Qué riesgos identifica Usted que pueden estar afectando el suministro?	Sobre el suministro de bienes, pueden ser: la falta de planificación, o sea solicitar lo que se necesita cuando se constata la escasez del bien; demoras en el procedimiento de compra; demoras en el cumplimiento del proveedor.
4	¿Qué elementos a su parecer podrían ocasionar dichos riesgos?	Lo anteriormente mencionado
4	¿Cómo se verían afectados los resultados?	Afectando el normal funcionamiento del ministerio
4 a	¿La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades de la organización? ¿Se toman decisiones en función a la probabilidad e impacto de ocurrencia de estos eventos? ¿Cuáles? ¿Cómo se miden?	No lo se, no se maneja en mi departamento.
4 b	¿En caso de existir gestión de riesgos, se contribuye a resultados coherentes y comparables?	No se si existe la gestión de riesgos.

	¿Se evalúan los resultados obtenidos y se compara con los resultados esperados?	
4 c	¿Para gestionar estos eventos se toman en cuenta el contexto interno y externo y sus cambios?	Idem anterior.
4 d	¿Con quién se comparte y se nutre de información para definir las expectativas de las partes interesadas ?	
4 e	¿La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de contexto, de una manera apropiada y oportuna?	
4 f	¿La gestión de riesgos toma información histórica o de algún otro tipo?	
4 g	¿Cada cuánto se revisa la información respecto a los eventos de riesgos, se retroalimenta?	
5.4.2	¿La alta dirección u órganos de supervisión lideran la gestión del riesgo?	
5.2	¿Hay apoyo de las partes interesadas para gestionar riesgos, particularmente de la alta dirección?	
5.2	¿Existe una política para la gestión de riesgos?	
5.2	¿Se asignan recursos para gestionar los riesgos?	
5.2	¿Hay un seguimiento sistemático de los riesgos?	
6.4.3	¿Qué medidas se toman ante los mencionados riesgos?	
6.4.4	¿Qué metodología se utiliza para la valoración de los riesgos?	

Anexo 1.7 Desgrabación de Entrevista a Jefe de Auditoría Interna del Inciso

Entrevista 26 de Noviembre de 2020: Opinión de Experto

Cra. Mariana Galvalisi, Auditoría Interna, Ministerio del Interior

¿Qué Riesgos Usted identifica en la Cadena de Suministro (CdS)?

En principio, capaz podemos dividir por etapas al Proceso. Hablo puntualmente de las Unidades que tuve la oportunidad de auditar.

En la Planificación de las necesidades se visualizan debilidades que quizás no terminen de ser un riesgo importante, pero a la hora de planificar qué se va a comprar, qué se necesita, hay carencias quizás por falta de recursos, recursos idóneos de conocimiento de la tarea. Se identifican esas debilidades.

Luego en la etapa que es la gestión de la información del stock y de los productos con que se cuentan a nivel de suministros y en general, en el stock se visualizan grandes debilidades que obviamente pueden generar distintos tipos de riesgos en cuanto al mal uso del suministro de los bienes, faltantes, desvíos, no se terminen utilizando con la finalidad prevista, deterioros.

El tema de la información y de la gestión del stock en sí es una carencia porque no todos cuentan con sistemas de stock, la mayoría no los tiene. Hoy por hoy a nivel de Secretaría tiene GRP pero el resto de las Unidades cuentan con planillas de stock y esas planillas capaz que no reflejan la realidad y no reflejan la información en tiempo y oportuna de los movimientos que han tenido. Desconocen la existencia de esos suministros a nivel centralizado y que puedan hacer el pedido. Hay carencias de información a nivel de stocks de suministros y de gestión de stock porque se cuenta con pocas herramientas, ya sea de sistemas

o conocimientos administrativos para armar una planilla y que esa planilla me gestione mi stock, a nivel de Unidades estoy hablando.

Se compra mal, se compra ineficiente, tener descentralizadas las compras de suministros y el control de suministros quizás no se cuenta con esa información a nivel centralizada y capaz que obviamente desde el Ministerio se podría ser más eficiente en la compra de esos insumos. Y el desconocimiento de la información es importante. Por ejemplo, hay Unidades que no saben si pueden pedir a suministros del Ministerio y lo compran por su parte y utilizan sus recursos en la compra cuando en realidad lo pueden hacer de suministro del Ministerio o a través de convenios marco. Hay un desconocimiento a nivel de encargados de suministros de cómo hacer una compra y qué es lo más eficiente, desconocen la existencia de convenios marco que firmaron y que capaz no se comunicó o que entrando a la página podían acceder. Eso lo visualizamos. Entonces claro, por eso la ineficiencia porque también están comprando más caro o en menor cantidad y obviamente desaprovechan el precio de comprarlo por mayor y a través de convenios.

Así que, a nivel de gestión de la información, de manejo de stock y de compras a nivel descentralizadas hay carencias que quizás por falta de información o quizá porque “siempre se hizo así”, eso es muy típico, no procurar o no innovar la forma de centralizarlo. La falta de una gestión de stock adecuada lleve a que no se cuente con información integra y certera de que stock cuenta cada Unidad en cuanto a suministro.

Los riesgos de que esa falta de control pueda dar lugar a pérdidas de stocks, faltantes de stocks por distintos motivos, puede dar lugar a robo, puede dar lugar al mal uso. De mi experiencia lo ví en Sanidad, lo ví en Bomberos. Ahora estoy en Científica, pero no puedo afirmarlo todavía porque estoy en una etapa bastante más preliminar, pero esas debilidades las he visto en INR también, en distintas Unidades con lo cual es algo común.

En la 001 no tuve la oportunidad de auditar todo ese proceso, pero entiendo que cuenta con otras herramientas, están con el tema de GRP que da otras garantías si se utiliza adecuadamente.

¿Qué controles podrían mitigar dichos Riesgos?

El tener sistemas de gestión del estado de suministros sería fundamental, obviamente eso requiere de recursos, tecnología. Ante esa ausencia, lo puede sustituir perfectamente buenas planillas Excel, no es necesario contar con un sistema, sería lo ideal, pero en caso de no contar con él, sentarse, cargar todo tu stock, identificar cada uno de los códigos de los productos y entrar a dar de baja, de alta, rubro a rubro, llevar documentación interna de entrada de salida. Eso es fundamental, es difícil porque es un trabajo administrativo y en un Inciso que prioriza lo ejecutivo y muchas veces no hay recursos para ello, pero es fundamental y siempre visualizamos que falta. Y también protocolos de trabajo, básicamente que quién llega sepa qué es lo que tiene que hacer. Hay mucha rotación de personal y cuando se va uno se lleva la información y el que viene atrás llega y no tiene ninguna base de cómo se debe trabajar, entonces los protocolos de actuación, los procedimientos de trabajo por escrito son muy buenos a nivel de la unidad de suministros.

Y después todo lo que tiene que ver con la planificación de las necesidades de compra, lo mismo, generar conductas al principio del año, determinar cuáles son las necesidades, un estudio, un relevamiento, cuánto tienen de stock, qué se necesita, cuáles son las prioridades, cuáles son los recursos, hacer un buen análisis de planificación de necesidades de suministros para hacer una compra más eficiente y oportuna y no salir a fraccionar y comprar cada vez que se necesita un insumo porque eso es ineficiente y caes en el riesgo de fraccionamiento y en definitiva, puedes pecar de comprar mal y generar otros problemas de comprarle a un proveedor que no es adecuado, no dar la transparencia del proceso de compra correcta.

¿Qué oportunidades de mejora Usted ve en la Cadena de Suministro?

Remarcar la importancia del trabajo de gestión y de apoyo administrativo en esta Cadena de Suministros y no tanto en la ejecución en sí, el de distribuir los propios productos. El apoyo, el sostén, el respaldo de la gestión más administrativa. Hay que reforzar esa área, ya sea con sistemas, con personal más capacitado e idóneo, con más recursos. Insisto, toda la ejecución es importante, pero todo lo administrativo, lo de apoyo y lo de gestión que respalde y da la información real y oportuna y también y es mayor. Creo que es más importante que la propia tarea operativa. Eso a veces se pierde de vista y no se da la importancia debida entonces eso hay que reforzarlo. Obviamente va de la mano con más recursos, recursos más capacitados, tecnológicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Barreiro, P. (2020). Trabajo Final de la Asignatura Auditoría Gubernamental del Diplomado de Gestión Financiera en Instituciones Públicas. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay.

Cisnero, E., Giampietro, V. (2019). Gestión de Riesgos en Instituciones Públicas. Diploma en Gestión Financiera de Instituciones Públicas. Centro de Posgrados. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República, Uruguay.

González Silveira, L. (2020). Trabajo Final de la Asignatura Auditoría Gubernamental del Diplomado de Gestión Financiera en Instituciones Públicas. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay.

Jadra, A., Peluffo, E., Romero, R. (2019). Trabajo Final del Diploma Gestión Financiera en Instituciones Públicas. Gestión de Riesgos aplicada al procedimiento de Ejecución Presupuestal.

Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO. Díaz De Santos, S.A. Coopers & Lybrand e Instituto Auditores Internos España; 1997.

Material de Auditoría Gubernamental; 2020. Docente Cra. Ma. del Carmen Rúa.

Norma Técnica N° 4/2014. Matriz de Riesgos, Controles y Procedimientos de Auditoría para el Proceso de Compras. Auditoría Interna de la Nación.

Norma UNIT – ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

Norma UNIT – ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

Norma UNIT-ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo – Directrices. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Ed. 2018-05.

Ordenanza 68. Tribunal de Cuentas de la República.

Resolución de la A.I.N de 25/1/2007, Normas Generales de Control Interno.