



**VICERRECTORIA DE POSTGRADO E INTERNACIONALIZACIÓN**

**ESCUELA DE GRADUADOS**

**Propuesta para La Mitigación de los Riesgos en los Procesos de Adquisiciones de la  
Empresa Benyill, año 2015.**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO POR:**

**Walkiria Leticia Cuevas Fernández**

**Para la obtención de grado de: Maestría en Gerencia de Proyectos**

**Santo Domingo, D.N., República Dominicana Enero, 2017**

## Tabla de Contenido

<b>Dedicatorias</b> .....	6
<b>Agradecimientos</b> .....	7
<b>Lista de Tablas</b> .....	8
<b>Lista de Gráficos</b> .....	8
<b>Lista de Cuadros</b> .....	8
<b>Resumen</b> .....	9
 <b>Parte 1. Marco Introdutorio</b>	
<b>Introducción</b> .....	10
 <b>Capítulo 1, Planteamiento del Problema</b>	
1.1 Formulación del Problema.....	12
1.2 Delimitación del Problema.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación.....	14
1.3.1 Objetivo General	
1.3.2 Objetivos Específicos	
 <b>Parte 2, Marco Teórico,</b>	
 <b>Capítulo 2, Procesos de adquisiciones de la Empresa Benyill.</b>	
2.1 Antecedentes de las adquisiciones.....	15
2.2 Evolución del Sistema Nacional de.....	18
Contratación Pública en la República Dominicana.	
2.3 Procesos de adquisiciones en Benyill. ....	19

### **Capítulo 3, Gestión de Riesgos como Prevención de Fraude.**

3.1 Definición de fraude .....	24
3.2 Norma Internacional de Calidad (ISO) 31000.....	25
3.3 Estructura de la norma.....	27
3.4 Fraude e incumplimiento en los Procesos de Compras.....	28
3.5 Estadísticas.....	29
3.6 Sistemas de Prevención del fraude.....	31
3.7 Métodos de detección y prevención del fraude.....	32
3.8 Estructura de un plan de prevención de fraude.....	35

### **Capítulo 4, Los Planes de Riesgos para los Procesos de Adquisición.**

4.1 Los planes de riesgos.....	36
4.2 La gestión empresarial del riesgo.....	37
4.3 Marco Integral de Control Interno (MICI) 2013.....	39

### **Capítulo 5, Factores para la elaboración de políticas y procedimientos.**

5.1 Definición de Política, Proceso y Procedimientos.....	43
5.2 Documentación integral (manual).....	44
5.3 Políticas y procedimientos emitidos por la DGCP.....	47

### **Capítulo 6, Plan de gestión de riesgo como técnica para mitigar los riesgos.**

6.1 Concepto de riesgo.....	49
6.2 Clasificación de riesgos.....	51
6.3 La gestión de riesgos.....	51
6.4 Planificación de la Gestión de Riesgos.....	53
6.5 Ventajas de la gestión de riesgo.....	57

## **Capítulo 7, Metodología de Investigación**

7.1 Tipos de Investigación.....	58
7.2 Diseño de la investigación.....	59
7.3 Método de Muestreo.....	60
7.4 Tipo de Muestreo.....	60
7.5 Población o universo de estudio.....	62
7.6 Técnicas y herramientas de investigación.....	62
7.7 Técnicas de recopilación de los datos y análisis.....	63

## **Parte 4. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones,**

### **Capítulo 8, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones**

8.1 Resultados.....	64
8.2 Conclusiones.....	73
8.3 Recomendaciones.....	76

## **Parte 5. Bibliografía..... 79**

## **Parte 6. Anexos**

Anexo 1. Escala de impacto de riesgos negativos.....	83
Anexo 2. Registro de riesgos.....	84
Anexo 3. Registro priorizado de riesgos.....	85
Anexo 4. Registro de respuesta de riesgos.....	86
Anexo 5. Monitoreo de riesgo.....	87
Anexo 6. Listado de documentos de un LPN.....	88
Anexo 7. Listado de documentos de un CP.....	89

Anexo 8. Registro de Tiempo LPN..... 90

Anexo 9. Registro de Tiempo CP..... 91

Anexo 10. Registro de Tiempo PE..... 92

Anexo 11. Tabla declaraciones desiertas..... 93

## DEDICATORIAS

Ante todo, a Dios: por ser mi compañero fiel en todo este trayecto, por darme la fortaleza necesaria de dar inicio y continuidad a esta meta, por ser mi sustento en todo momento, dándome gran fuerza interior para seguir hacia adelante, para así poder alcanzar este logro.

A mis padres: a quienes les debo el inicio de lo que ha sido mi carrera, por ser mis guías y mi ejemplo a seguir, por sus luchas diarias para darme lo mejor, por su comprensión, apoyo incondicional, motivación, sus consejos, sus oraciones constantes por mí y las bendiciones que cada día me dan y que sin ella no sería fácil continuar, pero sobre todo por todo el amor que me dan y me demuestran con hechos.

A mi asesor Enrique Cambier: por ser mi motor de arranque en este trabajo, por su motivación y empeño continuo en que todo se hiciera con la mayor calidad, por siempre estar dispuesto a ayudarme y enseñarme.

A mis compañeras Elizabeth, Victora y Valerie: por acompañarme durante este largo recorrido, apoyarme en cada paso, ayudarme a levantarme cuando era necesario, por su comprensión, su dedicación, por creer en mí y sobre todo por regalarme una linda y sincera amistad y enseñarme que con esfuerzo todo es posible.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, por su entrega en compartir sus conocimientos, contestar mis interrogantes y estar dispuesto siempre a brindarme su apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a mi Dios: por haberme acompañado y guiado por el buen camino a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y permitirme alcanzar esta nueva meta.

A todos los profesores, a las autoridades y personal administrativo de la Escuela de Postgrado de la UNPHU, que nos apoyaron, condujeron en el camino y nos permitieron llegar a un feliz término de la maestría.

Al profesor Enrique Cambier, asesor de mi tesis, por apoyarme en todo el transcurso de mi investigación, por brindarme su amplia experiencia y contribuir con mi preparación profesional.

A todos mis compañeros de tesis, por su ánimo, por extenderme su apoyo incondicional, añadiendo cada un granito de arena para llegar a nuestras metas.

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma u otra, son parte de su culminación.

## **Lista de Tablas**

**Tabla 1:** Total de Licitaciones iniciadas en el año 2015

**Tabla 2:** Promedio según status LPN

**Tabla 3:** Actividades de las Licitaciones Públicas Nacional 2015

**Tabla 4:** Tiempos promedios actividades licitación Comparación de Precios 2015

**Tabla 5:** Actividades de los Procedimientos por Comparación de Precios

**Tabla 6:** Licitaciones declaradas desiertas

**Tabla 7:** Documentos del Expediente Administrativo de una Licitación

## **Lista de Gráficos**

**Gráfica 1:** Estatus de Procesos de Compras al 31/12/2015

**Gráfico 2:** Fraudes laborales por categoría – frecuencia

**Gráfico 3:** Industrias y organizaciones victimas de fraudes

**Gráfico 4:** Frecuencia de los fraudes por tipo de empresas

**Gráfica 5:** Triangulo de fraudes

**Gráfica 6:** Representación gráfica del Marco integrado de Control Interno 2013

**Gráfica 7:** Promedio según status LPN

## **Lista de Cuadros**

**Cuadro 1:** Marco Legal relacionada a la ley 340-06 de Compras y Contrataciones Públicas

**Cuadro 2:** Umbrales topes de compras del año 2015.

**Cuadro 3:** Indicadores de Fraude

**Cuadro 4:** Metodologías de Gestión de riesgos de Proyectos

## Resumen

Los riesgos son fenómenos que producen incertidumbre, sobre la realización de las actividades planificadas o no, como parte del ambiente empresarial el riesgo significa, sucesos que pueden ocurrir los cuales pudieran impactar negativamente el cumplimiento de las metas de la organización, también se puede considerar que si el riesgo produce un efecto positivo se denominará una oportunidad de negocio. Los riesgos y los negocios convergen en los procesos de compras y contrataciones del sector público o privado. El presente caso de investigación está dirigido a una empresa del sector gubernamental descentralizado el cual se rige por las leyes y regulaciones específicas del sector y normativas internas constituidas en los manuales de políticas y procedimientos. Con la finalidad de disminuir el efecto de los riesgos en caso que sucedieran, la entidad debe establecer una estructura de control de acuerdo a la ley 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno, el cual está basado en el Marco Integrado de Control Interno. Dentro de este modelo de control interno se encuentran los componentes de Ambiente de control y la Administración y Valorización de Riesgo, las acciones de control se refieren a los preceptos a cumplir incluido en los manuales operacionales, la información y comunicación que pretende lograr la integridad, exactitud, totalidad, y seguridad razonable de la información financiera o no financiera y la comunicación efectiva entre el personal, el seguimiento y monitoreo es responsable de evaluar el cumplimiento de todo el sistema. El proceso de compras y contrataciones dentro de su plan de gestión debe tomar en cuenta esta condición y las mejores prácticas que pudieran agregar valor incorporando bienes y servicios a la empresa de acuerdo a los parámetros de calidad establecido.

## **Parte 1. Marco Introdutorio,**

### **Introducción**

El Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), en los años de 1999 y 2004, producto de informes de evaluación realizados a las Compras Dominicanas, detectaron incumplimientos en los procesos y su gestión, por lo cual recomendaron la implementación de un Sistema de Adquisiciones Nacional, bajo un Marco Normativo, el establecimiento de una unidad reguladora, y la publicación de los procesos de compras y contrataciones.

La Administración Financiera del Estado con la finalidad de fortalecer y mejorar la gestión de las compras y contrataciones públicas, a principios de la gestión del año 2007, logró finalizar un proceso de reforma legal e institucional que conforma el marco normativo compuesto de las Leyes Nos. 340-06 y 449-06 de Contrataciones Públicas, normas jurídicas destinadas a mejorar la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad de la gestión de las Compras y Contrataciones del Estado Dominicano con miras a presentar rendición de cuentas.

El Artículo 2 de la citada Ley 340-06, sobre Compras y Contrataciones Públicas de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, establece que “están sujetos a las regulaciones previstas en esta Ley y sus reglamentos, los organismos del sector público que integran los siguientes agregados institucionales:

- El Gobierno Central (Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Poder Legislativo, La Junta Central Electoral y la Cámara de Cuentas),
- Las instituciones descentralizadas y autónomas financieras y no financieras,

- Las Instituciones Públicas de la Seguridad Social, los ayuntamientos de los municipios y del Distrito Nacional, y
- Las empresas públicas no financieras, y cualquier entidad que contrate la adquisición de bienes, servicios, obras y concesiones con fondos públicos.

La Empresa Benyill, objeto de estudio, es una organización Pública No Financiera del Estado Dominicano, por lo que le aplican los procedimientos de compras y contrataciones establecidos en la Ley 340-06 y el Decreto 543-12, que la reglamenta.

El marco regulatorio de las compras representa un control de aseguramiento referente a la gestión de la función, con la finalidad “identificar vulnerabilidades a nivel nacional, para proteger el sistema financiero internacional de usos indebidos” (Acción Financiera Internacional (GAFI), 2012).

Sin embargo, los riesgos representan hechos que pudieran concretarse en el tiempo, los cuales pudieran impactar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Así mismo, como proceso administrativo y/o gestión de riesgo, comprenden una serie de acciones por parte de la dirección y la administración de la entidad, a fin de disminuir el efecto negativo que se pudiera producir mediante una estructura de control, la cual se diseña de manera integral.

De tal manera la empresa Benyill debe determinar a cuáles riesgos se encuentra expuesto y crear una gestión para determinar oportunamente cualquier actividad, acción o fenómeno social que pudiera impactar los objetivos estratégicos de la entidad.

Este plan debe consistir en medidas preventivas que permitan mitigar el efecto de los mismos en caso de ocurrencia. Es decir, que la empresa Benyill deberá adoptar un modelo de gestión de riesgo coherente con la estructura de control definida en el marco regulatorio para lograr los objetivos estratégicos y operacionales.

## **Capítulo 1, Planteamiento del Problema**

### **1.1 Formulación del Problema**

La Empresa Benyill es una empresa descentralizada propiedad del estado dominicano que surge a partir de la segmentación de la Corporación Dominicana de Electricidad, mediante la Ley General de Reforma de la empresa pública no. 141-97.

Posteriormente la Ley general le precisó funciones, que regula todos los aspectos relativos a la producción, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en Rep. Dom.

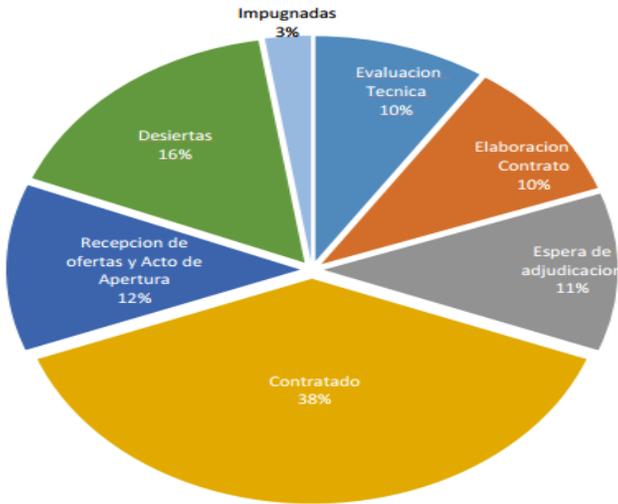
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida, dentro de la cual tiene una Gerencia de Logística y Compras, la cual realiza sus operaciones bajo el marco normativo de la Ley 340-06 sobre “Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones” y su reglamento de aplicación. Esta gerencia tiene la tarea de abastecer a las áreas de los insumos necesarios para garantizar la operativa diaria y el desarrollo oportuno de sus procesos y proyectos, y por consiguiente llevar a la empresa a cumplir con su plan estratégico y misión, es decir, evitar el desabastecimiento.

Cada año la empresa inicia alrededor de 200 procesos de adquisiciones. En la actualidad dichos procesos no se están ejecutando de una manera adecuada, presentando enormes retrasos e incumplimiento normativos, ocasionando así baja ejecución presupuestaria, incumplimientos en los planes operativos de las áreas, entre otros, y por consiguiente se ven afecta la imagen de la empresa y su desempeño de forma general.

Establecer la función logística conlleva aspectos de riesgo y control, los cuales deben ser parte de la gestión de adquisiciones y contrataciones del estado, con la finalidad de lograr la confiabilidad operativa y la aceptación de la sociedad de estos procesos que implican el uso de recursos públicos. Además, se crean las condiciones para la ocurrencia

de fraudes, lavados de activos, corrupción y cualquier otro tipo de delito conexo. Esto implica posibles pérdidas monetarias y la credibilidad de los procesos de las licitaciones. Por tanto, la empresa objeto de investigación debe “promover la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establecer directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades”. (Asociación Española para la Calidad (AEC), 2016).

La memoria empresarial anual de Benyill durante el año 2015 dice que en la empresa se realizaron 48 Licitaciones Públicas Nacionales, 64 Comparaciones de Precios, 32 procedimientos de excepción (Urgencias, Proveedor Único y Exclusividad), y 3,576 procesos de Compras Menores. La empresa de un total de 183 procesos de licitaciones declaró desiertos el 16% de sus procesos y el 3% fue impugnado. Tal como se puede observar en el siguiente gráfico. (Memoria Anual Empresarial Benyill, 2015).



**Estatus de Procesos de Compras al 31/12/2015**

**Gráfica No.1 Fuente:** Memoria Anual Empresarial Benyill,

## **1.2 Delimitación del Problema**

La investigación se realizará en la Empresa Benyill, localizada en Santo Domingo, para el periodo 01-01-2015 hasta el 31-12-2015.

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer mejoras para me mitigación de los riesgos en los procesos de adquisiciones de la Empresa Benyill, durante el año 2015.

### **1.3.2 Objetivos Específico**

1. Analizar los procesos de adquisiciones de la empresa Benyill.
2. Analizar los riesgos y sus consecuencias en los procesos de adquisiciones.
3. Determinar el impacto de la falta de mitigación de riesgos en los procesos de adquisiciones de la Benyill.
4. Analizar si las políticas y procedimientos (externos e internos) están orientados a mitigar los riesgos del proceso.
5. Proponer un plan de respuesta para gestionar los riesgos en los procesos de adquisiciones de la empresa.
6. Formular recomendaciones para la mitigación de riesgos de los procesos de adquisiciones de la empresa.

## **Parte 2, Marco Teórico.**

### **Capítulo 2 - Procesos de adquisiciones de la Empresa Benyill.**

#### **2.1 Antecedentes de las adquisiciones Gubernamentales**

El primer antecedente de la contratación pública se remonta al año 1913 con la ley para contratar de Obras Públicas, más tarde el 30 de junio del 1966 con la promulgación de la Ley No. 295 de Aprovevisionamiento del Gobierno, con la finalidad de regular la adquisición de bienes y servicios del Estado y garantizar la inversión de los fondos públicos. Además, se establecieron principios y derechos como el de libre competencia y la igualdad de trato entre los “abastecedores o suplidores”. La citada ley creó la Comisión de Aprovevisionamiento del Gobierno, que, desde ese entonces, fungía como el ente comprador del Estado dominicano. Los acontecimientos sociales y políticos desde el derrocamiento del presidente Rafael Leónidas Trujillo, procedieron administraciones estatales de corta duración, es decir, de menos de 2 años y una guerra civil e intervención armada de los estados Unidos de Norte América, lo que se consideró como un período sin políticas de compras, por esto el gobierno de turno en el 1966 decidió utilizar la centralización operativa.

Por otra parte, esa misma ley, en su Art.6 establecía que La Dirección General de Aprovevisionamiento del Gobierno tendría las funciones generales de establecer políticas, normativa y reglamentaciones que permitían dirigir las operaciones de abastecimiento y logística, coordinación de las transacciones de compras del gobierno y supervisión disposiciones legales. Además, la Ley No. 105 de 7 de marzo del 1967, estableció realizar concurso para adjudicación de toda obra de ingeniería o arquitectura cuando excedieran los

RD\$10.000,00 pesos. También, detallaba en su artículo No.18 que “los Agrimensores, estudiantes del 5to., año de ingeniería y maestros constructores de obras debidamente calificados, podrán hacerse adjudicatarios de obras valoradas hasta RD\$20,000.00,...”.

La situación actual de las compras y contrataciones la ley 105 del 1967 carecía de principios y derechos fundamentales en beneficio de los participantes en los concursos de adjudicación convocados. Posteriormente la Ley No. 322 del 15 de junio del 1981 y su Reglamento aprobado mediante Decreto No. 578- 86, define normativas que promueven la participación de empresas extranjeras siempre y cuando asociada a una organización local o de capital mixto, según sea el caso.

El gobierno dominicano en el año 1994, con la finalidad de mejorar los procesos, propició a una reforma del sistema de administración financiera del Estado, con la promulgación de un conjunto de normas para regular y a establecer controles en el gasto público, descentralizando las diferentes áreas de intervención en la economía del país, tales como:

<b>Marco Legal de Compras y Contrataciones</b>	
<b>Ley</b>	<b>Finalidad</b>
La Ley de Organización del Ministerio de Hacienda	Elaborar y proponer al Poder Ejecutivo la política fiscal del gobierno, la cual comprende los ingresos, los gastos y el financiamiento del sector público.
Ley que crea el Sistema Integrado de Gestión Financiera	Comprende el conjunto de principios, normas, sistemas, órganos y procesos que hacen posible la captación de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado.
Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público	Asignar y asegurar que la utilización de los recursos públicos se realicen en la forma más eficaz y eficiente posible para el cumplimiento de las políticas y objetivos del Estado.
Ley de la Tesorería Nacional	Captación de ingresos, el registro y custodia de los fondos y valores emitidos, la administración de las cuentas bancarias y los pagos que se ordenen dentro del marco de la legislación vigente.

Ley de Crédito Público	Captar recursos a fin de realizar inversiones reproductivas, reestructurar su organización, atender casos de emergencia nacional y refinanciar sus pasivos.
Ley de Contabilidad Gubernamental	Evaluar, procesar y exponer los hechos económicos y financieros que afecten o puedan llegar a afectar el patrimonio de los organismos comprendidos dentro de la ley.
La Ley que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República	Instituir el Sistema Nacional de Control Interno, su rectoría y componentes; establecer las atribuciones y facultades de la Contraloría General de la República.
Ley que establece el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública	Orienta la definición de los niveles de producción de bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión a cargo de las instituciones públicas.
Ley que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo	Abarca el ejercicio por parte del sector público nacional y local de sus funciones de regulación, promoción y producción de bienes y servicios, así como la creación de las condiciones básicas que propicien la sinergia entre las acciones públicas y privadas para el logro de la Visión de la Nación de Largo Plazo y los Objetivos y Metas de dicha Estrategia.
Ley que establece el marco regulatorio para la micro, pequeña y medianas empresa (Mipyme)	Crear un marco regulatorio y un organismo rector para promover el desarrollo social y económico nacional a través del fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del país.

Marco Legal relacionada a la ley 340-06 de Compras y Contrataciones Públicas

**Cuadro No.: 1 Fuente:** Varias Internet **Elaboración:** Propia

A pesar de los esfuerzos de sistematización legal de las compras y suministros del gobierno, fue necesario promulgar el Decreto No. 262-98 de 10 de julio de 1998, para disminuir los errores en la interpretación de las normativas de El Sistema Nacional de Contratación Pública de la República Dominicana, por ejemplo, no había una retroalimentación a las personas jurídicas o físicas sobre los procesos ejecutados, lo cual generaba desconfianza en las operaciones de adquisición. Es decir que transcurrieron 32 años para dotar de un reglamento el cual pudo contribuir a una gestión acorde a la ley en sus inicios.

## **2.2 Evolución del Sistema Nacional de Contratación Pública en la Rep. Dom.**

El Tratado de Libre entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos, por sus siglas en inglés (DRCAFTA), transformó el marco jurídico nacional relacionado a las adquisiciones del Estado Dominicano, establecimiento de un proceso de compras y contrataciones públicas, adaptado a los estándares y prácticas internacionales como se puede ver en el cuadro No.:1.

La suscripción del tratado DR-CAFTA, tenía como objetivo establecer tasas competitivas entre los países miembros, en sus las transacciones internacionales de compra y venta de artículos, que algunos casos se lograba la despenalización del arancel logrando una tasa cero.

Este tratado planteó la necesidad de fortalecer la relación de cooperación multilateral entre sus miembros promoviendo la integración económica y promover la integración económica regional, para contribuir al desarrollo del comercio mundial y cooperar con el comercio internacional, conformando un mercado global provisto de la seguridad para las operaciones de intercambio de bienes y los servicios, elaborados o producidos en cada país, comprendiendo sus propias limitaciones económicas.

Además, este convenio transnacional está diseñado para evitar desviaciones en el comercio recíproco, debido al establecimiento de normativas de mutuo acuerdo en beneficio de la comunidad de países miembros. Esta condición promueve la planificación de las actividades de negocios e inversión en un marco legal propiciado por la Organización Mundial del Comercio, con procedimientos aduaneros reduzcan costos y disminuyan las contingencias entre importadores y exportadores, los cuales podrán desarrollar y motivar un

comercio de mercancías y servicios que sean objeto de derechos de propiedad intelectual, bajo acciones y conducta ética.

Así mismo, crear oportunidades de empleo y mejoras de las condiciones laborales en la sociedad de cada país. Siempre respetando el medio ambiente y recursos naturales. El 1 de junio del 2006, entró en vigor, El Decreto Puente, No. 63/06, de fecha 23 de febrero del año 2006, para viabilizar las negociaciones de los tratados internacionales, el cual venía a consolidar las compras y contrataciones de bienes, servicios y obras en un mismo cuerpo jurídico.

El 18 de agosto de 2006 el poder ejecutivo promulgó la Ley No. 340-06 sobre compras y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones con los preceptos contenidos el tratado DRCAFTA y para su aplicación 6 de diciembre de 2006 se emitió el decreto 490-07. Sin embargo, dicha ley fue modificada por el decreto Ley No. 449-06 y derogado por el Decreto No. 543-12, el 6 de septiembre del 2012, el Reglamento de La Ley de Compras y Contrataciones Públicas. Es decir, adaptada a las mejores prácticas internacionales, acorde a los parámetros de los tratados y acuerdos internacionales, el Reglamento de aplicación y el Órgano Rector integrado, se formalizó el marco jurídico y regulatorio del sistema de compras y contrataciones públicas de bienes, servicios, obras y concesiones de la República Dominicana.

### **2.3 Procesos de adquisiciones en Benyill.**

La empresa Benyill ejecuta diferentes procedimientos de compras, que “es una de las actividades humanas más antiguas y casi una de las primeras para alimentarse o enriquecerse que desplegaron los hombres para satisfacer la que correspondiese”.

(Definición ABC, 2016). Asimismo, “...la empresa tiene la tarea de investigar y monitorear

las decisiones de compra del negocio”. (Ehow, 2016). El proceso de compras de una empresa pública en la República Dominicana está regido por la ley 340-06 y su reglamento 543-12, la cual establece los subprocesos de acuerdo a la naturaleza de la organización.

### **2.3.1 Licitación Pública Nacional (LPN)**

La licitación pública, es el procedimiento administrativo mediante el cual las entidades del Estado realizan un llamado público y abierto, conforme a los pliegos de condiciones, en los medios de comunicación nacional y el Portal de la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP), por al menos dos (2) días consecutivos, informando a los interesados sobre las necesidades de abastecimiento de la misma.

Para aplicar al proceso de licitación la convocatoria se tendrán dos días consecutivos y a partir del día siguiente de la última publicación, se tendrá un período para realizar consultas con la empresa emisora de 50% del tiempo para presentar la oferta y un el plazo del 75% para responder a las preguntas realizada por los ofertantes, sin exceder 30 días hábiles entre la convocatoria y la presentación de ofertas. La notificación de adjudicación será dentro de 5 días hábiles luego de haber emitido el Acto Administrativo de Adjudicación.

Por otra parte, la constitución de la garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato será de 5 días hábiles después de la Notificación de Adjudicación y el plazo para suscripción del Contrato será de no más de 20 días hábiles desde la fecha de Notificación de Adjudicación.

Los procesos de licitación serán internacionales cuando no se adjudique al beneficiario por incumplimiento del pliego de condiciones, porque se declare desierta o por la condición que aplica a las compras o contrataciones cubierta por un tratado o acuerdo en vigor

entre la República Dominicana y otro Estado u organismo multilateral o bilateral de crédito.  
(Art. 16, Ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones Públicas)

### **2.3.2 Comparación de Precios (CP)**

Este proceso sólo aplica para la compra de bienes comunes con especificaciones estándares, adquisición de servicios y obras entre 18 y 67.5 millones de pesos, de acuerdo al umbral de la Dirección de Contrataciones Públicas. También tiene la característica de ser un procedimiento simplificado, establecido por un reglamento de la ley. La diferencia en los plazos legales del proceso anterior consiste en la diferencia de días entre la convocatoria y la presentación de propuestas de 5 en vez de 30 días hábiles y la expedición de una orden de compra de bien o servicios o un contrato, en los casos que aplique.

### **2.3.3 Procedimiento de Urgencia (PU)**

En ocasiones surgen eventos que requieren hacer compras y contrataciones no planificadas llamas “de urgencia”, es decir que no permitan realización de otro procedimiento de selección en tiempo oportuno. Para su aprobación el incúmbete debe emitir una resolución con las razones de la misma.

Para una compra o contratación ser considerada como urgencia debe presentarse por un caso fortuito, es decir, un imprevisto el cual la empresa no puede resistir su adquisición. Por otra parte, toda compra y contrataciones que se encuentren dentro del Plan Anual de Compras (PAC). Sin embargo, se podría dar inicio al procedimiento de urgencia sin contar con la debida apropiación de fondos.

Es obligación de las entidades públicas consultar el Registro de Proveedores del Estado, y salvo excepción se podrán contratar una persona natural o jurídica no registrada,

pero deberá regularizar su estatus ante la Dirección General de Contrataciones Públicas, para recibir el pago correspondiente de la organización contratante.

La organización contratante para disminuir la incertidumbre sobre la calidad al adquirir bienes o servicios tomara como referencia, experiencia anterior sobre el proveedor y su historial de cumplimiento. Asimismo, se deberá siempre procurar el mayor número posible de proveedores, con la finalidad de cumplir con el principio de transparencia y para promover la debida rendición de cuentas a la ciudadanía, incluyendo publicaciones en periódicos de circulación nacional. Las ofertas deberán presentarse en el plazo establecido por la organización contratante.

Los documentos estándar involucrados en el proceso deberán ser emitidos por la Dirección General de Contrataciones Públicas y cargados al Sub-sistema de Compras del SIGEF, en el Portal Compras Dominicanas y en el institucional.

#### **2.3.4 Compras Menores**

La DGCP como órgano rector de clasificar las compras por rangos de montos, emite anualmente los umbrales de compra que incluye las Compras Menores “que es el procedimiento de selección para los casos comprendidos en el umbral menor controlado mediante procedimiento administrativo, reglamentado en la normativa vigente”. (Art. 52 del Decreto No. 543-12). El procedimiento consiste en solicitar un mínimo de 3 cotizaciones e igual número de oferentes inscrito en el Registro de Proveedores del Estados y no supere el límite máximo establecido. Sin embargo, cuando las compras por debajo del umbral mínimo se denominan, Compras Directas, es decir que se “...podrá adquirir o adjudicar directamente con las personas físicas o jurídicas inscritas en los registros...”. (Ley 340-06, 2016)

### 2.3.5 Casos de excepción

Los casos de excepción de la Ley 340-06, 2016 corresponden a casos fortuitos que no implique una violación a la ley, como los casos de seguridad nacional los cuales estarían sustentados en un mediante decreto. Además, pudiera implicar actividades cuya ejecución deba confiarse a empresas o personas físicas, debido a que los mismos sean los únicos en realizar los requerimientos o exista una situación de exclusividad. Así como, urgencias, que no permitan la realización de otro procedimiento de selección. Sin embargo, en todos los casos, se deben justificar razones objetivas, previa calificación y sustentación mediante resolución de la máxima autoridad competente.

Asimismo, se considera, no validos los procesos de compras y contrataciones que incluyan, construcción, instalación o adquisición de oficinas para el servicio exterior. En los casos de obras locales, se toman en consideración los contratos rescindidos cuya terminación no exceda el 40% del monto total del proyecto, obra o servicio.

<b>UMBRALES 2015 - RD\$</b>			
<b>Procedimiento de Selección</b>	<b>Obras</b>	<b>Bienes y servicios</b>	<b>Niveles de Autorización</b>
<b>Licitación Pública</b>	Desde 270,193,799.00 en adelante	Desde 3,526,636.00 en adelante	Comité de Compras y Contrataciones
<b>Licitación Restringida</b>	Desde 112,580,749.00 hasta 270,193,798.99	Desde 3,472,696.00 hasta 3,526,635.99	
<b>Sorteo de Obras</b>	Desde 67,548,450.00 hasta 112,580,748.99	N/A	
<b>Comparación de Precios</b>	Desde 18,012,920.00 hasta 67,548, 449.99	Desde 675,484.00 hasta 3,472,695.9	
<b>Compras Menores</b>	N/A	Desde 90,065.00 hasta 675,483.99	Director Administrativo y Financiero
<b>Compras Directas</b>	N/A	Desde 0.01 hasta 90,064.99	Gerente de Logística y Compras

**Umbral topes de compras del año 2015.**  
Cuadro No: 2 Fuente: DGCP

## **Capítulo 3 – Gestión de Riesgos como Prevención de Fraude.**

### **3.1 Definición de fraude**

El fraude es una acción que procura la obtención de algún beneficio de manera ilegal, tipificado como un delito. La Asociación de Examinadores de Fraude (Acfe) define el mismo como: En el sentido más amplio, el fraude puede abarcar cualquier delito por ganancia que usa el engaño como su principal modus operandi. Más específicamente, el fraude se define como: Una declaración falsa a sabiendas de la verdad o la ocultación de un hecho para inducir a otro a actuar a su perjuicio. En consecuencia, el fraude incluye cualquier acto intencional o deliberado de privar a otro de la propiedad o de dinero mediante engaños, el engaño, u otros actos desleales.

Además, el Instituto Americanos de Contadores Públicos Autorizados (AICPA) define el fraude como “el uso de Acciones que buscan presentar ante los inversionistas, analistas y/o mercado una situación no realista de la Compañía, con el fin de cumplir con las expectativas de los grupos de interés.” (2016). Este Concepto no tifica el fraude como un acto en contra de la ley. Sin embargo, el The Institute of Internal Auditors, (IIA Global) explica que es “cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para obtener dinero, propiedades o servicios, evitar pagos o pérdida de servicios, asegurar una ventaja personal o del negocio” (2013). Así mismo, la Federación Internacional de Contadores Públicos conceptualiza que el fraude es “...Un acto intencional cometido por uno o más individuos de la administración de quienes tengan a cargo el gobierno, empleados o terceros, que conlleva el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal”. (2007),

Así mismo, en Cambier, hace referencia a que “el fraude está asociado a la estafa, delito contra el patrimonio o la propiedad. Consiste en un engaño para obtener un bien patrimonial, haciendo creer a la persona que paga que obtendrá algo que en realidad no existe”. (2015). El fraude se considera como un riesgo que representa pérdidas monetarias la organización, “las pérdidas potenciales por fraude estimadas en el mundo, para 2016 ascienden a USD\$3.7 trillones” (Acfe, 2016).

Las compras representan un gran porcentaje de las inversiones de las organizaciones, las cuales están amenazadas por el riesgo del fraude, como facturas falsas, proveedores fantasmas, corrupción e influencia de poder, simple robo de los almacenes, entre otros. Es bien sabido que, el fraude no es el único riesgo de los procesos de adquisiciones, por esto otras organizaciones como ISO y COSO han desarrollado modelos de prevención y/o mitigación de los riesgos, tales como la Norma ISO 31000 sobre Gestión de Riesgos y el Marco Integral de Control Interno, respectivamente.

### **3.2 Norma Internacional de Calidad (ISO) 31000**

La norma, denominada ISO 31000:2009, Gestión de Riesgos emitida por la Organización de Normas Internacionales (ISO), tiene como objetivo apoyar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo. La misma no es de carácter obligatorio. La norma ISO 31000:2009, establece principios que deben ser satisfechos para lograr gestionar los riesgos. La ISO es recurrente en sus normas en que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo, a fin de integrar el proceso de gestión de riesgos, gobierno y control. Además, puede ser aplicada las estrategias y de decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.

La ISO 31000:2009 permite a las organizaciones fomentar una gestión de prevención de riesgo, con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas que les impidan cumplir con los requerimientos legales, reglamentos y normas internacionales como parte del mundo globalizado, que requiere de establecer seguridad y confianza para mitigar las pérdidas y manejo de incidentes. La Gestión de riesgo es una actividad que genera una visión de futuro debido a que incide el mejoramiento del aprendizaje organizacional, la eficiencia y eficacia operacional. Es decir que “las organizaciones que utilizan la norma ISO 31000 aumentar sus posibilidades de lograr sus objetivos, son más capaces de identificar las oportunidades y amenazas y asignar y utilizar los recursos con eficacia para la gestión de riesgos”. (ISO 2009)

La ISO 31000 aporta beneficios los cuales se integran a las acciones de reducción de pérdidas creando valor en el logro de los objetivos como seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental, de manera integrada en todos, los procesos, creando la condición para la toma de decisiones sobre las distintas alternativas de cada caso. También, la gerencia y el resto del personal logar desarrollar técnicas para anticiparse a posibles incertidumbres que pudieran afectar significativamente la entidad.

La gestión de riesgo para cumplir su misión de mitigar los posibles sucesos negativos que puedan impactar los objetivos organizacionales debe emplearse de manera sistemática y estructura que permita lograr resultados planificados por la empresa. Así mismos la mejor la información disponible para generar las acciones de prevención de los mismos debe ser como resultados del análisis y comprensión de eventos ocurridos que representaron perdidas económicas, la experiencia del personal o expertos en la materia permitirán establecer acciones de control confiables. El manejo o administración de los riesgos es diferente para

cada empresa, por lo cual los procesos internos y externos deben estar correlacionados en base a planeación de acciones directas conformando los aspectos de control.

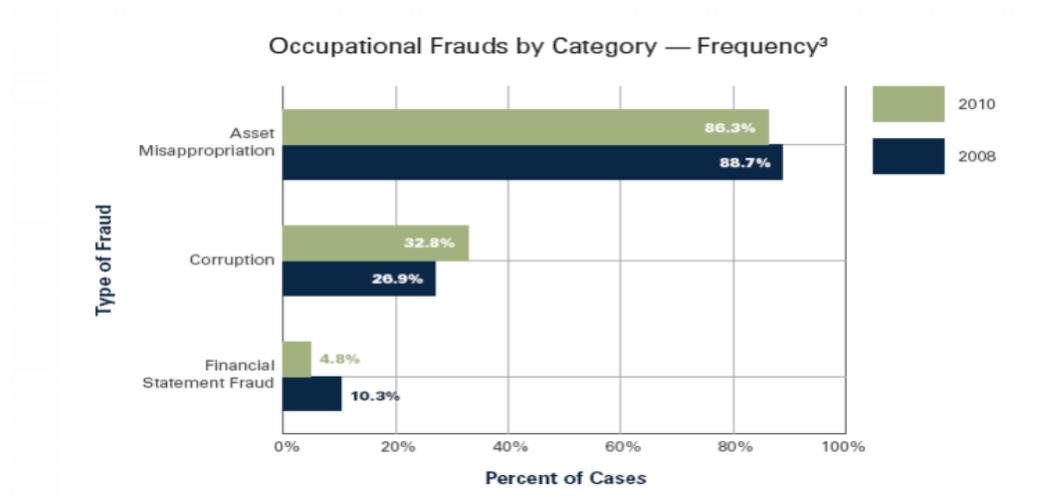
La gestión de riesgo como fenómeno empresarial incluye en su contenido el factor humano, filosófico y conductual del ambiente de trabajo que incide en la manera de hacer las cosas. Esta situación permite crear las condiciones para lograr los objetivos de una manera transparente, lo cual da como resultado la participación de los grupos de interés y los responsables del control interno. Es decir, que la empresa debe mantenerse atenta a los cambios de ella y el entorno.

### **3.3 Estructura de la norma.**

La norma ISO 31000, es opcional en la aplicación de su contenido. Sus componentes permiten obtener beneficios como la implantación y desarrollo de un ambiente de prevención, a fin de adecuarse ante el impacto de los riesgos y disminuir las posibles pérdidas, tomando en cuenta todos los niveles de funcionales de la empresa, a fin de identificar las oportunidades y amenazas inherentes ante las regulaciones legales, normativas y reglamentaciones, las cuales incidirán en la calidad de la información financiera, y la adhesión a la políticas de la empresa de los grupos de interés. La actitud preventiva promueve las tomar de decisiones de negocios y operativas. Además, el presupuesto económico para apoyar la gestión de riesgo poder ser asignado efectivamente, disminuyendo los errores en los planes empresariales y logrando en todo el personal la aceptación de un ambiente de prevención como cultura empresarial. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que “no importa cuál sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos”. (avantium, 2016)

### 3.4 Fraude e incumplimiento en los Procesos de Compras.

El fraude como actividad ilícita es clasificado por el ACFE en tres categorías, la corrupción implica que los empleados de una empresa utilicen indebidamente sus influencias para obtener un beneficio personal. Además de, la modificación indebida de los estados financieros los cuales que no reflejan la realidad económica de la compañía y la expropiación consistente en la sustracción de activos o utiliza tales activos u otros recursos de la compañía para beneficio propio.



#### Fraudes laborales por categoría – frecuencia

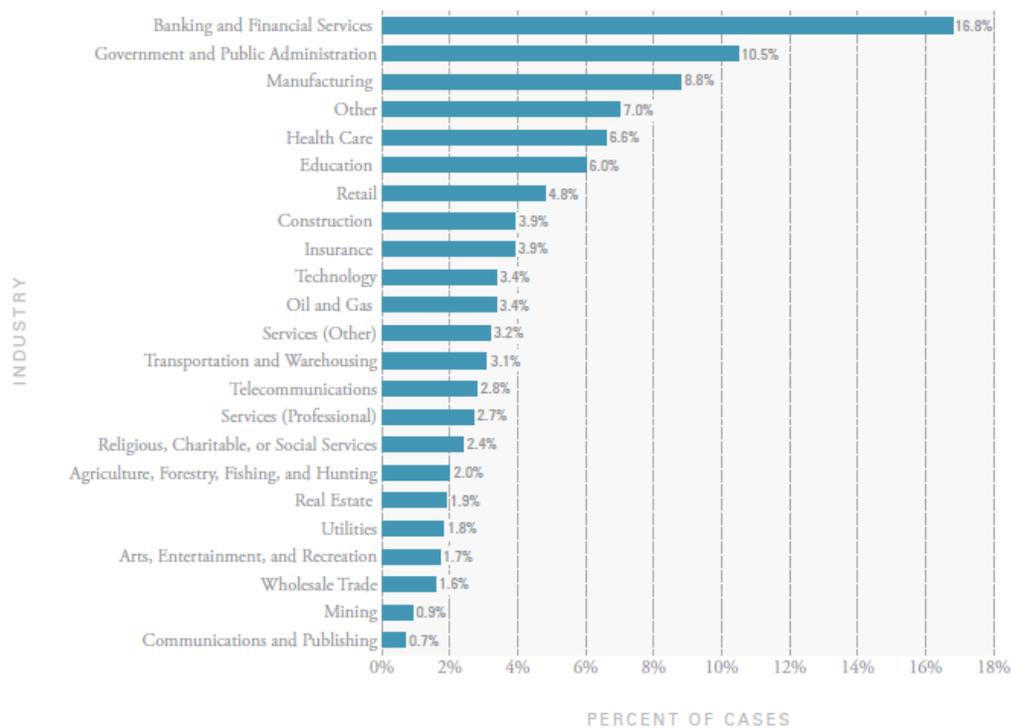
Gráfico No.: 2 Fuente: ACFE

En la gráfica anterior podemos apreciar cuales eran los tipos de fraudes más presentados, siendo en el año 2008 y 2010 el más frecuente la apropiación indebida con un 88.7% y 86.3%, respectivamente. Luego le sigue el fraude por corrupción con un porcentaje de 32.8% para el año 2010 y por último el fraude en los sistemas financieros.

### 3.5 Estadísticas

Según los datos de la encuesta realizada por Examinadores de Fraude Certificados (EFC), El gobierno y las empresas publicas representan un **10.5%** de los casos reportados, ocupando el 2do lugar.

Figure 43: Industry of Victim Organizations



#### Industrias y organizaciones victimas de fraudes

Gráfico No.: 3 Fuente: ACFE

Dentro de los casos de fraude reportados también podemos observar con mayor porcentaje se encuentra los bancos, las empresas manufactureras, cuidado personal, educación, entre otros. No obstante, los de menor casos de fraude se encuentran las empresas de comunicación y publicidad, minería y tiendas de ventas al por mayor.

Figure 45: Frequency of Schemes Based on Industry

Industry/Scheme	Banking and Financial Services	Government and Public Administration	Manufacturing	Health Care	Education	Retail	Construction	Insurance	Oil and Gas	Technology	Services (Other)	Transportation and Warehousing	Telecommunications	Services (Professional)	Religious, Charitable, or Social Services
Cases	368	229	192	144	132	104	86	85	74	74	70	68	62	60	52
Billing	9.5%	25.3%	32.8%	31.3%	34.1%	15.4%	27.9%	17.6%	20.3%	29.7%	22.9%	22.1%	12.9%	26.7%	25.0%
Cash Larceny	11.1%	7.9%	5.2%	9.7%	13.6%	12.5%	8.1%	4.7%	4.1%	5.4%	15.7%	4.4%	1.6%	13.3%	9.6%
Cash on Hand	17.9%	10.5%	8.3%	11.1%	17.4%	11.5%	7.0%	4.7%	9.5%	8.1%	22.9%	5.9%	4.8%	20.0%	13.5%
Check Tampering	9.5%	9.2%	13.5%	14.6%	7.6%	9.6%	10.5%	17.6%	4.1%	5.4%	18.6%	10.3%	6.5%	31.7%	25.0%
Corruption	37.5%	38.4%	48.4%	30.6%	31.8%	32.7%	36.0%	28.2%	48.6%	44.6%	28.6%	51.5%	41.9%	16.7%	28.8%
Expense Reimbursements	5.4%	15.7%	22.9%	20.1%	15.9%	8.7%	20.9%	9.4%	10.8%	27.0%	12.9%	8.8%	19.4%	16.7%	25.0%
Financial Statement Fraud	12.0%	7.9%	10.9%	13.2%	5.3%	5.8%	17.4%	7.1%	6.8%	12.2%	17.1%	5.9%	9.7%	11.7%	3.8%
Non-Cash	10.6%	14.8%	30.2%	13.2%	17.4%	32.7%	22.1%	5.9%	17.6%	18.9%	22.9%	29.4%	38.7%	10.0%	13.5%
Payroll	3.8%	13.5%	11.5%	9.7%	7.6%	3.8%	16.3%	5.9%	8.1%	2.7%	11.4%	7.4%	3.2%	11.7%	13.5%
Register Disbursements	2.7%	1.7%	5.7%	2.1%	1.5%	8.7%	1.2%	0.0%	0.0%	1.4%	5.7%	2.9%	3.2%	1.7%	1.9%
Skimming	6.8%	14.0%	8.3%	12.5%	25.0%	17.3%	15.1%	10.6%	8.1%	5.4%	21.4%	11.8%	6.5%	18.3%	19.2%



Frecuencia de los fraudes por tipo de empresas

Gráfico No.: 4 Fuente: ACFE

En la siguiente gráfica se puede los fraudes con los niveles de frecuencia que se presenta en la administración pública como la corrupción un 38.2%, órdenes de compra 25.3%, reembolsos de gastos 15.7%, entre otros.

### 3.6 Sistemas de Prevención del fraude

Unas de las técnicas para la prevención fraude se refiere a los indicadores de fraudes que representan un indicio que se debe darle seguimiento para comprobar o no la ocurrencia del delito como se representan un indicio del delito como:

•Pagos Duplicados	•Venta de Inventarios catalogados como desperdicio
•Pagos Múltiples	•Compras excesivas
•Pagos por mercancía que nunca existió	•Empleados y Empresas Fantasma
•Entregas Defectuosas	•Abusos con el tiempo extra
•Precios falsos y aceptación interna	•Reembolsos excesivos o no contra factura
•Propinas unilaterales	•Sobornos

#### Indicadores de Fraude

Cuadro No.: 4 Fuente: Internet

Estos indicadores son factores que representan desviaciones del control interno que los supervisores deben estar monitoreando, los aspectos contables-financieros, conducta no usual del personal, relación con los proveedores que llama la atención. Es decir, cualquier situación considerada de riesgo se debe prestar atención.

El exceso de confianza, es uno de los indicadores del fraude y ocurre en empleados llamados de “confianza”, quienes tienen la autorización de sus jefes para imitar la firma, para agilizar la documentación administrativa, lo que motiva a problemas y sorpresas pues no se podrá encontrar el documentos no autorizados y refrendados por el empleado de confianza y tal vez un pago de un monto que no corresponda al valor del bien comprado ilícitamente.

El acceso privilegiado para ingresar a lugares de carácter confidencial como archivos, base de datos, registro de firmas, dinero, documentos etc. Por tanto, hay que tener control sobre el personal autorizado a dichos lugares restringidos. Otra actividad de sospechosa es la actitud del empleado de involucrarse en actividades no propias de su puesto con la

excusa de “aprender más, pues a partir del conocimiento de sus varias áreas de trabajo como el movimiento financiero y de las actividades propias de la institución. Es decir que la falta de evaluación del control, es uno de los factores que impulsan a cometer inicialmente irregularidades administrativas y luego actividades ilícitas, lo cual asume el defraudador que no hay posibilidad de ser descubierto. Esta situación implica una predisposición psicológica, a la que se somete inconscientemente el defraudador, el control se hace rutinaria.

La carencia de dispositivos de seguridad los documentos fiduciarios pues motivan que el defraudador pueda sustraer papel, tintas y sistemas de impresión para hacer sus falsificaciones con características en casos tengan referencia de seguridad adicionales que, el original no tiene. Con la finalidad de disminuir los riesgos de fraude, las entidades deben programar cursos de capacitación, sobre la prevención del fraude y los aspectos éticos empresariales.

### **3.7 Métodos de detección y prevención del fraude**

La conducta antiética del defraudador para que se materialice deben existir tres aspectos o condiciones y se denominó el triángulo del fraude diseñado por el psicólogo criminólogo Dr. Donald R. Cressey en el año 1961 como, tener el poder (motivo o presión), percibir la oportunidad de cometerlo y de alguna manera racionalizar que el fraude es aceptable. Estos tres puntos de acuerdo al Dr. Cressey surgen cuando una persona tiene altos estándares de moralidad, probablemente tiene dificultad de cuestionamiento moral cuando está cometiendo un fraude. Aquellos que no tienen principios, simplemente encuentran una excusa y se justifican a sí mismos diciendo que no hay nada malo en lo que están haciendo. (1961)



**Triángulo del Fraude**

**Gráfica No.: 5**

**Fuente:** Imágenes Internet

El componente de la necesidad, implica un deseo material o psicológico, que tiene el defraudador para cometer un acto ilícito, con fines de lucro o por necesidades legítimas o circunstanciales que inciden en la situación económica de empleados por estilos de vidas que no se ajustan a sus ingresos, lo cual ocasionan cambios de actitud hacia la empresa, motivando se ha realizar actividades ilícitas para satisfacer sus necesidades económicas. Además, se incorporan situaciones personales, como la matrícula de universidades o colegios de sus hijos en, enfermedades terminales de tipo familiar quienes en estado de desesperación encuentran la manera de cometer el fraude en la entidad.

La justificación, es la aceptación por parte del defraudador de su propia ética que entiende que su actividad ilícita, es la correcta. Es decir que, realizar dichos actos ilegales los realiza libre de remordimientos o culpa. Este elemento implica factores psicológicos los cuales se ocultan en el defraudador, los cuales reflejan en motivos ideológicos que implica un razonamiento erróneo al tratar de convertirse en líder de una para incurrir en actos

ilícitos. También, la inconformidad por la conducta antiética de los patrones, quienes con sus acciones crean sentimientos y acciones en contra de la entidad, entendiéndose como correctas por el trabajador.

Acceso privilegiado que tienen algunas personas para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc, les permite tener una gran fuente de información, por lo que amerita un control exhaustivo del personal autorizado a dichos lugares restringidos.

Conocimiento del terreno, es tarea de empleados deshonestos, pues a partir de la observación del movimiento financiero y de las actividades propias de la institución, calculan sus riesgos de responsabilidad, orientando sus actividades a lo ilícito.

Falta de control, es uno de los factores que impulsan a cometer inicialmente irregularidades administrativas y luego actividades ilícitas, pues se piensa que no hay posibilidad de ser descubierto.

Predisposición psicológica, ¡a la que se someten inconscientemente algunas personas al decir “que me van a pasar un cheque falso!, por favor si yo conozco todo en cheques” ... Esta situación abre oportunidades al falsario, pues la verificación documentaria veces se hace rutinaria.

Esta predisposición psicológica también puede suceder cuando los empleados revisan los documentos controvertidos con temor o inseguridad, pensando que podrían ser sorprendidos; esto debido a la carencia de los conocimientos básicos sobre documentoscopia y grafotecnia.

El falsificador se motiva por la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios debido a que puede agenciarse con facilidad del papel, tintas y sistemas de impresión para hacer sus reproducciones, logrando incluso en casos que “sus imitaciones

sean mejores que los originales” (Reimundo Urcia Bernabe). Por ello es necesario incorporar los mejores dispositivos de seguridad existentes, pues los beneficios estarán compensados, ya que se reducirán los riesgos del fraude.

### **3.8 Estructura de un plan de prevención de fraude**

Un plan de prevención de fraude dentro de la empresa debe establecer un análisis y monitoreo de los principales riesgos de fraude dentro del negocio o segmento de operaciones de la compañía, con la finalidad de segregarse la responsabilidad en el desempeño de los empleados riesgos de fraude identificados. Además, es conveniente que la entidad evalúe constantemente los eventos o patrones de fraude que se pudieran afectar. Sin embargo, el plan sugiere identificar, el fraude, asignar el responsable de monitoreo sobre los factores de fraude, la empresa debe establecer una manual de políticas y procedimientos que establezcan una gestión de riesgos basada en la estructural de control que disminuya la ocurrencia e impacto de los fraudes. Asimismo, los planes de detección de fraudes deben incidir de manera proactiva en todo el personal, para lograr aplicar las mejoras y corregir las desviaciones del sistema de controles interno, mediante el empoderamiento gerencial.

Adicional al plan, la entidad debe apoyar los esfuerzos de auditorías sorpresas para determinar el nivel de aseguramiento, la capacitación del personal que le permita discernir sobre las condiciones de fraude y establecer un programa de línea de urgencias, para reportar posibles irregularidades.

## **Capítulo 4 – Los Planes de Riesgos para los Procesos de Adquisición.**

### **4.1 Los Planes de riesgos.**

El Plan de Gestión del Riesgo (PGR) es un programa de actividades que pretende dar a conocer y poner en práctica, estrategias, conceptos y metodologías para poder reducir riesgos, prevenir desastres, y responder a posibles desastres que se pudieran materializar en el futuro. (Rocío Olaya S., 2007)

El propósito del plan es identificar los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto, analizarlos, calcular la exposición y en base a ello poder priorizarlos, para establecer estrategias de control y resolución, que permitan ejercer una correcta supervisión de los mismos.

Es por esta razón, que se debe realizar un análisis y gestión de riesgos, a fin de que el proyecto pueda llevarse a cabo dentro de los tiempos establecidos y los costos previstos, se debe determinar cómo los riesgos deben ser identificados y controlados. La contingencia de nuestras acciones en cualquier estructuración del concepto de riesgo, por lo cual, las personas, grupos sociales, organizaciones, y la sociedad en general, se enfrentan a diversas opciones en la toma de decisiones (incluido el no hacer nada) están asociadas con consecuencias potenciales positivas o negativas, pensar sobre el riesgo nos ayuda a elegir una alternativa de acción que potencialmente implique más beneficios comparando todas las alternativas disponibles. Por tanto, el concepto de riesgo incorpora, ineludiblemente, la probabilidad de que una situación o escenario no deseable (efecto adverso) pueda convertirse en realidad, bien sea por un evento natural o por la acción del hombre.

Las políticas de riesgo son el resultado de una lucha constante de todos los agentes y grupos sociales para incluir su visión del riesgo en la agenda pública e imponer su perspectiva a los demás, donde las fronteras culturales desempeñan un papel crucial.

#### **4.2 La gestión empresarial del riesgo.**

La gestión empresarial y los planes de riesgos deben estar alineados a los objetivos estratégicos organizacionales como la misión en la cual la unidad de adquisiciones debe fijarse como meta lograr, cumplir con los índices de desempeño como parte del esfuerzo empresarial, Por otra parte, dicho departamento debe tener definida su propia estructura jerárquica con la finalidad de establecer la línea de mando, funciones, responsabilidades y promover el clima ético deseado por la administración. La estructura interna debe estar creada de acuerdo a la naturaleza de la empresa y diversificación de las compras.

El personal de compras debe manejar el tema de cantidad, precio y calidad de los bienes con la finalidad de elegir el proveedor que más convenga. Las políticas y procedimientos corresponden un elemento de la gestión de riesgo porque los mismos están diseñado a para mitigarlos y favorecer a la transparencia de las operaciones es decir que las operaciones se realicen de acuerdo a lo establecido por la gerencia.

Además, se debe sociabilizar el manual de compra, ética, y cualquier tipo de política que impacte en el desenvolvimiento de las compras con los grupos interés. También, se debe tomar en consideración los procedimientos de compras en relación con las cláusulas de contratación en cada contrato que se realice ya que se compromete el nombre de la empresa. La transparencia en el proceso de compras “garantiza la igualdad de oportunidades aplicando criterios de objetividad e imparcialidad en las relaciones con

proveedores, promoviendo la publicidad y concurrencia de los procesos de selección, dentro de criterios de eficiencia de gestión”. (Grupo IBERDROLA, 2016).

Uno de los riesgos a tomar en cuenta es el nivel de sostenibilidad de la entidad en la gestión de compras que impida el desabastecimiento de los almece y el pago en las fechas acordadas con los proveedores. Otro aspecto en tomar en cuenta para la sostenibilidad, es la clasificación de los proveedores, a fin de poder establecer relaciones comerciales más allá de la adquisición de bienes y servicios.

En la actualidad, las Empresas como Benyill deben establecer su gestión de riesgo de carácter integral tomando el riesgo país de cada operación transnacional que le permita una relación ganar-ganar. Esta condición consiste licitaciones públicas que permita compartir los proveedores clasificados como No.1 en el mercado de aprovisionamiento, lo cual permite el registro, clasificación, y calidad de las compras mitigando los riesgos de incumplimiento luego de la firma del convenio o contrato, proceso que debe quedar documentado para seguimiento en próximas evaluaciones de los concursos.

Los registros de proveedores deben ser revisados por lo menos anualmente a fin de determinar su estatus tomando en cuenta su comportamiento de acuerdo a los criterios de evaluación y al mismo tiempo actualizar el registro de elegibles el cual se utiliza ante contingencias del poseso. Además, deben realizar auditoría de los proveedores para conocer de sus procesos y ratificar la evaluación disminuir cualquier incertidumbre sobre los mismos.

### **4.3 Marco Integral de Control Interno (MICI) 2013**

El Marco Integrado de Control interno es un modelo integral de carácter holístico, que surgió en el año 1992 debido a los niveles de fraudes que afectaban la industria norteamericana. La comisión patrocinadora de este modelo Committee of Sponsoring Organizations (COSO), emitió la versión 2013, incluyendo 17 principios distribuidos en sus cinco componentes, un detalle de 79 puntos de enfoque y tres objetivos generales para su logro, los cuales deben estar funcionando y operando conjuntamente. Por lo tanto, “la gestión de riesgos corporativos le permitirá a la dirección tratar a la incertidumbre de una manera eficaz, y administrar los riesgos y oportunidades asociados, con la finalidad de generar más valor”. (Ambrosone, 2007)

Las organizaciones tienen su propia cultura y por ende la exposición a los riesgos difiere, por esto el riesgo empresarial

...es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (COSO 2004).

Los planes de riesgo se elaboran tomando en consideración los elementos del modelo.

#### **4.3.1 Los Objetivos de Control**

Los Objetivos de Control al igual que las estrategias buscan lograr resultados producto de la gestión empresarial, es decir que los objetivos de control podrían establecerse como estrategias.

**Operacionales**, se relacionan con las estrategias corporativas relacionados a la misión que es el motivo o propósito de las intenciones organizacionales, que representanta la declaración de lo que estima realizar en su entorno y compromiso con su responsabilidad social. Es decir, para quien y para que justifica su actividad.

Además, se incluye la visión de la empresa que procura que las decisiones se realicen teniendo en cuenta las operaciones, el rendimiento económico, en el impacto de la tecnología, y las expectativas de los clientes, que pudieran repercutir en las condiciones del mercado, es decir la gestión de riesgos.

**Reporte**, este objetivo abarca reportes financieros externos o estados financiero y los reportes no financieros externos (informativos al público). También, se clasifican en reportes internos financieros y no financieros Como el de ejecución presupuestaria, análisis de cuentas por cobrar por antigüedad de saldo.

**Cumplimiento**, este tiene la finalidad de establecer el cuerpo normativo para el cumplimiento de las leyes y regulaciones oficiales u las disposiciones de los organismos de dirección como manuales de procedimientos circulares, memorándums, etc.

#### **4.3.2 Los Componentes del MICI 2013**

Los objetivos establecen la dirección de los 5 componentes los cuales componen el modelo integrado de control interno, (Delloite, 2015), tal como sigue:

**Ambiente de Control**, procura establecer que la organización demuestre compromiso por la integridad y valores éticos, de manera que el Consejo de Administración es independiente de administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos, lo cual implica que la Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.

Además, implica que la organización demuestre un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos, lo cual se manifiesta en el tiempo con procesos de reclutamiento y selección que han logrado mantener un personal comprometido con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos. De tal forma que el ejemplo de cumplir las disposiciones internas y externas inicia por el Directorio y la Administración, lo cual provoca un apoderamiento del resto del personal en hacer las cosas de acuerdo a lo establecido mitigando los riesgos corporativos.

**Evaluación de Riesgos**, bajo un clima de valores éticos la empresa debe identificar los riesgos y valorarlos con relación de los objetivos estratégicos y operacionales, con la finalidad de establecer una estructura de gestión de riesgos (actividades de control) que permitir disminuir la probabilidad de ocurrencia e impacto, siempre y cuando, tomando en cuenta la ocurrencia de fraudes. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse. Sin embargo, la entidad debe identificar y evaluar los cambios internos y externos que pueden impactar significativamente al sistema de control interno, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

**Actividades de Control**, este componente tiene la finalidad de desarrollar actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables, lo cual se manifiesta en los sistemas informáticos u automatizados para apoyar el cumplimiento de los objetivos mediante, políticas que establezcan lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción. Al estar identificado s los posibles riesgos se establecer las actividades control para regular las acciones del personal lo cual involucra al personal en la gestión de riesgo

**La Información y Comunicación**, corresponde a la generación de información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y a la toma de decisiones. La entidad debe establecer canales de comunicación que les permita llegar los objetivos y su responsabilidad sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno al personal como los grupos de externos. Además, debe incluir la sociabilización del Control Interno.

**Supervisión y Monitoreo**, se refiere a la organización selección, desarrollo, y realización de evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando. Así mismo, la organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado, estas funciones son realizadas directamente por auditoría interna que es la unidad que sirve equilibrio entre el directorio y la Administración promoviendo el aseguramiento del sistema de control.

La gestión de riesgo no es una actividad aislada, sino que una acción mancomunada del personal y el modelo del Marco Integrado Control Interno.



Representación gráfica del Marco integrado de Control Interno 2013

**Gráfica No.: 6**

**Fuente: COSO**

## **Capítulo 5. Factores a tomar en cuenta para la elaboración de políticas y procedimientos.**

### **5.1 Definición de Proceso, Procedimientos y Política:**

#### **5.1.1 Procesos y Procedimientos:**

Un Proceso es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad los cuales representan instrucciones para realizar una actividad. Estas órdenes de cómo deben realizarse de manera sistematizada y se simplificada cada proceso.se organizan en el manual de procesos y procedimientos, que “es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente”. (López, 2009)

#### **5.1.2 La Política Empresarial**

Las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos, con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberían contravenirlas. En este sentido, las políticas de empresa apoyan las normas jurídicas, permitiendo su interpretación y aplicación las actividades empresariales. Es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresa elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico para su cumplimiento.

Las políticas de empresa también permiten uniformar los valores, criterios y cultura en la empresa y las conductas que se espera de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. Es este un factor donde las diferencias

jurídicas y culturales pueden ocasionar distorsiones en cuanto a dichos elementos. Por tanto, “las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias” (KPMG, 2015).

Las políticas deberán señalar el apartado o capítulo del Código Ético o de Conducta que desarrollan, permitiendo a sus usuarios percibir que se hallan frente a una Conceptos Jerarquía normativa, sistema de valores, consistencia del sistema, políticas globales, políticas locales, políticas sustantivas, políticas procedimentales, políticas para el personal, políticas para externos. Algunas organizaciones distinguen entre normas sustantivas y de procedimientos: las primeras establecen patrones de conducta o regulaciones sustantivas, mientras que las segundas son las normas de procedimiento a seguir en su ejecución. Tampoco, no es frecuente la distinción entre normas dirigidas a personal de la empresa y normas que afectan a terceros con los que se mantiene relación mercantil (agentes, proveedores, etc.), esta situación implica que se deba “identificar entre la situación actual y la situación ideal que establece la política de la institución proporcionando recomendaciones para salvar las diferencias”. (Aumatell, 2014)

## **5.2 Documentación integral (Manual)**

Los manuales de procesos y procedimientos reducen los riesgos de improvisación por los trabajadores al no tener un patrón de labores. Entonces se puede afirmar que,

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de

la empresa. El manual de procedimientos reúne las normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización. (Solarte, 2014)

En fin, una entidad en la que no se use de forma correcta o no se apliquen los manuales de procesos y procedimientos es susceptible de confusión en el desempeño del personal al no existir una definición y delimitación de sus responsabilidades y el rendimiento operacional de cada departamento. Además, problemas de abuso de autoridad, hostilidad entre departamentos y trabajadores, al tratar de realizar su trabajo con el mínimo esfuerzo. Además, al momento de establecer una sanción no existiría la base normativa violada

El manual de procesos y procedimientos es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne las normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización. (Yudy, 2012)

El manual de políticas y procedimientos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Así mismo, al documentar el quehacer de la entidad, contribuye en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya

que describen las actividades de cada cargo, lo cual permite el análisis o revisión de los puestos y los procedimientos del sistema. En caso de dudas el personal puede consultarlo para disminuir la ocurrencia de errores, en relación a la asignación y delegación de autoridad.

Asimismo, el Manual permite establecer un sistema de información o modificar el existente, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Además, facilita las labores de auditoría, análisis del control interno y su evaluación, lo cual promueve la eficiencia de los empleados, con las indicaciones lo que deben hacer y cómo deben hacerlo evitando actividades duplicadas.

Es decir que, Benyill se debe preparar todo lo concerniente para que esta pueda ser, autosugestionada para responder a los cambios internos y del entorno. Además, de la estabilidad financiera de una empresa, también se requiere disponer de un sistema documentado que permita realizar sus procesos productivos. Por otra parte, estos documentos clasifican las normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos que le permite al empleador como al empleado tomar decisiones oportunas con nivel de riesgo calculado.

Lo mismo pasa con los manuales de procedimientos, son documentos que deben compartirse y difundirse en la empresa, para que los conozcan todos los miembros del equipo y así puedan trabajar como eso, como un equipo, en donde todos saben que tarea les toca y como sus tareas se relacionan con las del resto de las personas, para que a todos les quede claro hacia dónde van.

Todo manual debe contener una estructura, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente una tabla de contenido y una introducción al mismo. Adicionalmente, el manual debe tener

un objetivo del procedimiento y una descripción de las tareas ordenadas y en secuencia.

Los procesos contendrán los formatos de los documentos, las responsabilidades, descripción del proceso, y un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.

Pero el objetivo de un manual de procedimientos no termina el día que se concluye su redacción, más bien ahí es apenas cuando comienza la tarea de un manual de procedimientos, ya que, si su objetivo es estandarizar los procesos de la empresa, eso quiere decir que todos en la organización deberán apearse al procedimiento planteado en el propio manual.

El Manual de Políticas y Procedimientos como proceso, es continuo y su actualización debe establecerse en el mismo a fin que no pierda su utilidad. De esta manera, el manual de procedimientos, como se puede ver, “es una importante herramienta para asegurar que la empresa opera siempre bajo los mismos criterios además de asegurar que las personas no se lleven el conocimiento generado y que es propiedad de la empresa”. (mymempresario, 2016)

### **5.3 Políticas y procedimientos emitidos por la DGCP.**

La Dirección General de Contrataciones Públicas a través de su portal ofrece el marco legal aplicable a los procesos de compras y contrataciones públicas, dentro de los cuales se encuentran los procedimientos para llevar a cabo cada tipo de procesos definidos en la ley 340-06. Además, ofrece un Manual General de Procedimientos que es un documento que describe cómo deben las Entidades Contratantes realizar sus procesos de compras y contrataciones, en adición a eso ofrece un procedimiento detallado de cada proceso, el cual contiene: objetivo del proceso en el cual se explica la finalidad de llevar a cabo el procedimiento de selección, que garantice una mayor participación y transparencia en las

compras y contrataciones de bienes, servicios y obras que realicen las instituciones que se encuentren dentro del ámbito de aplicación de la Ley.

El alcance: en el cual se delimita hasta donde abarca el procedimiento, destacando que comprende todas las compras y contrataciones de las Instituciones de la Administración Pública, en función de los umbrales establecidos por la Dirección General de Contrataciones Públicas como Órgano Rector del Sistema, la referencia normativa: en la cual se cita todos los documentos legalmente aplicables y los plazos involucrados, siendo este una de las partes más importantes debido a que se establecen los tiempos que deben ser cumplido conforme a la ley vigente de compras. Las Unidades Operacionales Involucradas que son las áreas dentro de la empresa que tienen la responsabilidad de ejecutar el proceso, cumplimiento con cada función definida para tales fines.

Las Políticas y Otras Observaciones: son los lineamientos establecidos para cada proceso, en base a las cuales se deben llevar a cabo, sin caer en la violación de ninguno. La descripción del proceso aquí se describe el paso a paso de cada actividad que se lleva a cabo, destacando los insumos, la actividad a realizar y las salidas, de forma tal que queda bien especificado la responsabilidad y tarea que se deben hacer en cada paso y por último el flujograma del proceso en donde se muestra de manera gráfica la secuencia de las actividades del procedimiento. La DGCP también ofrece dentro de su marco legal documentos estándar que vienen establecidos para su uso, según la etapa del proceso, los cuales tienen su numeración definida y su uso es obligatorio, puesto que de no ser así puede la empresa caer en incumplimiento de la ley.

También dicha página ofrece una pestaña en la cual se puede acceder a poder ver los diferentes procesos de compras según su estatus, procesos en curso, finalizados, entre otros. Si algún ciudadano necesita alguna información o explicación puede acceder a la opción de

asistencia al usuario y el personal de dicha institución le guiara con respecto a las dudas o inquietudes. Todas las empresas públicas de la República Dominicana, bajo el ámbito de la ley 340-06 deben aplicar lo estipulado en los procesos y políticas para llevar a cabo las compras y contrataciones, de no sé así pueden caer en impugnaciones de procesos, auditorias y hasta el descredito por parte de los oferentes.

## **Capítulo 6. Plan de gestión de riesgo como técnica para mitigar los riesgos.**

### **6.1 Concepto de riesgo**

Un riesgo de un proyecto es un evento o condición incierto que, si se produce, tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, costo, alcance o calidad, es decir, cuando el objetivo de tiempo de un proyecto es cumplir con el cronograma acordado; cuando el objetivo de costo del proyecto es cumplir con el costo acordado, etc.

Las organizaciones perciben los riesgos por su relación con las amenazas al éxito del proyecto o por las oportunidades de mejorar las posibilidades de éxito del proyecto. Los riesgos que son amenazas para el proyecto pueden ser aceptados si el riesgo está en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al tomarlo.

Los riesgos que constituyen oportunidades, como la aceleración del trabajo que puede lograrse asignando personal adicional, pueden dar seguimiento para el logro de los objetivos del proyecto.

Las actitudes respecto al riesgo deberían hacerse explícitas siempre que sea posible. Para cada proyecto, se debe desarrollar un enfoque consistente hacia el riesgo que cumpla con los requisitos de la organización, y la comunicación acerca del riesgo y su tratamiento

deben ser abiertos y honestos. Las respuestas a los riesgos reflejan el equilibrio percibido de una organización entre tomar y evitar los riesgos.

La organización para lograr el éxito debe estar comprometida a tratar la gestión de riesgos de forma proactiva y consistente durante todo el proyecto. El mayor o menor grado de esfuerzo e inversión inicial que se realiza en la etapa de planificación de un proyecto repercute directamente en la ejecución del proyecto.

El riesgo representa un evento definible o no, debido a que todo dependerá del equipo de gestión de riesgos determinar los mismos, los cuales se puede obtener su probabilidad de ocurrencia de acuerdo al historial o experiencia de otras entidades de semejante naturaleza, que en los casos de ocurrencia tendrá un efecto que producirá impacto de acuerdo al nivel de cumplimiento del sistema de control interno.

Los riesgos varían de acuerdo a las situaciones internas o externas fuera del control organizacional, lo cual promueve una gestión y técnicas que permitan mitigar los mismos. Sin embargo, las situaciones riesgosas no pueden considerarse aisladas, debido a que pudieran afectar la entidad de manera relacionada y ocurrir de escalonadamente. El impacto de acuerdo a su magnitud de ocurrencia podría significar oportunidades de negocios en beneficio de la organización.

Los riesgos están basados en valor y tiempo, el valor está basado en la experiencia y juicio del investigador sobre el conocimiento de la empresa y su entorno, es decir que determina el nivel de tolerancia del riesgo que la organización está dispuesta aceptar. Sin embargo el periodo de ocurrencia de los riesgos puede afectar el valor asignado debido a que del momento en que puede impactar el riesgo. En fin, los riesgos son situaciones de incertidumbre por tratar de ser predecibles en modelos matemáticos, cuando el futuro es incierto.

## **6.2 Clasificación de riesgos**

Los riesgos se clasifican de acuerdo al entorno, otros con la fuente del riesgo, tiempo en que se puede materializar el riesgo o quién los pudiera impactar. Sin embargo, pudiera clasificarse de acuerdo al criterio profesional del investigador.

Los riesgos clasificados por la guía PMBOK® corresponden a riesgos técnicos que surgen como producto de las normativas que rigen cada tipo de proyectos a fin de disminuir los efectos negativos, los cuales pueden ser externos y no controlables por la organización como los fenómenos atmosféricos catastróficos, o situaciones de la economía del país. Asimismo, los riesgos internos luego de ser determinados, evaluados, y frecuencia de ocurrencia, la administración establece un plan para mitigar los mismos. La organización como estructura está sujeta a sus propios riesgos debido a un diseño y funciones de las unidades operativas no correlacionados, por líneas de mando duplicadas. Por parte la gerencia de proyecto está amenazada por riesgos de sus funciones, como errores, falta de imaginación, incumplimiento en los tiempos de entrega, falsas estimaciones.

## **6.3 La gestión de riesgos**

Lo organización no solo es conocer la existencia de los riesgos y cumplir con técnicas para su trato corresponde, es administrarlos con un monitoreo permanente y estar dispuestos a realizar los cambios que se requiera. Por esto,

Gerencia de riesgos puede entenderse a rasgos cómo el proceso sistemático de identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos a que estamos expuestos, para maximizar la probabilidad e impacto de los eventos positivos, minimizando la probabilidad e impacto de los eventos negativos para la consecución de nuestros objetivos. Gonzalo, (2006)

Asimismo, “la gerencia de riesgos abarca los procesos de identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto. También incluye maximizar los resultados de eventos positivos, así como minimizar las consecuencias de eventos adversos”. (Bermúdez, 2003),

Los objetivos de la Gestión de los Riesgos pretenden anticiparse a los eventos que representen negocios o mitigar la probabilidad y el impacto de situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las Gestión de los Riesgos para su aplicación se clasifica por procesos como, “...Planificar la Gestión de Riesgos, Identificar los Riesgos, Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificar la Respuesta a los Riesgos y Monitorear y Controlar los Riesgos. (Gbenedji, 2013)

Los objetivos de la administración de los riesgos incluyen el alcance, calendario de actividades, costo y la calidad. Al evaluar los riesgos se puede determinar una o más causas y uno o más impactos. Debe elaborarse una matriz objetivos/ riesgos.

La cualidad del riesgo de un proyecto con los de la empresa es el mismo origen en la incertidumbre. Los riesgos desconocidos son aquellos que pueden afectar la empresa sin que la misma conozca su existencia, por esto la actitud del investigador ante el riesgo debe estar documentada como, la percepción, las tolerancias y otras predisposiciones.

El PMBOOK, como organización líder en la elaboración de estándares para la elaboración y puesta en marcha de los proyectos recomienda que debe desarrollarse un método coherente en materia de gestión de riesgos para cada proyecto. La Entidad debe establecer un equilibrio entre aceptar y mitigar los riesgos. Por tanto, “avanzar en un proyecto sin adoptar un enfoque proactivo en materia de gestión de riesgos aumenta el impacto que puede tener la materialización de un riesgo sobre el proyecto y que, potencialmente, podría conducirlo al fracaso.” (Blog metodología del PMBOOK).

El cuadro No. 5 muestra los diferentes métodos de gestión de riesgos ampliamente conocidos y fácilmente accesibles por sus nombres o por las organizaciones que los avalan Euromethod, Safe, SEI-CRM, RiskIT y los métodos para la gestión de riesgos del IEEE y del PMI. Es importante tener presente que cada método establece categorías para las funciones del riesgo en diferentes fases.

Categoría	Euromethod	Safe	SEI-CRM	RiskIT	IEEE	PMI
Plan de gestión de riesgos						*
Identificación	*	*	*	*	*	*
Estimación	*		*	*	*	*
Evaluación	*	*	*	*	*	*
Planificación	*	*	*	*	*	*
Tratamiento	*	*	*	*	*	*
Seguimiento y control	*	*	*	*	*	*
Comunicación			*			

Metodologías de Gestión de riesgos de Proyectos

**Cuadro No.: 4 Fuente:** Dinora Otero

#### 6.4 Planificación de la Gestión de Riesgos

Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto y debe iniciarse con el mismo proyecto.

La planificación también incluye los recursos económicos y humanos, el tiempo para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para evaluar los riesgos del proceso.

### **6.4.1 Identificar los Riesgos**

Identificar los Riesgos es el proceso determinar los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características. Las entidades pueden crear un comité de gestión de riesgos conformado por el director del proyecto, un miembro del equipo, los usuarios, clientes y proveedores expertos en la materia, usuarios finales y otros directores.

El Comité de Gestión de Riesgos debe sociabilizar con el resto del personal asignado al proyecto con la finalidad de desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas.

### **6.4.2. El Análisis Cualitativo de Riesgos**

El Análisis Cualitativo de Riesgos consiste establecer las prioridades de los riesgos utilizando diferentes tipos de análisis, registros históricos evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. Las organizaciones deben prestar atención a los riesgos considerados de alto impacto para mejorar el desempeño del proyecto.

La definición de niveles de probabilidad e impacto puede aumentar la objetividad de los pronósticos de riesgo. Asimismo, es conveniente que no se exagere la gestión del riesgo debido a que puede disminuir los esfuerzos de mitigación y la calidad de la información disponible sobre los mismos. La empresa debe mantener actualizado el proyecto en relación con respecto a los cambios en los riesgos que les pudiera afectar.

### **6.4.3 Análisis Cuantitativo de Riesgos**

El Análisis Cuantitativo de Riesgos consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto, el mismo se aplica a los

riesgos priorizados obtenidos por el Análisis Cualitativo de Riesgos por tener un impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto. Puede utilizarse para asignar a esos riesgos una calificación numérica individual o para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que afectan el proyecto.

También presenta un enfoque cuantitativo para tomar decisiones en caso de incertidumbre, por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos, es posible que el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos no sea necesario para desarrollar una respuesta efectiva a los riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué métodos emplear para un proyecto en particular.

El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse después del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos, así como durante el proceso Monitorear y Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias pueden indicar la necesidad de más o menos acciones en materia de gestión de riesgos.

#### **6.4.4. Planificar la Respuesta a los Riesgos**

Planificar la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se realiza después de los procesos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos (en el caso de que éste se aplique). Incluye la identificación y asignación de una persona (el “propietario de la respuesta a los riesgos”) para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos acordada y financiada. El

proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según se requiera. Las respuestas a los riesgos planificadas deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable.

También deben ser oportunas. A menudo, se requiere seleccionar la mejor respuesta a los riesgos entre varias opciones. La sección Planificar la Respuesta a los Riesgos presenta las metodologías utilizadas comúnmente para planificar las respuestas a los riesgos. Los riesgos incluyen las amenazas y las oportunidades que pueden afectar el éxito del proyecto, y se debaten las respuestas para cada una de ellas.

#### **6.4.5 Monitorear y Controlar los Riesgos**

Monitorear y Controlar los Riesgos es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra los riesgos a través del proyecto. Las respuestas a los riesgos planificadas que se incluyen en el plan para la dirección del proyecto se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se vuelven obsoletos.

El proceso Monitorear y Controlar los Riesgos aplica técnicas, tales como el análisis de variación y de tendencias, que requieren el uso de información del desempeño generada durante la ejecución del proyecto.

## **6.5 Ventajas de la gestión de riesgo**

El establecimiento de un Sistema de Gestión de Riesgos en la empresa generaría ventajas las cuales favorece la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades. Con la finalidad de mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos de manera que los procesos que tengan control seguimiento y tienden a ser más exitosos, es decir que Impulsa la proactividad, Incorporando la labor de gestión de riesgos, los jefes de departamento y los empleados en general, quienes asumen una de previsión para la consecución de objetivos.

También Mejora las labores de administración y la eficacia en la asignación de recursos para la gestión del riesgo por la empresa. Es decir, ya no es un gasto que se efectúa de manera improvisada. Asimismo, permite la adaptación de la empresa al entorno social y económico al que pertenece anticipándose en la identificación de los riesgos del contexto. De tal manera los Grupos de Interés crean conjuntamente con la entidad un ambiente de confianza, debido al apoyo de los mismos en la capacidad de transformación de la empresa.

## **Parte 3. Marco Metodológico**

### **Capítulo 7, Metodología de Investigación**

#### **7.1 Tipos de Investigación**

La investigación es de carácter descriptiva y explicativa de acuerdo a las técnicas para medir y analizar de información. Es descriptiva, ya que es un modo de explicar los contextos en que se realizan los procesos de compras y adquisiciones de la empresa, y explicativo, con el fin de encontrar las razones o causas que ocasionan los retrasos e incumplimientos legales.

Según el objeto de estudio, la presente investigación es de campo, pues se realiza para comprender y resolver una situación o problema en un contexto determinado. En este caso se trata de la mitigación de los riesgos en los procesos de adquisiciones de la empresa Benyill, período 2015. En este tipo de investigación de campo, se trabaja en el entorno elemental donde se desarrollan las actividades objeto de estudio, para así identificar la forma actual en que está llevando a cabo los procesos de adquisiciones de la empresa.

De acuerdo con la extensión del estudio, la investigación es de tipo documental pues tiene como fin la revisión de los expedientes de compras y normativas aplicables.

También es una investigación proyectiva, ya que implica buscar, describir, explicar y proponer recomendaciones de mejoras. “Esto implica, entonces, diferenciar la investigación proyectiva de otras opciones, también importantes, pero nunca realizadas con la rigurosidad científica y metodológica como la tiene la investigación proyectiva...” (Barrera M., 2013.)

También es predictiva porque basa en riesgos trata de atiparse a eventos que pueden impactar negativamente los objetivos de la organización o positivamente como una oportunidad de negocios.

Es factico porque basa en hechos comprobables como las compras y adquisiciones.

Es comparativo porque puede comparar los aspectos reales con los deseados para la toma de decisiones.

Es legal porque se basa en leyes, normas y reglamentos que regulan y controlan a las compras y adquisiciones.

## **7.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación consiste en el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se quiere en una investigación. El diseño de la investigación hace referencia a la forma estratégica, mediante la metodología de presentación del texto de la Asociación de Psicólogos Americanos (APA) 6ta edición, que se adoptó para alcanzar los propósitos de la investigación, pues en esta parte de la investigación se establecen las etapas a seguir para conseguir el objetivo de evaluar el proceso de adquisiciones de la Empresa Benyill, durante el año 2015. “Hay diferentes formas de dar respuesta a las cuestiones proyectadas en el estudio, por tal razón, existen diferentes tipos de diseños de investigación, de los cuales debe elegirse uno o varios para llevar a cabo una investigación particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Sin embargo, “en cualquier tipo de investigación el diseño se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación” (Hernández R., Fernández C., Baptista P., 2006, p.159). La exactitud, la amplitud y el éxito de los efectos del estudio dependen de la selección conveniente del diseño de investigación; En este caso se decidió estudiar la opinión de las áreas de la empresa para ver su nivel de satisfacción en cuanto a la respuesta de la Gerencia de Logística y Compras en cuanto a sus requerimientos de adquisiciones, para analizar su opinión respecto al problema planteado en el presente estudio.

### **7.3 Método de Muestreo**

El muestreo representa un instrumento de la investigación científica, destinado a establecer qué porción de una población va a ser analizada, para poder inferir y extrapolar sobre esta población. Para el muestreo de la presente investigación es Histórico-Documental.

Histórico porque se analizan eventos del pasado para relacionarlos y mejorar los eventos futuros en cuanto a los procesos de adquisiciones de la empresa Benyill.

Documental porque están basadas en los análisis de documentos existentes en años anteriores como una forma de investigar el porqué de los retrasos en los procesos de compras y buscar la forma de contribuir en su agilización.

De los 183 procesos iniciados en el año 2015 en la Empresa Benyill, se revisaron el 27% de dichos procesos, divididos de forma objetiva entre los procesos de: Licitación Pública Nacional, por Comparación de Precios, sorteo de obras, compras menores, directas.

### **7.4 Tipo de Muestreo**

El muestreo es la escogencia de un grupo de individuos, cuyas características han sido establecidas como representativas de cierto conjunto del cual forman parte. Esta selección se hace con el propósito de investigar diversos aspectos del conjunto principal. Con la Finalidad de determinar el tamaño de la muestra para evaluar el nivel de cumplimiento de los controles internos se seleccionó la técnica del Muestreo Aleatorio Simple, el cual se emplea para obtener una evidencia para la formulación de conclusiones sobre la población de referencia, por ser aleatorio cada elemento tiene igualdad de oportunidades de ser seleccionado.

El Muestreo Estadístico consiste en la utilización de técnicas aleatorias y sistemáticas que permitan obtener una certeza razonable soportada en la probabilidad matemática. El auditor deberá evaluar si la población seleccionada tiene características comunes entre sus miembros para disminuir los riesgos de errores.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

$$n = (1.28)^2 * 0.5 * 0.5 / ((0.3^2) (0.5) + (1.28^2) * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 0.50 * 100 = \underline{\underline{50 \text{ expedientes}}}$$

## **7.5 Población o universo de estudio**

En los estudios de investigación se utiliza la selección de una muestra, lo cual es muy importante para que los resultados que se extraigan de ella se puedan generalizar a toda la población.

“El término universo designa a todos los posibles sujetos o medidas de un cierto tipo... La parte del universo a la que el investigador tiene acceso se denomina población”. (Fox, 1981), mientras que una “Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”. (Buendía, Colás y Hernández, 1998)

## **7.6 Técnicas y herramientas de investigación**

Esta investigación se auxilia de la aplicación de entrevistas, matrices de trazabilidad, diagramas SIPOC y revisión documental de los expedientes de compras.

Una de las herramientas utilizada es el cuestionario, con el que se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito; diseñado de forma clara y manejable con preguntas fáciles, pues serán respondidas, sin la ayuda de encuestadores, de forma presencial.

El cuestionario, diseñado sobre la base de los objetivos específicos, busca medir las variables, a través de los valores que tomen los indicadores establecidos. El mismo está compuesto por preguntas cerradas y abiertas.

## **7.7 Técnicas de recopilación de los datos y análisis**

La recolección de datos en la presente investigación consiste en obtener información sobre los atributos, cualidades, conceptos de las variables; relacionados con los participantes, eventos, sucesos, casos y objetos que participan en el proceso de investigación. Estas técnicas se orientan a la descripción, comprensión, explicación e interpretación de los fenómenos sociales.

Las técnicas de recopilación de datos aportan información de cómo la empresa Benyill lleva a cabo sus procesos.

La recolección de datos requiere primero identificar las personas, archivos, expedientes, observaciones de donde y los cuales proviene de la muestra seleccionada, la cual se puede obtener de obtener de la observación, encuesta, entrevista, equipos confiables y para procesar los datos y lograr las informaciones se sugiere métodos de procesamientos automatizados a fin de disminuir el riesgo de error.

### **7.7.1 Elementos considerados en el presente plan de recolección de información**

Las variables: conceptos o atributos a medir; las definiciones operacionales: la forma como se han operacionalizado las variables permiten identificar el método para medirlas y la muestra, que es el número de unidades de análisis a medir. Los recursos disponibles: tiempo, apoyo de las estaciones radiales, económicos y humanos. La confiabilidad es uno de los requisitos de los instrumentos de medición que consiste en disminuir el grado de incertidumbre sobre los resultados de un mismo objeto de estudio. Además, debe ser Valido porque permite medir la variable que se quiere estudiar., sin perder la objetividad que consiste en el grado de confianza del instrumento.

## Capítulo 8: Resultados, Conclusiones e Implicaciones

### 8.1 Resultados

Esta investigación se realizó con el objetivo de evaluar los procesos de adquisiciones, se utilizó un estudio de tiempo para análisis y ponderación del cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley 340-06 de Compras y Contrataciones Públicas y su reglamento de aplicación, y la verificación de la documentación mediante una lista de chequeo y se realizaron preguntas informales sobre el proceso de los expedientes de las licitaciones que se llevaron a cabo durante el año 2015.

#### 8.1.1 Presentación de los resultados:

La Gerencia de Logística y Compras, de la empresa Benyill, inició 183 procesos de adquisiciones, durante el año 2015 y divididos de la siguiente manera:

Total de Licitaciones iniciadas en el año 2015			
Licitaciones	Cantidad Gral.	Muestra	Adjudicaciones
Licitación Pública Nacional	48	16	10
Comparación de precios	74	21	21
Proc. de excepción	31	1	1
Proc. de Urgencia	2	0	0
Desiertas	28	12	0
Total	183	50	32

#### Total de Licitaciones iniciadas en el año 2015

**Tabla No.: 1 Fuente:** Benyill **Elaboración:** Propia

Analizados las licitaciones y visto los expedientes, al 31 de diciembre del 2015 se habían adjudicado en total treinta y dos (32) procesos de adquisiciones, por montos de: RD\$59,137,566.84, US\$1,874,551.90, EU\$38,865.38, es oportuno informar que las cotizaciones presentadas por los oferentes son en diferentes monedas.

## Licitación Pública Nacional (LPN):

Promedio según status LPN		
Etapas	Cantidad	%
Acto apert. sobre A	1	6%
Acto apert. sobre B	5	31%
Adjudicación	4	25%
Firma de contrato	3	19%
Orden de compra	1	6%
Solicitud de pago	2	13%
Total	16	100%

### Promedio según status LPN

**Tabla No.: 2 Fuente:** Benyill **Elaboración:** Propia

De acuerdo con los resultados del análisis realizado a los procesos de las licitaciones, durante el año 2015 a la muestra seleccionada, se iniciaron dieciséis (16) procesos de LPN, de los cuales al momento de la investigación uno estaba a la espera de apertura sobre B, cinco estaban a la espera de adjudicación, cuatro a la espera de firma de contrato, cuatro en espera de solicitud de anticipo o pago total, y dos en espera de recepción del bien o servicio, como se detalla en la tabla. Sin embargo, se pudo comprobar que ninguna Licitación Pública Nacional había sido concluida, al 31 de diciembre del año 2015.

Además, se presenta una tabla con los tiempos mínimos y máximos de las actividades que se llevaron a cabo durante los procedimientos de Licitación Pública Nacional, así como la determinación del tiempo promedio empleado, en donde se pudo evidenciar

incumplimiento en los tiempos que establecen los documentos estándar de la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP):

<b>Licitaciones Públicas Nacional 2015</b>				
<b>Actividad</b>	<b>T/ Mín</b>	<b>T/Promedio</b>	<b>T/Máx</b>	<b>Área responsable</b>
<b>Certificación de Fondos</b>	9	26	98	DAF
<b>Elaboración Pliegos</b>	2	9	21	DAF
<b>Dictamen Jurídico</b>	2	3	5	Consultoría J.
<b>Aprobación de CCC</b>	1	5	32	CCC
<b>Acta de Inicio de Expediente</b>	1	2	4	CCC
<b>Publicación</b>	6	15	36	DAF
<b>Acto de Apertura Sobre A</b>	13	39	55	DAF
<b>Entrega de Ofertas a Peritos</b>	1	5	22	CCC
<b>Recepción de Ev. Técnica</b>	7	42	127	DMI
<b>Acto de Apertura Sobre B</b>	2	52	129	CCC
<b>Entrega de Ofertas a Peritos</b>	1	7	26	CCC
<b>Recepción de Ev. Económica</b>	3	12	42	DMI
<b>Adjudicación</b>	1	24	57	CCC
<b>Elaboración del Contrato</b>	7	21	45	Consultoría J.
<b>Orden de Compra o Servicio</b>	2	10	16	DAF
<b>Solicitud Pago Total o Anticipo</b>	1	2	2	DAF
<b>Recepción de Bienes o Servicios</b>	*	*	*	*
<b>TOTAL</b>	59	274	717	

**Actividades de las Licitaciones Públicas Nacional 2015**

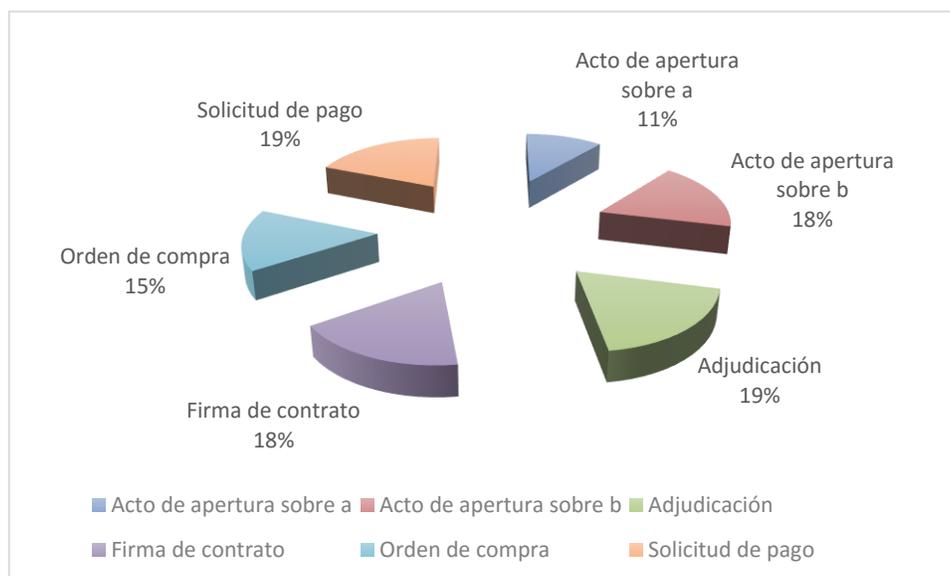
**Tabla No.: 3 Fuente: Benyill Elaboración: Propia**

Como se puede observar en la tabla anterior los tiempos promedios son los empleados en las siguientes actividades del proceso; Para la certificación de fondos transcurre un tiempo promedio desde la recepción de la solicitud en la Gerencia de Logística y Compras hasta su emisión de veintiséis (26) días, desde la publicación de la licitación hasta el acto de apertura del sobre A transcurre un tiempo promedio de treinta y nueve (39) días, desde la entrega de las ofertas al área requirente hasta la recepción del informe de evaluación técnica por el Comité de Compras y Contrataciones (CCC), transcurre un tiempo promedio de cuarenta y dos (42) días y desde la recepción de las evaluaciones técnicas por el CCC hasta la apertura del sobre B un promedio de cincuenta y dos (52) días.

El tiempo promedio acumulado que se empleó en los procesos de Licitaciones Públicas Nacionales hasta la solicitud de pago total o anticipo, sería de doscientos setenta y cuatro (274) días laborables, es decir, aproximadamente once (11) meses y medio. Durante las entrevistas de carácter informal realizadas a los peritos de las diferentes áreas, estos indicaron que las evaluaciones económicas de tres (3) LPN, fueron realizadas por el CCC no por el Comité de Evaluación Técnica de las áreas responsables, debido a que en esa fecha el proceso completo era realizado por el CCC, práctica que en la actualidad fue discontinuada, debido a que todas las evaluaciones e informes son realizados por los peritos del área requirente.

El CCC distribuyó a las áreas el formato estándar para presentar los informes de evaluaciones de las ofertas, a los fines de que no tengan que ser remitidos nuevamente al área para aprobación, reduciendo así el tiempo de emisión de los mismos. Luego de segmentar las licitaciones por las etapas del proceso agotadas al momento del corte del informe, pudimos verificar que de las cuatro licitaciones que se encuentran en la etapa de

adjudicación, transcurre un tiempo promedio de doscientos cincuenta y dos (252) días laborables para llegar a esta etapa, como se muestra en la siguiente gráfica:



### Promedio según status LPN

**Grafica No.: 7 Fuente: Benyill Elaboración: Propia**

Se pudo verificar que las solicitudes de pago de anticipo se retrasan debido a que los oferentes no cumplen con el tiempo establecido en los contratos en traer la fianza de anticipo para el pago, contribuyendo de esa forma al retraso del proceso.

### Procedimientos por Comparación de Precios (CP):

En el año 2015 fueron iniciados veintiún (21) procedimientos por Comparación de Precios dentro de la muestra seleccionada, derivando de ellos veinte y nueve (29) procedimientos, debido a que en algunos casos les fueron adjudicados Ítems de una misma compra a diferentes oferentes. Los montos adjudicados para el total de CP por este concepto ascienden a RD\$25,104,120.38 y US\$126,108.32.

<b>Etapas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>T/Promedio</b>
<b>Recepción de Bienes y Servicios</b>	15	52%	137
<b>Solicitud de Pago Total o Anticipo</b>	7	24%	135
<b>Elaboración de Contrato</b>	1	3%	246
<b>Adjudicación</b>	6	21%	111
<b>Total</b>	29	100%	

### **Tiempos promedios actividades licitación Comparación de Precios 2015**

**Tabla No.: 4 Fuente: Benyill Elaboración: Propia**

En el cuadro anterior se detallan las etapas en las cuales se encuentran los procedimientos por Comparación de Precios y el tiempo promedio transcurrido para llegar a cada una de ellas. Se puede observar que en los quince (15) procesos en los cuales se han recibidos los bienes y servicios, el tiempo promedio es de ciento treinta y siete (137) días laborables; lo que equivale a seis (6) meses calendario aproximadamente.

A continuación, se presenta en detalles los tiempos mínimos y máximos transcurridos en cada actividad, así como el cálculo del tiempo promedio de cada una de ellas.

<b>Procedimientos por Comparación de Precios</b>				
<b>Actividad</b>	<b>T/Mín</b>	<b>T/Promedio</b>	<b>T /Máx</b>	<b>Área responsable</b>
<b>Certificación de Fondos</b>	6	38	115	DAF
<b>Aprobación de CCC</b>	2	8	24	CCC
<b>Acta de Inicio de Expediente</b>	1	3	13	CCC

<b>Publicación</b>	2	9	20	DAF
<b>Fecha límite de Recepción de Ofertas</b>	5	7	10	DAF
<b>Acto de Apertura de Ofertas</b>	3	8	21	CCC
<b>Entrega de Ofertas a Peritos</b>	1	3	15	CCC
<b>Recepción de Evaluación Técnica</b>	4	18	63	DMI
<b>Adjudicación</b>	4	9	24	CCC
<b>Elaboración del Contrato</b>	4	24	125	Consultoría J.
<b>Orden de Compra o Servicio</b>	4	15	107	DAF
<b>Solicitud Pago Total o Anticipo</b>	1	17	98	DAF
<b>Recepción de Bienes o Servicios</b>	2	17	68	DAF
<b>Totales</b>	39	176	703	

### **Actividades de los Procedimientos por Comparación de Precios**

**Tabla No.: 5 Fuente: Benyill Elaboración: Propia**

En la revisión física de los expedientes se pudo verificar que las compras por Comparaciones de Precios no cuentan entre sus anexos con los cronogramas que establecen los procedimientos de la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP) para esta modalidad.

### **Procesos de Excepción (PE):**

Durante el periodo del alcance, se pudo verificar que dentro de la muestra solo se llevó a cabo un (1) proceso de excepción, en la modalidad de exclusividad, por un monto de US\$545,965.40 y fue realizado en un tiempo de ciento cuarenta y un (141) días, equivalente a cinco (5) meses aproximadamente.

### **Licitaciones declaradas desiertas:**

Se pudo verificar que de los procesos iniciados para las compras y adquisiciones hubo doce (12) procesos declarados desiertos durante el año 2015, de los cuales diez (10) corresponden a Licitación Pública Nacional y dos (2) corresponden a Comparación de Precios.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los procesos declarados desiertos:

<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Causas NO Atribuibles a las áreas</b>	<b>Causas Atribuibles a las áreas</b>	<b>Causas NO Atribuibles a la Benyill</b>
<b>Licitaciones Públicas Nacional</b>	10	5	4	1
<b>Comparaciones de Precios</b>	2	*	1	1
<b>TOTAL</b>	12	5	5	2

Licitaciones declaradas desiertas  
**Tabla No.: 6 Fuente: Benyill Elaboración: Propia**

Dentro de las causas atribuibles a áreas de la empresa podemos mencionar que: el área se percató que deberían realizarse cambios significativos a las Especificaciones Técnicas, por lo que solicitó al CCC la declaratoria de desierta de dicha licitación.

### **Verificación de la documentación de los expedientes**

Se utilizó una lista de verificación con la finalidad de determinar si los expedientes contienen la documentación soporte exigida por la ley los modelos establecidos por la DGCP.

A continuación, se presentan un cuadro de documentos no localizados en los expedientes de compras, no obstante, los mismos fueron mostrados luego de preguntarle a los responsables sobre su existencia, una vez identificada su falta en el expediente administrativo, lo que evidencia que los mismos no se archivados de la manera correspondiente. Una cantidad de 16 expedientes, representa la cantidad sin la documentación requerida al momento del levantamiento.

<b>Documentos</b>	<b>Licitación Pública Nacional</b>	<b>Comparación de Precios</b>	<b>Otros</b>
<b>Certificado de Existencia de Fondos</b>	1	2	0
<b>Dictamen Jurídico</b>	1	1	1
<b>Registro de Interesados</b>	0	1	2
<b>Ofertas Técnicas presentadas por los Oferentes participantes.</b>	1	0	0
<b>Acta Notarial Apertura de Ofertas Económicas</b>	1	0	0
<b>Notificación de Adjudicación.</b>	0	1	0
<b>Contrato</b>	0	0	1
<b>Orden de Compra</b>	1	1	1
<b>Total</b>	5	6	5

**Documentos del Expediente Administrativo de una Licitación**  
**Tabla No.: 7 Fuente: Benyill Elaboración: Propia**

## 8.2 Conclusiones

Una vez expuestos y analizados los resultados obtenidos a través de la evaluación a los procesos de adquisiciones de la empresa Benyill durante el año 2015, se presentan las conclusiones que responden a objetivos de la investigación. Además, para lograr los objetivos, se estableció el uso de criterios, autores didácticos, normativas legales, con la finalidad de converger estos conocimientos en un valor de referencia único. Los objetivos planteados al inicio del trabajo de investigación fueron los siguientes: 1. Analizar los procesos de adquisiciones de la empresa Benyill, 2. Analizar los riesgos y sus consecuencias en los procesos de adquisiciones, 3. Determinar el impacto de la falta de gestión de riesgos en los procesos de adquisiciones de la Benyill, 4. Analizar si las políticas y procedimientos (externos e internos) están orientados a mitigar los riesgos del proceso, 5. Proponer un plan de respuesta para gestionar los riesgos en los procesos de adquisiciones de la empresa y 6. Formular recomendaciones para la gestión de riesgos de los procesos de adquisiciones de la empresa.

Tomando en cuenta cada objetivo establecido, se concluyó en:

El objetivo específico número uno consistente en Analizar los procesos de adquisiciones de la empresa Benyill, para alcanzar lo propuesto, se procedió a examinar una muestra de 50 expedientes de licitaciones que representan el 27.3% de un total de 183. De los cuales se tomaron criterios como los tiempos empleados durante los procesos, la verificación de la documentación soporte, los cuales presentaron desviaciones en el cumplimiento de los estándares establecidos en el marco jurídico, por tanto, el objetivo fue logrado.

El objetivo específico número dos, Analizar los Riesgos y sus Consecuencias en los Procesos de Adquisiciones. Se procedió a elaborar una matriz de riesgo e impacto para determinar los riesgos que pueden afectar los procesos en tiempo y cumplimiento normativo y representen incumplimiento de los objetivos operacionales. Además, se determinaron las causas que generan los riesgos y sus consecuencias como posible efecto y responder a los mismos, por tanto, el objetivo fue logrado.

El objetivo específico número tres, Determinar el Impacto de la falta de Gestión de Riesgos en los Procesos de Adquisiciones de la Empresa Benyill, se elaboró un mapa de riesgos a fin de determinar la prioridad de la gestión de la administración sobre los valores obtenidos de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y efectos del impacto, por tanto, el objetivo fue logrado.

El objetivo específico número cuatro, Analizar si las Políticas y Procedimientos (externos e internos) están orientados a mitigar los riesgos del proceso, para el caso, se verificaron las políticas internas y externas que aplican a los procesos de adquisiciones y su nivel de cumplimiento. Se analizó la documentación mencionada anteriormente sin que la misma estableciera aspectos relativos a la gestión de riesgo. Sin embargo, esta documentación corresponde a los diferentes controles que deben realizarse en cada proceso, a fin de satisfacer las necesidades institucionales. Es decir, que de forma tácita el legislador y demás técnicos que se involucraron en la reglamentación del proceso de Contrataciones Públicas tuvieron presente los riesgos, por tanto, el objetivo fue logrado.

El objetivo específico número cinco, consistió en proponer un Plan de Respuesta para Gestionar los Riesgos en los Procesos de Adquisiciones de la Empresa, luego de los resultados obtenidos durante la investigación, se presentó como parte de las

recomendaciones un plan de mitigación con situaciones de seguimiento y monitoreo (disparador), por cada riesgo identificado en los procesos de adquisiciones, por tanto, el objetivo fue logrado.

El objetivo específico número seis, Formular Recomendaciones para la Gestión de Riesgos de los Procesos de Adquisiciones de la Empresa, luego de realizado el trabajo y evaluados los resultados se elaboraron recomendaciones de mejoras orientadas a la eficiencia y eficacia del procedimiento de adquisiciones para lograr las metas operacionales de la empresa Benyill, por tanto, el objetivo fue logrado.

### **8.2.1 Conclusión General**

La Empresa Benyill cumple con los procedimientos y la normativa sobre las adquisiciones y contrataciones, sin embargo, producto de la evaluación se determinaron desviaciones e incumplimientos, que requieren de correcciones y/o mejoras de resultados, dentro de los cuales se encuentran que se elaboren los cronogramas que establecen los procedimientos de la DGCP en las licitaciones por Comparación de precios, lo cual incide en la revisión de las fichas técnicas por carecer de los documentos soportes. Esta condición es resultado de no se está publicando en la página web de la empresa los documentos que exige la Ley de Compras y Contrataciones, según lo exige la DGCP.

Por otra parte, en dos casos las fichas técnicas recibidas, son copias de catálogos del fabricante o del vendedor, lo cual no forman parte de los documentos requeridos en los pliegos de condiciones. Es por lo anterior, que la empresa Benyill requiere de la implementación de un modelo integral de gestión de riesgos a los procesos de

adquisiciones, que le permita mitigar los mismos. Por tanto, el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación fueron logrados.

### **8.3 Recomendaciones**

Sobre la base de las conclusiones anteriores, esta investigación que evaluó el proceso de adquisiciones de la empresa Benyill durante el año 2015, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Tomar en consideración en los procesos de toma de decisiones operacionales la implicación de los riesgos dentro de su estructura de control, que permita identificar, mitigar y dar seguimiento oportuno a los posibles eventos que puedan afectar los procesos de compras en la empresa, debido a que permite detectar casos sin especificar y de resolver conflictos interpersonales; y que una de sus tareas es el reconocimiento de los riesgos que afectan las probabilidades de éxito del proyecto. Además, mantener una medición, formal e informalmente de dicho riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Una decisión correcta es necesario para que el riesgo sea controlado y la incertidumbre reducirla, permitiendo que cada decisión tomada deba involucrar un beneficio hacia el proyecto.

Como resultado final, presentaré en este análisis cuáles son los riesgos identificados a priorizar por su nivel de impacto, cómo monitorear los riesgos, así como el plan de acción para mitigarlos, las oportunidades encontradas y las conclusiones finales resultantes.

Este plan de riesgos propuestos permitirá dar respuesta a los riesgos de acuerdo a su nivel de priorización definido en el análisis cualitativo, para el evento de riesgos negativos, estrategias de respuesta a los riesgos y planes de contingencia (para riesgos menos probables pero catastróficos). En la Tabla 1.4 Registro Respuesta Riesgos también se

aprecia la respuesta al riesgo según su nivel de priorización. Para el monitoreo de los riesgos se tomarán como insumos: el listado de riesgos priorizados, así como su plan de respuesta asociado y se informará sobre su comportamiento, revisando los disparadores y verificando con el desempeño del trabajo, así como también los reportes de desempeño elaborados según el Plan.

Por consiguiente, se llevarán a cabo reuniones semanales y auditorías periódicas a fin de identificar nuevos riesgos y documentar la efectividad de los procesos definidos en el plan de gestión, utilizando la tabla 1.5 de Monitoreo de Riesgos diseñada para tales fines.

2. Las áreas deberán verificar sus mercancías cuando se le notifique su llegada al almacén, en caso de que no coincidan con los pedidos realizados deberán comunicar formalmente a la Gerencia de Logística y Compras con copia a Consultoría Jurídica el hecho, para fines de verificación de cumplimiento de los contratos y acuerdos con el oferente.

3. Capacitar al personal de las áreas operativas en cuanto a la elaboración de TDR's y fichas técnicas.

4. Enviar a la unidad de presupuesto las solicitudes de compras para determinar los fondos disponibles, a los fines de evitar retrasos en el proceso.

5. Diseñar un plan de comunicaciones para todas las áreas que intervienen en el proceso de adquisiciones.

6. Poner en ejecución el “Sistema de Seguimiento de las Licitaciones” diseñado por la Gerencia de Tecnología e Información, habilitándolo para cada área responsable del proceso y para visualización de las áreas requirentes.

7. La Consultoría Jurídica deberá elaborar un listado con los oferentes que tengan incumplimientos en cuanto a calidad, tiempo de entrega, entre otros, a los fines de evitar que vuelvan a participar en otro proceso de licitación en la empresa.

8. La Dirección Administrativa y Financiera (Gerencia de Logística y Compras) deberá revisar los análisis de tiempo del proceso, a fin de mejorar los mismos.

9. Crear una unidad especializada en compras que sea responsable del proceso.

10. Evaluar la posibilidad de reclutar personal que participe en el proceso de compras y contrataciones.

11. Habilitar un área para archivar los expedientes de licitaciones con la seguridad necesaria y control de acceso.

12. Organizar la documentación de los expedientes de acuerdo a la secuencia del proceso.

13. Las áreas técnicas y operativas deberán preparar y mantener actualizados un banco de fichas técnicas basado en el historial de adquisiciones anteriores y los proyectos que tengan en carpetas.

14. La Gerencia de Compras deberá consensuar con los peritos de las áreas requirentes los tiempos aproximados a incluir en el cronograma de los Pliegos de Condiciones para la evaluación de la Oferta Técnica (Sobre A).

15. Establecer un estándar y Evaluar los tiempos promedio para expedir las Certificaciones de Fondos.

## Parte 5, Relación de Citas Bibliográficas

- Acfe, 2016, *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, recuperado el 13/07/2016 de <http://acfe-mexico.com.mx/archivos/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Ambrosone, M, *La administración del Riesgo Empresarial: una responsabilidad de todos - El Enfoque COSO*, recuperado el 06/08/2016 de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Aumatell, C., (2014, p.104), *Auditoría de la información: Identificar y explotar la información en las organizaciones*, Editorial UOC, Cataluña, España.
- Avantium (s/f), *Gestión de-Riesgos Iso-31000*, recuperado el 17/07/2016 de <http://www.avantium.es/index.php/gestion-de-riesgos-iso-31000>
- Barrera M., 2013, *La investigación proyectiva*, recuperado el 25/06/2016, <http://marfibamo.blogspot.com/2013/11/la-investigacion-proyectiva.html>
- PMBOOK, *Gestión de riesgos*, recuperado 01/04/2016, <http://pmbokproyectos.blogspot.com/p/gestion-de-riesgos.html>
- Hernández F., (1998), *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. McGraw-Hill, Madrid.
- Cambier, E. (2015), *Evaluación del Cumplimiento del Control Interno de un departamento de Registro en una Institución de Estudios Superiores*, Tesis Doctoral, Sevilla, España.
- Cressey, D, (1961), *Triangulo del Fraude*, Fórum Empresarial, recuperado el 10/08/2016 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63124039003>
- Definición ABC, (2016), *Definición de Compras*, recuperado el 03/06/2016 de <http://www.definicionabc.com/economia/compras.php>
- Delloitte, (2015), *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*, recuperado el 8/08/2016 de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

- Ehow (2016), *Definición del Departamento Compras*, recuperado el 26/06/2016 [http://www.ehowenespanol.com/definicion-del-departamento-compras-empresa-sobre\\_107689/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-del-departamento-compras-empresa-sobre_107689/)
- Fox, 1981, *El proceso de investigación en Educación*. Eunsa, Pamplona, recuperado 27/09/2016.
- Gbenedji, (2013), *Gestión de los Riesgos del Proyecto*, recuperado 01/08/2016, <https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/01/24/gestion-de-los-riesgos-del-proyecto/>
- Gobierno Dominicano, (s/f), *Compras Dominicanas*, recuperado el 26/06/2016 de <http://www.comprasdominicana.gov.do/web/guest/manuales-procedimiento>
- Gonzalo (2016), *La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción*, recuperado 02/06/2016, [file:///C:/Users/wcuevas/Downloads/Dialnet-LaGestionYPrevencionDeRiesgosEnLasCooperativas-5233984%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/wcuevas/Downloads/Dialnet-LaGestionYPrevencionDeRiesgosEnLasCooperativas-5233984%20(1).pdf)
- Grupo IBERDROLA, (2016). *Proveedores*, recuperado 02/02//2016, <https://www.iberdrola.es/webibd/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESSOCRENPRO>
- Hernández, Baptista, 2006, p.159, *Metodología de la investigación*, recuperado 26/06/2016, [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
- Iberdrola, (2016), *Informe de actividad en Compras y Gestión de Proveedores y su contribución a la sostenibilidad del Grupo*, recuperado el 03/08/2016 de [https://www.iberdrola.com/webibd/gc/prod/es/doc/informe\\_periodico\\_compras](https://www.iberdrola.com/webibd/gc/prod/es/doc/informe_periodico_compras).
- Instituto de Normas Estándar, (2009), *Norma de Gestión de Riesgo, 31000*, recuperado el 29/07/2016 de [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso31000.htm? =](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso31000.htm?=)
- Instituto de Normas Estándar, ISO 9001-2008, *Calidad y Gestión*, recuperado el 02/05/2016, <https://www.google.com.do/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF>

- KPMG, 2015, *Gestión de políticas de empresa*, recuperado 01/02/20146,  
<https://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Legal/Mercantil/Documents/Cuadernos-Legales-N5.pdf>
- López 2009, *Manual de procesos y procedimientos*, recuperado, 09/08/2016,  
[http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/MANUAL\\_PROCESOS\\_Y\\_PROCEDI MIENTOS\\_OK.pdf](http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/MANUAL_PROCESOS_Y_PROCEDI MIENTOS_OK.pdf)
- Ministerio de Salud y Asistencia Social (1967), *LEY\_105 sobre Concurso y Obras Ingeniera y Arquitectura*, recuperado el 15/16/2016 de [http://www.sespas.gov.do/oai/Documentos/Leyes/LEY\\_105-1967\\_SobreConcursoObrasIngenArquite\\_20130207.pdf](http://www.sespas.gov.do/oai/Documentos/Leyes/LEY_105-1967_SobreConcursoObrasIngenArquite_20130207.pdf),
- Mymempresario, 2016, *Manual de Procedimientos*, recuperado el 03/09/2016,  
<http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Reporte COSO (2014), *Resumen ejecutivo*, recuperado 03/08/2016,  
[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummaryspanish.pdf)
- Olaya, Rocío (2007), *Plan de gestión del riesgo de la institución educativa*  
<http://www.eird.org/cd/herramientas-recursos-educacion-gestion-riesgo/pdf/spa/doc17358/doc17358-4.pdf>
- Reimundo Urcia Bernabe, *Prevención y control del fraude documentario*, recuperado 24/03/2016, [http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/disc\\_4057.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/disc_4057.htm)
- Salonia, A, *Descentralización Educativa y Democracia*, recuperado el 13/06/2016 de <http://www.acaedu.edu.ar/espanol/paginas/publicaciones/Estudios/10-20Salonia%20-%20Descentralizacion%20educativa%20participacion%20y%20democracia/Cap%201.PDF>
- Solarte 2014, *Actividades de apropiación y conocimiento conceptualización y teorización gestión documental*, recuperado el 03/04/2016,  
<http://es.calameo.com/read/003661769aeb4a71c9a26>

Superintendencia Financiera, (2012, pág. 2), *Programa de Fraude y Prevención*, Colombia, recuperado el 30/07/16 de

[http://www.bancoldex.com/documentos/4667\\_Programa\\_de\\_preencion\\_riesgos\\_de\\_fraude\\_y\\_corrupcion.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/4667_Programa_de_preencion_riesgos_de_fraude_y_corrupcion.pdf)

Yudy, 2012, *Manual de procesos y procedimientos*, recuperado el 05/05/2016,

<http://manualjudycruz.blogspot.com/2012/09/v-behaviorurldefaultvmlo.html>