

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN–TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL ÁREA
DE LOGÍSTICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE POCOLLAY, AÑO 2014**

TESIS

Presentada por:

Bach. César Augusto Cahuapaza Apaza

Para optar el Título Profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

TACNA – PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y
EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS

TESIS

EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN
EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE POCOLLAY, AÑO 2014

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 22 DE ABRIL DEL 2016 ESTANDO EL
JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

PRESIDENTE:



Mgr. Manuel Velarde Herencia

SECRETARIO:



Cpc. Eduardo Miranda Valdivia

VOCAL:



Cpc. Herman Chau Palante

ASESOR:



Mgr. Victor Quispe Cabrera

DEDICATORIA

A mi familia, por brindarme las facilidades para obtener las condiciones adecuadas de trabajo.

A mis queridos padres Augusto y Filomena, por su apoyo constante.

AGRADECIMIENTO

Todo trabajo como el presente no se puede realizar sin la ayuda de otras personas. Por lo tanto, debo agradecer a todos los que colaboraron en la realización del presente trabajo.

Mi agradecimiento a mis padres y amigos por su orientación y colaboración.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Indice	iii
Figuras	vii
Tabla de contenido	ix
Resumen	x
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema principal	4
1.2.2. Problema específicos	4
1.3. Justificación e importancia de la investigación	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6

1.5.	Hipótesis	7
1.5.1.	Hipótesis principal	7
1.5.2.	Hipótesis específicas	7
1.6	Variables	7
1.6.1	Identificación de variables	7
1.6.2	Caracterización de variables	8
1.6.3	Definición operacional de las variables	8
1.7	Limitaciones de la investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		
2.1.	Antecedentes de la investigación	10
2.2	Bases teóricas	12
2.2.1	Sistema de control interno	12
2.2.1.1	Definición	12
2.2.1.2	Componentes de la estructura del control interno	18
2.2.2	Área de logística	118
2.2.2.1	Definición	118
2.2.2.2	Sub-áreas de logística	121
2.3	Definiciones de términos básicos	159
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		
3.1.	Tipo de investigación	162

3.1.1.	Tipo de investigación	162
3.1.2.	Nivel de la investigación	162
3.2	Diseño de la investigación	162
3.3	Población y muestra de estudio	163
3.3.1.	Población	163
3.3.2.	Muestra	163
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	163
3.4.1.	Técnicas de recolección de datos	163
3.4.2.	Instrumentos de recolección de datos	163
3.5	Tratamiento de datos	164
3.5.1.	Procesamiento de datos	164
3.5.2.	Análisis de datos	165
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		
4.1	Análisis por ítems y objetivos	166
4.1.1	Análisis por ítems	166
4.1.2	Análisis por objetivo	196
4.1.3	Contrastación de hipótesis	205
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de Resultados	208
CONCLUSIONES		212
RECOMENDACIONES		213

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	215
ANEXOS	217

FIGURAS

FIGURA	CONTENIDO	ÍNDICE
Figura 1	Diagrama causa – efecto	46
Figura 2	Análisis del flujo de procesos	47
Figura 3	Matriz de probabilidad e impacto	53
Figura 4	Diagrama de flujo del proceso de medición del desempeño	69
Figura 5	Agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo I)	73
Figura 6	Agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo II)	74
Figura 7	Representación gráfica de procesos	76
Figura 8	Ciclo de mejora continua	80
Figura 9	Buenas prácticas de tecnología de la información	87
Figura 10	Formulación del PETI	93
Figura 11	Canales de comunicación	106
Figura 12	Primera etapa de la elaboración del PAC	128
Figura 13	Fases de aprobación del PAC	130
Figura 14	Responsabilidad de los controles internos	167
Figura 15	Administración estratégica del ambiente de control	168
Figura 16	Políticas y procedimientos del ambiente de control	170
Figura 17	Capacitación del personal	171
Figura 18	Desarrollo de métodos, planes y monitoreo	173
Figura 19	Riesgos internos y externos	174
Figura 20	Analizar o valorar los riesgos potenciales	176
Figura 21	Identificación de opciones de respuestas	177
Figura 22	Acceso de recursos y archivos	179
Figura 23	Verificación y conciliación de procesos , actividades o tareas	180
Figura 24	Evaluación de desempeño permanente	182
Figura 25	Revisión periódica de los procesos, actividades o tareas	183
Figura 26	Generación de comunicación e información	185
Figura 27	Políticas y procedimientos de la comunicación e información	186
Figura 28	Comunicación interna con mensajes claros y eficaces	188
Figura 29	Comunicación externa	189
Figura 30	Monitoreo y prevención de la supervisión	191
Figura 31	Monitoreo del control interno	192
Figura 32	Deficiencias y debilidades en el proceso de monitoreo	194
Figura 33	Se adoptan medidas	195
Figura 34	Ambiente de control	197
Figura 35	Evaluación de riesgos	198
Figura 36	Actividad de control gerencial	200

Figura 37	Información y comunicación	201
Figura 38	Supervisión	203
Figura 39	Aplicación correcta del sistema de control interno	204

TABLAS

Tabla 1	Responsabilidad de los controles internos	166
Tabla 2	Administración estratégica del ambiente de control	168
Tabla 3	Políticas y procedimientos del ambiente de control	169
Tabla 4	Capacitación del personal	171
Tabla 5	Desarrollo de métodos, planes y monitoreo	172
Tabla 6	Riesgos internos y externos	174
Tabla 7	Analizar o valorar los riesgos potenciales	175
Tabla 8	Identificación de opciones de respuestas	177
Tabla 9	Acceso de recursos y archivos	178
Tabla 10	Verificación y conciliación de procesos , actividades o tareas	180
Tabla 11	Evaluación de desempeño permanente	181
Tabla 12	Revisión periódica de los procesos, actividades o tareas	183
Tabla 13	Generación de comunicación e información	184
Tabla 14	Políticas y procedimientos de la comunicación e información	186
Tabla 15	Comunicación interna con mensajes claros y eficaces	187
Tabla 16	Comunicación externa	189
Tabla 17	Monitoreo y prevención de la supervisión	191
Tabla 18	Monitoreo del control interno	192
Tabla 19	Deficiencias y debilidades en el proceso de monitoreo	194
Tabla 20	Implementación de recomendaciones sugeridas	195
Tabla 21	Ambiente de control	197
Tabla 22	Evaluación de riesgos	198
Tabla 23	Actividad de control gerencial	200
Tabla 24	Información y comunicación	201
Tabla 25	Supervisión	203
Tabla 26	Aplicación correcta del sistema de control interno	204
Tabla 27	Correlaciones entre el Sistema de control interno y el Área de Logística.	206

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado, ‘‘El sistema del control interno y su influencia en el área de logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014’’, pretende evaluar y profundizar la formación sobre el Sistema de Control Interno y su influencia en el Área de Logística, para tener una visión y objetivos más claros de la entidad, así también, prevenir de cierta forma riesgos innecesarios hacia la entidad, permitiendo su correcta funcionalidad en las municipalidades, lo que no se realiza de forma correcta y responsable en el sistema de control interno, lo cual dificulta la fluidez del trabajo administrativo en el Área de Logística.

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si el sistema del control interno influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

El estudio partió de la hipótesis: El sistema del control interno influye directamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

Para el trabajo de campo se tomó una muestra por conveniencia de 14 servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay (logística y control interno), arribando a las siguientes conclusiones:

El ambiente de control influye poco significativamente en el Área de Logística, lo que expresa el 50 % del total de encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

La evaluación de riesgos influye poco significativamente en el Área de Logística representando el 50 % del total de encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

La Actividad de Control Gerencial influye poco significativamente en el Área de Logística, esto implica el 50 % de un total del 100 % de los encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

La información y comunicación influyen poco significativamente en el Área de Logística, indicando el 35,71 % de los encuestados, y el 35,71 % manifiestan medianamente significativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

La supervisión influye poco significativamente en el Área de Logística, llegando al 42,86 % del total de los encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitario continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para la mejora de pronunciamientos más objetivos y consistentes.

ABSTRACT

This research paper entitled, " The system of internal control and its influence on the logistics area of the District Municipality of Pocollay, 2014 ", aims to evaluate and deepen training on the Internal Control System and its influence on area Logistics, to have a vision and clear objectives of the entity and also prevent certain way unnecessary risks to the entity, allowing its correct functionality in municipalities, which is not done properly and responsibly in the internal control system, which hinders the flow of administrative work in the area of logistics.

This study aimed to determine whether the system of internal control influences the logistics area of the District Municipality of Pocollay, 2014.

The study hypothesized: The system of internal control directly influences the logistics area of the District Municipality of Pocollay, 2014.

Fieldwork for a convenience sample of 14 administrative officers and officials of the District Municipality of Pocollay (logistics and internal control) was taken, arriving at the following conclusions:

The control environment has little influence significantly in the area of logistics, which expresses 50% of respondents in the District Municipality of Pocollay, 2014.

The risk assessment has little influence significantly in the logistics area representing 50% of total respondents in the District Municipality of Pocollay, 2014.

Activity Management Control has little influence significantly in the area of logistics, this means 50% of total 100% of respondents in the District Municipality of Pocollay, 2014.

Information and communication have little influence significantly in the logistics area, indicating the 35.71% of respondents, and 35.71% state moderately significant in the District Municipality of Pocollay, 2014.

Supervision has little influence significantly in the area of logistics, reaching 42.86% of total respondents in the District Municipality of Pocollay, 2014.

The study will serve as a basis for other university and non-university researchers continue to deepen the theme as the basis of proposals to improve more objective and consistent rulings.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “El sistema del control interno y su influencia en el área de logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014” se ha realizado motivado por la necesidad de evaluar si el sistema de control interno influye en el funcionamiento y operatividad del Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

Las reformas son necesarias para mejorar el sistema de control, con el objetivo de diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos, corroborar la adecuada gestión de riesgos en los procesos de abastecimiento; verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente; obtener evidencia suficiente y competente para respaldar las recomendaciones propuestas, así como recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del sistema de control interno en el área de logística, además es de trascendental importancia social y económica, que permita entablar relaciones de diversa índole entre los agentes económicos, debido a la confianza que se deposita en el trabajo.

El presente trabajo de investigación se ha profundizado en determinar si el sistema del control interno influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014, así como también, determinar si el ambiente de control, la evaluación de riesgos, la actividad de control gerencial, la Información y comunicación, y la Supervisión influyen en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

La eficacia del análisis del sistema de control interno y su influencia en el área de logística ha permitido llegar a las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Para desarrollar el presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos:

El primer capítulo puntualiza el planteamiento del problema, dentro del marco de la coherencia y relación de variables.

El segundo capítulo trata el tema, sin lugar a dudas relevante, es el referido al Marco Teórico, teniendo en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos. Es necesario referir que en las bases teóricas se ha considerado: el sistema de control interno y todo lo relacionado al área de logística con la respectiva normatividad vigente.

El tercer capítulo considera el Marco Metodológico, como: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos y el procesamiento y análisis de los datos.

En el cuarto capítulo, los resultados de la investigación del análisis por ítems y objetivos.

En el quinto capítulo, discusión de la investigación.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones a los que se arriba, la bibliografía utilizada para elaborar el presente trabajo de investigación y los anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el Perú, las municipalidades para muchos es sinónimo de corrupción, malversación de fondos, burocracia, ineficiencia en las operaciones, y esto ha conllevado a un clima de desconfianza y apatía en el país. Cada día la población desconfía más de los gobiernos locales. Esta problemática ha conducido al Estado a preocuparse por el prestigio de los gobiernos locales y para ello se establecieron reformas para mejorar su sistema de control, con el objetivo de diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos, corroborar la adecuada gestión de riesgos en los procesos de abastecimiento, verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente, obtener evidencia suficiente y competente para respaldar las recomendaciones propuestas, recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del control interno en el área de abastecimiento; sin embargo, poco o nada ayuda la situación de las municipalidades. Estas ineficiencias se deben a que las municipalidades no organizan e implementan correctamente su sistema de control interno.

El control interno de las municipalidades a nivel nacional se encuentra diseñada estructuralmente con un órgano denominado Órgano de Control Interno, cuyas funciones son de velar por el cumplimiento de las normas de los sistemas administrativos, así como velar por el cumplimiento de los dictámenes de las acciones de control realizadas de conformidad con el Decreto Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República y por las normas técnicas

de control Interno.

Por lo tanto, esta investigación se considera relevante porque la ineficiencia en la implementación de un sistema de control trae consecuencias graves, como ineficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas. Tanto el sector público como el privado son la clave para el desarrollo del país, y para ello se debe tener conocimiento sobre, aplicación de sus políticas y el cumplimiento de normas éticas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera el Sistema del Control Interno influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el ambiente de control influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?
- b) ¿De qué manera la evaluación de riesgos influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?
- c) ¿De qué manera la Actividad de Control Gerencial influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?

- d) ¿De qué manera la Información y Comunicación influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?
- e) ¿De qué manera la supervisión influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?

1.3. Justificación e importancia

El desarrollo del presente trabajo se justifica en el sentido que se necesita informar sobre el Sistema de Control Interno y su influencia en el Área de Logística, lo que ha de permitir tener una visión y objetivos más claros de la entidad, así también, prevenir de cierta forma riesgos innecesarios hacia la entidad permitiendo su correcta funcionalidad. La Municipalidad Distrital de Pocollay y otras municipalidades no realizan de forma correcta y responsable el sistema de control interno, lo cual dificulta la fluidez del trabajo administrativo en el Área de Logística, por consiguiente, tienden a estar llenos de problemas innecesarios que solo la entidad misma se lo crea; con esta investigación se determinará el nivel de influencia del sistema de control interno en el Área de Logística, lo cual permitirá coadyuvar con el buen funcionamiento del área y por consiguiente de la Municipalidad.

Las municipalidades adolecen en el debido cumplimiento y responsabilidad de la elaboración de un sistema de control interno, lo cual no permite la correcta fluidez del trámite burocrático en la entidad y su funcionalidad administrativa en el Área de Logística.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar si el sistema del control interno influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014

1.4.2. Objetivo específico

- a) Establecer el nivel de influencia del ambiente de control en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
- b) Establecer el nivel de influencia de la evaluación de riesgos en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
- c) Establecer el nivel de influencia de la actividad de control gerencial en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
- d) Establecer el nivel de influencia de la Información y Comunicación en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
- e) Establecer el nivel de influencia de la supervisión en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis principal

El sistema del control interno influye directamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

1.5.2. Hipótesis específica

- a) El ambiente de control influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014
- b) La evaluación de riesgos influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014
- c) La actividad de control gerencial influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014
- d) La información y comunicación influyen poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014
- e) La supervisión influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014

1.6. Variables

1.6.1. Identificación de variables

Variable independiente

X: El Sistema de Control Interno

Variable dependiente

Y: Área de Logística

1.6.2. Características de las variables

Variable Independiente

X: El Sistema de Control Interno

Indicadores:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control gerencial
- Información y comunicación
- Supervisión

Variable dependiente

Y: Área de Logística

Indicadores:

- Área de Cotización
- Área de Adquisición de bienes y servicios
- Área de Almacén
- Área de Procesos de Selección

1.6.3. Definición operacional de las variables

Sistema de Control Interno

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios

y servidores, por ello se puede decir que es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

Área de Logística

Es el área encargada de aplicar un conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones y sus objetivos son la satisfacción de la demanda, mejores condiciones en el servicio costo y calidad, medios de transporte, informática, tiene como funciones el poner los productos, flujos de mercancías y ser el puente entre producción y mercado.

1.7. Limitaciones de la investigación

En el presente trabajo de investigación no se ha tenido limitaciones, por el motivo que han facilitado el libre acceso a las oficinas de la Municipalidad Distrital de Pocollay y también muy generosamente han permitido recabar información mediante encuestas, entrevistas y observación de actividades, operaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Garrido, B. (2011), en su tesis denominada: “Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”. Tesis pregrado Universidad de los Andes. República Bolivariana de Venezuela. Recuperado de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.pdf>.

Menciona que el sistema de control interno debe estar orientado hacia la aplicación de la optimización del tiempo, y la organización de la información, como parte de las estrategias del control interno, para así cumplir con las metas y los objetivos, así como, señala que la implementación de control interno junto con el establecimiento de políticas, debe ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. La implementación de un control interno debe lograr que los recursos se usen eficientemente y centrarse en las áreas de mayor importancia.

Rojas. (2008), en su tesis: “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas, sostiene que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados, así mismo, precisa que el control interno de una entidad debe adaptarse a las necesidades de la empresa y a las

normativas vigentes. Y debe priorizar las áreas críticas de esta, teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto de los riesgos que pueden representar, al no contar con un sistema de control, para así no malgastar los recursos en la implantación de un sistema de control interno que representen más gastos en la empresa que beneficios generados en ella.

Ochoa, C (2011), en su tesis denominada: “Importancia del control interno en inventarios”. Tesis de pregrado Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/715/1/CONTROLINTERNO.pdf>.) Hace referencia: A la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia hizo necesario que los miembros de los consejos de administración asumiera de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad e expectativas, la cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Por lo tanto, las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Sistema de Control Interno

2.2.1.1 Definición:

A. Control Interno

Control interno es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término Control Interno tal como lo establecen las normas de control interno para el sector público (Control Interno y Ética Laboral. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/control-interno-etica-laboral/> consultada 26 de octubre 2011):

Es un proceso continuo realizado por el titular de la entidad, funcionarios y servidores administrativos, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

(Control Interno y Ética Laboral. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/control-interno-etica-laboral/> consultada 26 de octubre 2011)

- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que se revela razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza. (Control Interno y Ética Laboral. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/control-interno-etica-laboral/> consultada 26 de octubre 2011)

B. Control Interno en el Sector Público

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de control interno. Ello ocurre en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas El INTOSAI (siglas en inglés de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría), definiéndose el control interno de la siguiente manera (INTOSAI (1953), INFORME COSO) :

INTOSAI establece que la estructura de control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos:

- a) Preservar las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- b) Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- c) Respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección.
- d) Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

C. Objetivos de un Sistema de Control Interno en el Sector Público

- 1. Promover la efectividad, eficacia y economía en las operaciones y calidad de servicios, este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad (también se denomina eficacia). Eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones, así como los sistemas de evaluación de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)

2. Calidad de servicios prestados. La evaluación de los programas de control de calidad en el sector público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener incrementos en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como si es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios que brinda el estado. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)
3. La transparencia en la gestión gubernamental comprende la disposición de la entidad de divulgar información sobre los planes y programas (plan operativo institucional, plan estratégico y presupuesto institucional autorizado), actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y recursos utilizados. Al mismo tiempo, la transparencia involucra la facultad del público de acceder sin restricciones a la información que ofrecen las entidades públicas en su página web, para conocer y evaluar su desempeño. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)
4. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del deterioro. Este objetivo está relacionado con las políticas y procedimientos aprobados por el titular de la entidad, con el propósito de prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas importantes, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal de recursos y bienes públicos. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)

5. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones. Este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales deben dictar políticas y procedimientos específicos, para garantizar que el uso de los recursos y bienes públicos sea consistente con las disposiciones establecidas por la normatividad aplicable a la entidad, es decir, la leyes, resoluciones legislativas, tratados, reglamento de congreso, decretos de urgencia, resolución suprema y decreto supremo, ordenanzas regionales, ordenanzas municipales, así como de conformidad con las resoluciones sectoriales e institucionales emanadas de autoridad correspondiente. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)
6. Garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información. Este objetivo tiene relación con las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para asegurar que la información financiera y no financiera elaborada sea presentada a los niveles de decisión en términos de oportunidad y confiabilidad. Una información financiera o no financiera es oportuna cuando es elaborada y entregada de conformidad con los plazos establecidos para su presentación o cuando es requerida por la autoridad. En tanto que una información es confiable porque se refiere a la confianza que brinda a los usuarios de esta. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)
7. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. Las nuevas Normas de Control Interno señalan que uno de los caminos más efectivos para transmitir un mensaje de comportamiento ético en la entidad es el buen ejemplo que deben brindar los responsables de la dirección, es decir, los titulares de la

entidad y los funcionarios de la alta dirección. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)

8. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos. El acto de rendimiento de cuentas ha dejado de ser procedimientos administrativo discrecional, derivado de flexibilidad y adaptabilidad de las normas técnicas de Control Interno para el Sector Público en cada entidad pública, sino que se ha convertido en uno de los objetivos exigidos por la ley a las autoridades y funcionarios públicos en ejercicio. (Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4)

D. Órgano de Control Institucional

El Órgano de Control Institucional es la unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en una institución o entidad pública, de conformidad con lo señalado en los artículos 7 y 17 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y contraloría General de la república. El órgano de control institucional tiene como finalidad promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control.

2.2.1.2 Componentes de la estructura del control interno

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

A.- Ambiente de control

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

NORMAS BÁSICAS PARA EL AMBIENTE DE CONTROL

a) Filosofía de la dirección

Es necesario que la Alta Dirección formule una filosofía que comprenda conductas y actitudes que caractericen a la gestión de la entidad con respecto del control interno.

El titular de la entidad junto con los demás integrantes de la Alta Dirección deben demostrar su compromiso con el control interno de manera formal, por lo que se recomienda la elaboración de documentos internos (tales como Acta de Compromiso de la Alta Dirección) firmados por dichos funcionarios, en donde conste no sólo el compromiso, sino también las acciones tomadas para la implementación del SCI de la entidad. Estos documentos serán difundidos para el conocimiento de todos en la entidad. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Paralelamente a la difusión de dichos documentos, es importante la realización de charlas de sensibilización a los funcionarios y servidores para que comprendan e interioricen la importancia del control interno en la entidad.

Por otro lado, la Alta Dirección implementará mecanismos que motiven el desarrollo de un ambiente de confianza en la entidad y la participación de los trabajadores en el control interno (por ejemplo, buzón de sugerencias, línea de denuncias, entre otros) con el fin de conocer la actitud, quejas y sugerencias de los trabajadores.

La Alta Dirección incluirá a todos los miembros de la entidad en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempo de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los ciudadanos, mejorando los rendimientos sobre el impacto de la entidad en el país.

Una estrategia de mejora es también la evaluación del desempeño que constituye una función esencial a efectuarse en toda entidad. Al evaluar el desempeño, la Alta Dirección obtiene información para la toma de decisiones. Si el

desempeño es inferior a lo previsto, se emprenderán acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio ha de ser alentado.

Dentro de otros aspectos para fortalecer y exteriorizar una adecuada Filosofía de Dirección se podrían considerar lo siguiente:

- Diseño de la estructura organizativa de acuerdo con la misión y los objetivos de la entidad.
- Responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos dentro de los parámetros y lineamientos preestablecidos por el Estado.
- Formalización o actualización de los reglamentos y manuales.
- Respeto por la transparencia en el desarrollo de las operaciones de la entidad.
- Respeto por la aplicación de los controles establecidos.
- Proceso continuo de identificación y seguimiento periódico a los riesgos de la entidad.
- Motivación del potencial humano para el logro de los objetivos de la entidad.
- Respeto e igualdad de oportunidades para todos los trabajadores de la entidad.
- Respeto por la independencia de la función del Órgano de Control Institucional y apoyo a las recomendaciones que de ésta se originen.

b) Integridad y valores éticos

El titular y los directivos serán los encargados de difundir, internalizar y observar que todos en la entidad actúen de acuerdo con los valores éticos que

representan un sólido fundamento moral por el que se rige la entidad. Dichos valores deberán orientar la conducta de los funcionarios y servidores.

El SCI se sustenta en los valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos van más allá del cumplimiento de disposiciones normativas y tienen que ver con la actuación íntegra de los funcionarios y servidores. Dicha integridad radica en hacer lo correcto, es decir, lo que está de acuerdo con los principios y que no necesariamente es lo más conveniente para los intereses personales. Es el cumplimiento del deber como misión. Implica obrar de acuerdo con la normatividad legal, así como con respeto a los compromisos contraídos y honestidad consigo mismo y los demás. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Los valores éticos son normas de conducta esenciales, perdurables e irrenunciables que se consideran importantes en una entidad para fortalecer o garantizar el cumplimiento de los sus objetivos. Este conjunto de lineamientos no necesita una justificación externa ya que tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la entidad, y por lo tanto, deben ser compartidos por todos los que pertenecen a ella.

Asimismo, las personas requieren conocer el sentido de las labores que realizan y el comportamiento que de ellos se espera.

Como complemento, la existencia de un código de ética resulta indispensable ya que constituye una herramienta fundamental para la creación de un clima y una cultura profesional coherente con la filosofía de la entidad.

El código de ética debe regular aspectos diversos tales como: incompatibilidades, conflicto de intereses, pagos inapropiados, aceptación de obsequios o beneficios no autorizados, divulgación de información (transparencia), uso de recursos, responsabilidad social, entre otros.

Es recomendable que cada entidad elabore su propio código de ética de acuerdo con su naturaleza y tomando como base la Ley del Código de Ética de la Función Pública con el fin de definir lineamientos más específicos y de mejor entendimiento que regulen la actuación de sus trabajadores.

Es recomendable la discusión sobre temas éticos con todos los funcionarios y servidores. Si se requiere alguna guía adicional, será necesaria la elaboración de otros lineamientos de conducta que sean de fácil comprensión, los que serán distribuidos luego entre todo el personal de la entidad.

Por último, es importante señalar que se propenderá a mejorar en los ámbitos personal y profesional mediante la puesta en práctica tanto de los valores como el código de ética. Es de poca utilidad saber qué es correcto en una determinada situación, si es que ello no va unido a la acción. Asimismo, es fundamental el rol que ejercen tanto el Titular como los funcionarios de la Alta Dirección al enseñar a través del ejemplo y ser los primeros en cumplir y hacer cumplir lo establecido. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

c) Administración estratégica

La administración estratégica es el proceso de manejo del cambio a través del mayor aprovechamiento de los recursos existentes en las entidades del sector público. Consiste en establecer una definición de la forma en que cada entidad se ve en el

futuro. Para ello se deberán establecer objetivos a mediano y largo plazo, creando estrategias o formas de actuación para alcanzar dichos objetivos.

Este proceso requiere llevarse a cabo dentro de un marco de disciplina, racionalidad, transparencia, eficacia y eficiencia del gasto que se establecerá por medio de normas, políticas y procedimientos en la asignación de los recursos necesarios dentro de las prioridades existentes.

Dentro del proceso de administración estratégica, el titular y la Gerencia deberán formular como mínimo los siguientes aspectos:

c.1. Lineamientos para la elaboración del análisis estratégico

Está conformado por la formulación de la visión, el diagnóstico, los lineamientos de política, la determinación de los objetivos estratégicos, y en algunos casos por la actualización de la misión.

c.2. Lineamientos para la implementación estratégica

Toma como punto de partida los objetivos estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Está compuesta por las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes que deberán ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Comprende medidas concretas a ejecutarse para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

De otro lado, también existen directivas formuladas por el Ministerio de Economía y Finanzas, que sirven como apoyo para la elaboración de los Planes Estratégicos.

c.3. Formulación de políticas

La política institucional es una de las vías para hacer operativa la administración estratégica. Supone un compromiso de toda la entidad; al desplegarla a través de todos los niveles jerárquicos, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Asimismo, proporciona la orientación precisa para que los funcionarios y servidores públicos elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos, mediante la toma de decisiones dentro de ciertas pautas generales.

Otro aspecto importante es que las políticas aseguran una cierta uniformidad en la conducta. Esta uniformidad, a su vez, es una ayuda considerable para la coordinación.

Tipos de políticas

En general, se puede distinguir dos tipos de políticas según la forma en que se originan. Estas son: a) políticas impuestas en forma externa y b) políticas formuladas internamente.

- **Políticas impuestas externamente.** La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Concretamente, los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las entidades deben hacer suyas. A

través de leyes o normas, la entidad se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas, debiendo reconocerlas y adoptarlas como suyas. Esto no significa, por supuesto, que no tenga libertad para mejorarlas.

- **Políticas formuladas internamente.** Son aquellas que de manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir, en términos generales, en un determinado campo. Se puede subdividirlas en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la entidad, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la entidad lleva a formular políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la entidad. Las políticas particulares están relacionadas con cada una de las funciones de la entidad. Así se tienen como ejemplos políticas financieras, de personal, remuneraciones, entre otras. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

d) Estructura organizacional

Una organización es un grupo humano constituido en torno a tareas comunes y en función de objetivos. Así, para alcanzar los objetivos propuestos partiendo en la casi totalidad de los casos de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

Por lo tanto, la estructura es la herramienta que le permite a la Alta Dirección de la entidad disponer adecuadamente de sus recursos y coordinar su funcionamiento. Asimismo, facilita la realización de las actividades para el logro de sus objetivos. En la estructura, las partes están integradas entre sí, es decir, se relacionan de tal forma

que un cambio en uno de los componentes afecta y genera cambios en los demás, en sus relaciones y en la conducta de la entidad en general. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Toda organización, en función de su misión y objetivos, y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, entre otros, decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u otra forma definirá la filosofía que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones de tiempo y espacio a verificar. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Para que una estructura organizacional funcione adecuadamente es necesario que cumpla, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- Especificación de las tareas a realizar en cada puesto de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y relacionadas en unidades orgánicas de nivel inferior (departamentos), los que a su vez serán agrupados en unidades orgánicas mayores que los contengan, de acuerdo con su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones.
- Fijación de mecanismos de coordinación de las personas entre sí, y entre las unidades o departamentos. Existen tres mecanismos de coordinación:
 - Adaptación mutua, o comunicación informal. Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.

- Supervisión directa. Surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.
- Formalización o normalización. Consiste en normalizar o estandarizar actividades o atributos con respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, reglamentos, entre otros.

d.1. La estructura organizacional presenta dos componentes:

- **Componente formal:** Compuesto por los elementos visibles, susceptibles de ser representados y modelados con el uso de diversas técnicas como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, entre otros.
- **Componente informal:** Compuesto por aquello que no se ve, que no está escrito ni representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos aquellos atributos conectados con la cultura de la organización importantes para entender la vida organizacional.

Ambos componentes se encuentran estrechamente relacionados. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

d.2 Dimensiones de la estructura organizacional

Existen tres dimensiones a ser consideradas dentro de la estructura organizacional:

✓ **Complejidad de la estructura de la organización**

El término complejidad se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Mientras mayores divisiones existan en una entidad, se tendrá como consecuencia, mayores niveles verticales de jerarquía, mayores unidades geográficamente dispersas, siendo más compleja la coordinación entre las personas y sus actividades.

Existen tres tipos de diferenciación en una organización:

- La diferenciación horizontal; medida a través del número de unidades organizativas que se encuentran en su interior.
- La diferenciación vertical; calculada como el número de niveles que existen desde la posición más alta hasta la posición más baja de la organización.
- La diferenciación espacial; se mide a través de las unidades separadas en el espacio. Las organizaciones, por lo general, desempeñan las mismas funciones con la misma división de labores y niveles jerárquicos en múltiples localidades.

En el Estado Peruano, por lo general, se utiliza la diferenciación vertical mediante la determinación de niveles o escalas jerárquicas. Para la determinación de los niveles o escalas jerárquicas, se puede utilizar el modelo llamado “pirámide administrativa”, en el que se determinan tres niveles jerárquicos:

- Alta dirección

- Nivel gerencial
- Nivel operativo.

De esta manera, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos, o cadena escalar, superpuestos formando una pirámide. En cada uno de estos niveles se presenta una división administrativa en la cual los niveles jerárquicos superiores tienen autoridad sobre los subordinados que se encuentran en los niveles jerárquicos inferiores, aumentando la autoridad y la responsabilidad a medida que se asciende en la escala jerárquica. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

✓ **Formalización de la estructura de la organización**

Se refiere al grado en el cual una entidad se compone de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de sus trabajadores.

Las técnicas que a continuación se describen son utilizadas para representar la estructura de la entidad, de modo tal que permita su rápida comprensión y facilite el análisis y la exposición de los problemas que posee:

- Organigrama

Modelo gráfico que representa cómo se han agrupado las tareas, actividades o funciones en las áreas o departamentos de una entidad.

El organigrama proporciona una visión global de la entidad que permite la comparación con otras entidades y así encontrar rápidamente incongruencias, tales como fallas de control, duplicación de funciones, entre otras.

- Reglamento de Organización y Funciones

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal de una entidad, es decir, contiene su estructura orgánica así como las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. Es un reglamento de tipo administrativo o de organización que ordena las funciones y actividades a cargo de cada entidad.

Este documento de gestión se encuentra regulado por el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM que establece los lineamientos para la elaboración y aprobación del ROF por parte de las entidades públicas. El ROF es un instrumento útil para diferentes actores:

- Para la entidad: Presenta una visión de conjunto de la entidad y de los órganos y unidades que la componen. Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la entidad y a los órganos y unidades orgánicas que la componen, evitando duplicidades e identificando responsables.
- Para el personal de la entidad: Permite al personal que trabaja en la entidad identificar qué atribuciones y responsabilidades le corresponde a cada uno de los órganos y las unidades orgánicas en los que labora de modo tal que oriente su labor al cumplimiento de tales funciones. Facilita la integración del personal nuevo al contar con un documento que lo oriente en las tareas correspondientes a cada uno de los órganos y unidades de la entidad.
- Para otras entidades públicas: Contribuye a una mejor coordinación entre las entidades al delimitar los campos de actuación de las entidades. Esto se debe a que brinda información sobre la ubicación de funciones y los responsables.

- Cuadro de Asignación de Personal

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es un documento de gestión institucional que contiene los puestos clasificados de las entidades con base en la estructura orgánica vigente prevista en el ROF.

- Manual de Organización y Funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo que describe las funciones específicas de cada cargo o puesto de trabajo desarrollándolos a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el ROF, así como sobre la base de los requerimientos de cargos considerados en el CAP.

El MOF es un elemento clave del proceso de comunicación en la entidad. Todos los trabajadores deben saber qué se espera de ellos en el desempeño de sus tareas. El manual es indispensable para resolver problemas de superposición de funciones, responsabilidad y autoridad, constituyéndose en el complemento escrito del organigrama. Asimismo, facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal. Incluye:

- Objeto: finalidad del sector de la organización.
- Puesto: descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.
- Responsabilidad: descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- Autoridad: quiénes dependen de él y de quién depende el sector.
- Información: qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.

- Actualización: especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

✓ **Centralización de la toma de decisiones**

La centralización refleja el nivel en el que toman las decisiones. En entidades muy centralizadas la toma de decisiones está situada en el nivel jerárquico más alto, mientras que en entidades descentralizadas se permite a la mayoría de trabajadores de una organización formar parte en el proceso de decisión.

e) **Administración de los recursos humanos**

La administración de los recursos humanos (RRHH) se define como el conjunto de políticas, programas, prácticas y decisiones adoptadas por la Alta Dirección, que afectan a las personas que trabajan en una entidad con el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal para que se cumplan los objetivos institucionales.

Las actividades de administración de los RRHH reciben la influencia de ciertas características del entorno externo de las organizaciones, tales como: las tendencias de la fuerza de trabajo global, nacional y las influencias reguladoras.

La administración de los RRHH está compuesta por cinco subsistemas que interactúan entre sí:

- **Subsistema de provisión de RRHH**, por medio del cual se determina dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la entidad), cómo y en qué condiciones (la entidad elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de RRHH) y cuáles son los criterios de selección y estándares para la admisión en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, en relación con el universo de cargos de la organización.

- **Subsistema de aplicación de RRHH**, en el que se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, entre otros) para la apropiada realización de las labores en la entidad. Se deberá definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, así como un plan de carreras para cada individuo que le permitirá tener posibilidades futuras de crecer. En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- **Subsistema de mantenimiento de RRHH**, en el cual se estudian los criterios de remuneración de los empleados, tomando como base las evaluaciones e investigaciones realizadas en el mercado de trabajo. Seguidamente deberán estudiarse todos los planes de remuneración indirecta (programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador). Asimismo, deberá mantenerse buenas relaciones con los representantes de los trabajadores. Igualmente, la higiene y seguridad son de suma importancia ya que deberán existir condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la entidad. En resumen, todos estos aspectos son importantes para lograr la motivación del personal y la creación de un clima organizacional apropiado. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- **Subsistema de desarrollo de RRHH**, a través del que se definen los criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal; así como la evaluación de los empleados al ser ubicados temporalmente en posiciones jerárquicas más elevadas, determinando sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina. También es necesario desarrollar condiciones que garanticen la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- **Subsistema de control de RRHH**, que determina cómo mantener actualizados los datos y la información de todo el personal para la realización de análisis cualitativos y cuantitativos del potencial humano existente en la entidad. Asimismo, define criterios para mantener mecanismos de control permanentes a la aplicación y adecuación de políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la entidad.

f) Competencia profesional

La competencia profesional va más allá del conocimiento técnico referente a las destrezas, al saber hacer o a las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional. También incluye un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros aspectos considerados necesarios para el buen desempeño de las labores.

f.1 Competencias claves

Las competencias claves de un individuo, de una entidad, de un sector o actividad económica son aquellas competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo mismo y con las cuales se obtiene el mejor desempeño. Son las competencias esenciales e imprescindibles en las que el individuo, la entidad o sector debe concentrarse para consolidarse y mantenerse de manera competitiva en el mercado.

Es importante la determinación de estas competencias para cualquier entidad con el fin de mantener una mejor orientación sin ser afectada negativamente por los cambios en los productos y servicios, en los mercados, en la tecnología, en los métodos y organización del trabajo), ya que las competencias claves deben desarrollarse y mantenerse en el largo plazo y son las que van a definir la competitividad futura de la entidad. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Las competencias claves brindan la capacidad para destacarse y diferenciarse en el mercado y pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Aspectos tecnológicos únicos
- Bases de conocimiento del personal
- Formación y capacitación
- Sistemas de motivación
- Experiencia acumulada
- Capacidades de innovación
- Conocimiento del mercado
- Alianzas perdurables.

f.2 Competencia

Es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, evidenciando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, basados en los resultados de calidad esperados.

El esquema general de competencias incluirá, por lo menos, tres tipos:

✓ **Competencias básicas**

Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociados a conocimientos de índole formativa, como: lectura, redacción, matemáticas y comunicación oral. Por ejemplo, el leer bien es una destreza básica que se requiere en todos los trabajadores, pues ella les permite entender e interpretar diagramas, directorios, manuales y tablas gráficas.

✓ **Competencias genéricas**

Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear, entre otras.

✓ **Competencias técnicas o específicas**

Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva. Entre ellos tenemos por ejemplo: ajustar los controles de máquinas de tipo semiautomático, seleccionar y operar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal, entre otros.

g) Asignación de autoridad y responsabilidad

El titular de la entidad definirá las tareas de las unidades orgánicas y sus funcionarios y servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones entre aquellas que resulten incompatibles. En la elaboración del documento, se podrá considerar, entre otros, los siguientes puntos de interés para la implementación de la norma:

- ✓ Una redacción clara y concisa a fin de evitar dudas respecto a la atribución de funciones y responsabilidades.
- ✓ Las asignaciones de responsabilidad y autoridad deben estar en directa relación con las decisiones que correspondan a cada puesto, el que deberá contar con un adecuado nivel de información para su mejor desempeño.
- ✓ Se requiere que, indefectiblemente, cada funcionario conozca y aplique integralmente el mandato que le asigna el manual de Misiones y Funciones.
- ✓ Cada persona es responsable por los recursos puestos bajo su custodia, y por los resultados que alcanza con ellos, de tal forma que la rendición periódica de cuentas debe estar claramente definida.
- ✓ Toda delegación debe comprender tanto la capacidad de quienes asumen las tareas delegadas como el examen y la aprobación de los mismos por parte de quienes los delegan.
- ✓ La asignación de responsabilidades a cada persona no debe ser excesiva, de forma tal que imposibilite su cumplimiento.

- ✓ Si las responsabilidades se encuentran claramente definidas, no existirá el riesgo de que pueda ser evadida o excedida por algún funcionario o empleado. Su definición evita culpar a otros por fallas en la acción o por acciones inapropiadas.
- ✓ Al delegar autoridad a los empleados, el funcionario tendrá un medio efectivo de control para establecer el cumplimiento de las tareas asignadas. Por su parte, todo empleado debe estar obligado a informar a su superior sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos en función a lo que espera lograr.

h) Órgano de Control Institucional (OCI)

Es atribución del SNC formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, con el fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

Es dentro de este contexto de competencia que la Contraloría General de la República ha establecido mecanismos preventivos como las Normas de Control Interno que orienten hacia la probidad administrativa de todas las autoridades con el fin de brindar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, el OCI como parte del Sistema Nacional de Control tiene como misión, promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el

logro de sus resultados, mediante la ejecución de acciones y actividades de control, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

En este sentido, el OCI podrá efectuar control preventivo sin carácter vinculante, al órgano de más alto nivel de la entidad con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejujuamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía el control posterior. Asimismo, se encargará de efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno en la entidad, realizando las recomendaciones pertinentes para su mejora. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

El titular de la entidad o quien haga sus veces, cautelará que las solicitudes que efectúe al Jefe del OCI, sean realizadas con la debida anticipación y no impliquen afectación, intromisión u obstaculización de su autonomía funcional, así como no constituyan interferencia en funciones y actividades inherentes a la exclusiva competencia de la administración de la entidad. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Para un adecuado desempeño del OCI, corresponde a la entidad el adoptar las siguientes acciones:

- ✓ Brindar el debido respaldo a las labores que cumple el OCI.
- ✓ Dotar al OCI de personal multidisciplinario seleccionado y vinculado con los objetivos y actividades que realiza la entidad, así como los recursos materiales necesarios para cumplir con su misión.

- ✓ Disponer la implementación de las recomendaciones realizadas por el OCI como resultado de la evaluación realizada al SCI de la entidad.(Guía para la implementación del sistema de control interno, 2008, p(45-61))

B.- Evaluación de riesgos

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de autoevaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

NORMAS BÁSICAS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

a. Planeamiento de la administración de riesgos

Para diseñar el planeamiento es fundamental tener en claro la misión institucional, sus objetivos, así como una visión sistémica de manera que en todo nivel organizacional se interiorice la administración del riesgo.

Dicho planeamiento deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la entidad?, ¿quiénes van a

participar directamente en el proceso?, ¿cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas? y ¿cómo se va a articular el tema con los procesos?, entre otros. Cabe señalar que el proceso de planeamiento de la administración de riesgos ocurre dentro de la estructura del entorno estratégico, organizacional y de administración de una entidad.

Para el desarrollo del plan de gestión de riesgos se requerirá la designación de un equipo de trabajo conformado por personal multidisciplinario, que cuente con conocimientos de administración de riesgos. El presente equipo realizará reuniones conducentes al desarrollo del plan de gestión de riesgos, donde podrán considerar la participación de los jefes de las unidades orgánicas, de quienes se podrá obtener la información necesaria para la identificación de riesgos en los diferentes procesos de la entidad. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

El equipo de trabajo definirá los planes básicos y procedimientos que se llevarán a cabo, considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Los costos del riesgo (presupuesto) y el cronograma de las actividades del trabajo de implementación.
- ✓ La asignación de responsabilidades respecto al riesgo.
- ✓ Las plantillas generales de la organización para las categorías de riesgo.
- ✓ Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.

El plan de gestión de riesgos servirá como una herramienta de gestión que controle el cumplimiento de los objetivos los cuales a su vez deberán estar alineados con el plan estratégico y el plan operativo de la entidad.

El presente plan estará documentado, considerando la metodología establecida y definida por la entidad, los recursos materiales y humanos que se requerirán; para el establecimiento de su estructura se considerará lo siguiente:

- ✓ Metodología. Define los métodos, las herramientas y las fuentes de información que pueden utilizarse para realizar la gestión de riesgos en la entidad.
- ✓ Roles y responsabilidades. Define al líder, y a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, asigna personas a estos roles y explica sus responsabilidades.
- ✓ Preparación del presupuesto. Asigna recursos y estima los costos necesarios para la gestión de riesgos.
- ✓ Periodicidad. Define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el ciclo de vida de la implementación, y establece las actividades de gestión de riesgos que se incluirán en el cronograma del trabajo.
- ✓ Matriz de probabilidad e impacto. Los riesgos se priorizan según sus posibles implicaciones para lograr los objetivos de la entidad. El método típico para priorizar los riesgos es utilizar una Matriz de Probabilidad e Impacto. La organización suele establecer las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a que un riesgo sea calificado como de importancia “alta”,

“moderada” o “baja”, con la correspondiente importancia para planificar respuestas al riesgo.

- ✓ Criterios de evaluación de riesgos: Decidir los criterios con los cuales se va a evaluar el riesgo. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de las demás partes interesadas. Los criterios pueden estar afectados por percepciones internas y externas, así como por requerimientos legales. Es importante que los criterios apropiados sean determinados al comienzo. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

b. Identificación de los riesgos

El proceso de identificación de los riesgos tendrá que ser permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y deberá partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos podrá darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponderán a los riesgos de carácter general y para el segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos, sin embargo, en ambos casos se deberá tener definido los objetivos respectivos.

b.1. Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

La metodología de identificación de riesgos en una entidad puede comprender una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La Dirección podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.

b.1.1 Técnicas de recopilación de información

Algunos ejemplos de técnicas de recopilación de información utilizadas para identificar los riesgos son las que se mencionan a continuación.

- **Tormenta de ideas.** La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos de la entidad. El equipo de trabajo deberá realizar esta técnica con personal de diversas funciones o niveles con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Se generarán ideas acerca de los riesgos de la entidad bajo el liderazgo de un facilitador. Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de riesgo preestablecidas. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)
- **Técnica Delphi.** Es una técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una determinada materia. Los expertos en riesgos participan en esta técnica de forma anónima. Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes de la entidad. Las respuestas obtenidas son luego resumidas y enviadas nuevamente a los expertos para que realicen

comentarios adicionales. Al cabo de pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso. Asimismo, la técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

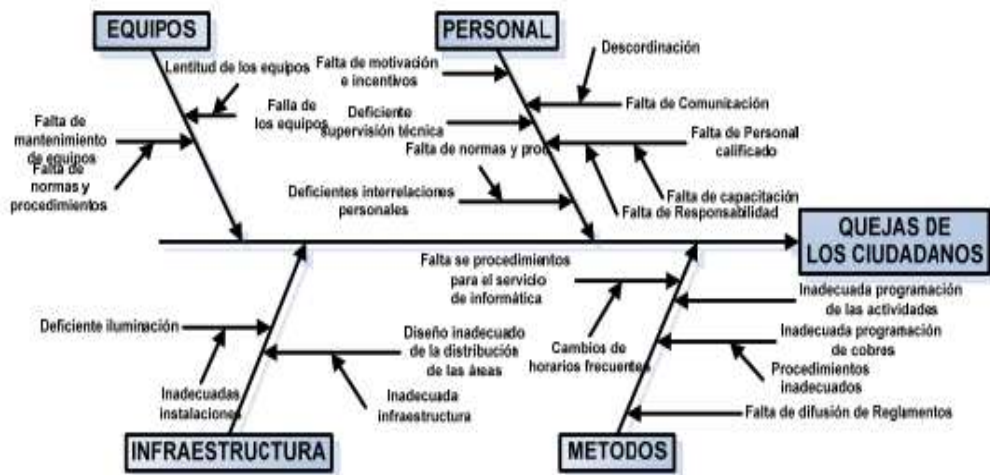
- **Cuestionarios y encuestas:** Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o dirigida a clientes, proveedores u otros terceros. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)
- **Entrevistas.** Entrevistar a participantes experimentados e interesados en la materia de riesgos así como aquellos funcionarios involucrados en los principales procesos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos.
- **Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA).** Esta técnica permite, a través del análisis interno (fortaleza y debilidades) y del análisis externo (amenazas y oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno de la entidad y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la entidad.

b.1.2 Técnicas de diagramación

Las técnicas de diagramación de riesgos pueden incluir:

- **Diagramas de causa y efecto:** Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.

Figura 1



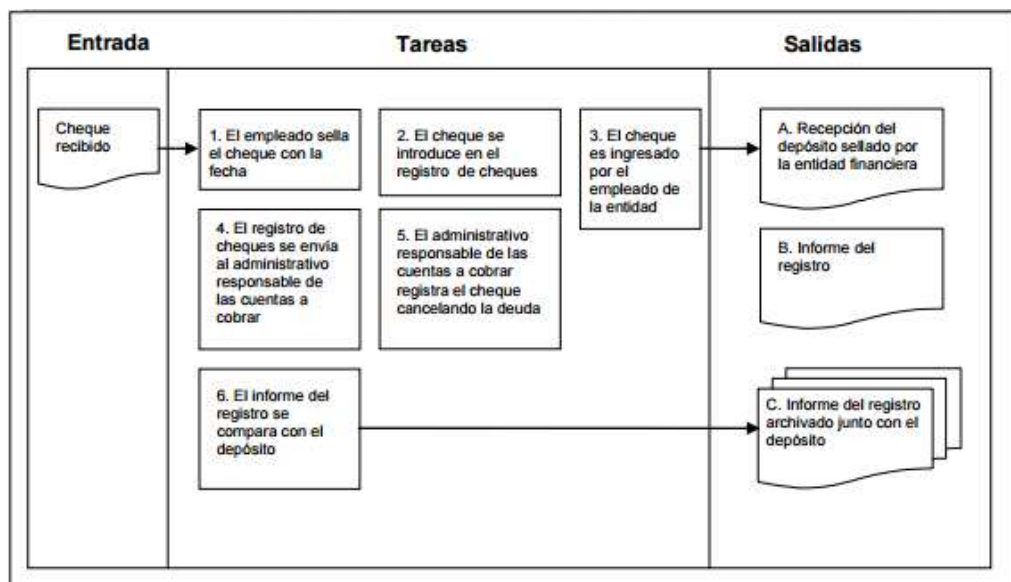
Ejemplo de diagrama causa-efecto

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

- **Diagramas de flujo de procesos.** El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el

objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

Figura 2: Ejemplo de análisis del flujo de procesos



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado - Técnicas de aplicación. Septiembre 2004

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

b.2. Clasificación del riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- **Riesgo estratégico**

Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.

- **Riesgo operativo**

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

- **Riesgo financiero**

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

- **Riesgos de cumplimiento**

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

- **Riesgos de tecnología**

Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.

b.3. Registro de riesgos

Para el análisis de los riesgos, se tendrá que establecer un registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

- Proceso: Nombre del proceso principal.
- Subproceso: Incluye aquellos subprocesos que se desprenden del proceso principal, pueden ser considerados de acuerdo con las etapas del proceso principal.

- Objetivo del subproceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el subproceso al cual se le están identificando los riesgos.
- Riesgo: Nombre del riesgo.
- Causas (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores entendidos como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cuatro categorías: personas, materiales, instalaciones y entorno.
- Efectos (consecuencias): Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o no materiales con incidencias importantes como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

c. Valoración de los riesgos

La Valoración de los riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. La comisión encargada evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

La valoración de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a

implementar. Teniendo en cuenta la probabilidad que es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Y también se debe considerar el impacto que se define como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

A continuación, se presentan las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

c.1. Análisis cualitativo

Constituye la utilización de escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización.

Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

Para cada riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto. Los riesgos pueden ser evaluados en entrevistas o reuniones con participantes seleccionados por su familiaridad con las categorías de riesgo.

En la escala de medida cualitativa de probabilidad se deberán establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que cada

persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems. A continuación, se presenta un ejemplo.

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción.

Los equipos de trabajo, en coordinación con los encargados de la implementación, pueden construir sus propias escalas de acuerdo con la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados.

c.2. Análisis cuantitativo

Representa los valores numéricos para la elaboración de tablas de registro de riesgos; la calidad del análisis depende de lo precisas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

Al igual que en el caso de las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas deberá contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración de riesgos.

c.3. Matriz de probabilidad e impacto

Los riesgos pueden ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad

generalmente se realiza usando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la entidad.

La entidad deberá determinar qué combinaciones de probabilidad e impacto utilizará en la determinación de sus riesgos. A continuación se presenta una matriz a escala de 1 al 9.

Figura 3: Ejemplo de matriz de probabilidad e impacto

		Impacto		
		1	2	3
		Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	Posible	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	Improbable	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

La puntuación del riesgo ayuda a guiar las respuestas a los riesgos.

Es necesario que por cada riesgo se identifiquen las medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control. Así, por cada riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

Por medidas de control se entenderán a los métodos o medios que se utilizarán con el propósito de obtener y analizar información, hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso. Dentro de las medidas más conocidas se encuentran la observación, inspección, revisión analítica, conciliación, análisis de saldos y movimientos, entre otros. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

d. Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos, la Dirección determinará como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

d.1. Acciones

- **Evitar el riesgo**, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- **Reducir el riesgo**, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

- **Compartir o transferir el riesgo**, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.

- **Asumir el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica

d.2. Controles necesarios

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la Dirección debe identificar las actividades de control que permitirán asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al riesgo.

Al seleccionar las actividades de control, la Dirección considerará cómo se relacionan entre sí. En algunos casos, una sola de ellas afectará a riesgos múltiples. En otros serán necesarias muchas actividades de control para una respuesta al riesgo.

Asimismo, se tomarán en cuenta las actividades de control existentes, las cuales se podrán identificar en cada uno de los procesos analizados. Se evaluará si éstas son suficientes para asegurar la respuesta a los riesgos.

Si la entidad estima conveniente, podrá medir la eficacia de las actividades de control existentes, lo cual permitirá determinar aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios.

d.3. Riesgo residual

El riesgo residual es aquél que permanece después que la Dirección toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

El riesgo residual podrá ser valorado tomando en consideración, los riesgos inicialmente evaluados contra aquellas respuestas y acciones de control que

minimizaron dicho riesgo, para esto se tendrá que determinar la eficacia de las acciones de control implementadas o existentes, permitiendo así determinar el adecuado riesgo residual.

d.4. Matriz de riesgos

Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos.

Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

- ✓ De otro lado, se considera recomendable elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del riesgo. (Guía para la implementación del sistema de control interno, 2008, p(42-80))

C.- Actividad de control gerencial

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento. Comprenden

también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

NORMAS BÁSICAS PARA LA ACTIVIDAD DE CONTROL GERENCIAL

Para efectos de implementar el SCI se presentan algunos procedimientos y políticas que las entidades podrán considerar para la implementación de las actividades de control:

a) Procedimientos de autorización y aprobación

Para efectos de implantar el componente actividades de control se podría considerar lo siguiente:

- ✓ La gerencia determinará qué actividades requieren aprobación sobre la base del nivel de riesgo que asumiría la organización. Así, cada vez que se presente una de estas actividades, deberá aplicarse el procedimiento establecido.

- ✓ El titular de la entidad fijará con claridad las líneas de autoridad, así como los niveles de mando y responsabilidad funcional, los que estarán contenidos en el Manual de Procedimientos. Los funcionarios ejecutivos de nivel superior delegarán la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que éstos puedan tomar decisiones en los procesos y operaciones, cumpliendo con las responsabilidades asignadas.

- ✓ La gerencia asegurará que las condiciones y los términos de las autorizaciones estén documentados y sean comunicados en tiempo y forma oportuna. Asimismo, las actividades significativas se aprobarán y ejecutarán por las personas que actúan dentro del alcance de su autoridad.

En toda entidad se establecerá en forma clara y por escrito, para cada nivel, las correspondientes funciones y responsabilidades del personal y unidades orgánicas dependientes. Éstas se presentan en los documentos de gestión aprobados por el titular.

Algunos factores a considerar en la asignación de autoridad son los siguientes:

- ✓ Cada funcionario estará autorizado para tomar decisiones oportunas y necesarias, de lo contrario existirán fricciones, demoras o inercia en la entidad;
- ✓ Si las responsabilidades se encuentran claramente definidas, se reduce significativamente el riesgo de que pueda ser evadida o excedida por algún funcionario o servidor;
- ✓ Si se delega autoridad a los empleados, el funcionario tendrá un medio efectivo de control para establecer el cumplimiento de las tareas asignadas. Por su parte, todo empleado estará obligado a informar a su jefe inmediato superior sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función a lo que se espera lograr;
- ✓ Se precisarán las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.

b) Segregación de funciones

La segregación de funciones significa que ningún individuo deberá tener control sobre dos o más fases de un proceso, actividad o tarea. Permite asegurar que los errores o las irregularidades en las operaciones sean prevenidos o detectados de manera oportuna por los empleados en el desarrollo normal de su trabajo. La segregación de funciones proporciona dos ventajas:

- ✓ Ningún funcionario habrá de comenzar su tarea hasta que no concluya la labor de quien lo antecede operativamente, de acuerdo con los procedimientos establecidos en los procesos, actividades o tareas. En este sentido, un fraude deliberado es más difícil de realizarse porque requiere la colusión de dos o más personas.
- ✓ Existe mayor probabilidad de que los errores pequeños sean encontrados y corregidos.

La Dirección debe considerar algunos aspectos de importancia tales como:

- Asignación de responsabilidades a las diferentes personas que integran un proceso y que cumplen una función específica; para lo cual, se considerará, (i) autorización, (ii) procesamiento, (iii) revisión, (iv) control, (v) custodia, (vi) registro de operaciones y (vii) archivo de la documentación. Estas categorías deben estar separadas, de forma que ningún individuo o sector ejerza más de una de ellas a la vez, y que exista “oposición de intereses”, es decir, un control mutuo. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- Una entidad pequeña que no cuente con suficiente personal para aplicar plenamente la segregación de funciones, deberá evitar el riesgo que ello implica por medio de la implementación de otros. Una alternativa posible de solución sería la rotación del personal, medida que contribuiría a que no se concentre por tiempo prolongado una misma actividad en una sola persona. Por ejemplo, no es adecuado que aquel que ingresa un ajuste en los registros de la entidad o una Orden de Compra, sea el mismo que los autoriza.

c) Evaluación de costo-beneficio

La evaluación costo-beneficio se basa en la necesidad de evaluar los costos de controles a implantarse y confrontarlos con su contribución esperada a minimizar los riesgos. El responsable de diseñar los controles deberá identificar que los costos identificados serán superados por los beneficios que se plantean de las medidas que se adoptarán en la implantación de un control.

En teoría, el análisis costo-beneficio involucra los siguientes pasos, donde se determinará:

- La identificación de todas los controles que se tienen previstos implementar.
- La identificación de todos los costos de cada control.
- La identificación de todos los beneficios de cada control.
- La asignación de valores a cada costo y beneficio.

- Se resta el valor del costo al valor del beneficio.

Si se obtiene como resultado de este ejercicio un valor positivo neto y que se encuentre dentro del margen establecido por el responsable del diseño del control, se podrá concluir que el control generará una mejora y será factible.

Aunque el proceso que se ha descrito anteriormente pueda parecer relativamente sencillo, existen algunas dificultades prácticas que limitan la aplicación del mismo. Por ejemplo, existen algunos aspectos que son difíciles de cuantificar, tales como la satisfacción del cliente, la seguridad, el bienestar social comparado con bienes y servicios que tienen un valor de mercado establecido y aceptado. Sin embargo, es necesario darle un valor o ponderarlo con alguna equivalencia que permita medir el costo o beneficio obtenido de un control a pesar de que resulte una posición subjetiva. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

d) Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

Esta norma está relacionada con los controles existentes para el acceso a los recursos y documentos (físicos o electrónicos) de la entidad, cuyas autorizaciones de uso y custodia recaen en personas o unidades orgánicas obligadas a rendir cuentas de esta responsabilidad. Para efectos de la implantación, es recomendable tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Los controles de custodia comprenden los controles de entrada, salida y mantenimiento de los recursos o archivos, siendo necesaria la existencia de almacenes y archivos ordenados y protegidos adecuadamente. Asimismo, los controles de custodia incluyen procedimientos para restringir el acceso a áreas o

zonas protegidas, así como a la información confidencial, permitiendo prevenir o detectar el uso no autorizado de los recursos o archivos durante el período en que están bajo la custodia de una persona o unidad orgánica de la entidad. Como ejemplo de mecanismos físicos de seguridad se pueden mencionar: una caja fuerte, una cámara escondida, cajones con llaves y contraseñas en las computadoras, entre otros. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- ✓ Estos mecanismos de protección requieren inversión de tiempo y dinero, por lo que en la determinación del nivel de seguridad adecuado se ponderarán los riesgos de robo, despilfarro, mal uso, y destrucción, en relación con los costos del control a establecerse.
- ✓ Las autorizaciones de uso comprenderán procedimientos para asegurar que los activos que entran o salen del área de custodia se cuenten, se inspeccionen, se reciban y se entreguen al personal de la entidad sólo si existe autorización para ello.
- ✓ Cada trabajador o usuario deberá ser responsable de la existencia física, permanencia, y conservación de los bienes patrimoniales a su cargo; en consecuencia, cada uno de los trabajadores, independientemente de su nivel jerárquico, deberá tomar real conciencia de tal circunstancia y adoptar de inmediato las medidas del caso para evitar pérdidas, sustracción o deterioro, que luego se podrían considerar como descuido o negligencia, imputando alguna responsabilidad.

- ✓ Se llevará un control periódico del inventario para resguardar los bienes patrimoniales de la entidad y ayudar a detectar pérdidas, sustracción o robos a los que están expuestos estos activos. La falta de alguno de los bienes deberá ser investigada y resuelta, analizándose las posibles deficiencias de los controles con el fin de que sean mejorados.

- ✓ El control de los documentos de la entidad se realizará mediante el registro del área de archivo central, u otra que haga sus veces, de los documentos que son solicitados por el personal. Dichos controles se pueden dar según el siguiente procedimiento:
 - Se llenará el formato de solicitud de préstamo de documentos en forma manual, a través del sistema de trámite documentario implementado en la entidad o vía correo electrónico, con el respectivo V°B° del jefe del área solicitante.

 - El formato de solicitud será entregado por el solicitante, de ser el caso, al área de archivo central u otra que haga sus veces, revisándose previamente en el sistema de trámite documentario antes de aprobar el pedido.

 - Se extraerá físicamente el documento solicitado y se verificará el estado de conservación y el número de folios del mismo.

 - Se recibirá y registrará el préstamo del documento en el sistema, de ser el caso.

- Se archivará el formato de solicitud de préstamo de documentos suscrito por el solicitante.

e) Verificaciones y conciliaciones

Las verificaciones y conciliaciones son diferentes, las primeras se refieren a comprobar la veracidad de la información y las segundas a contrastar la información de dos fuentes distintas con el objeto de dar conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro, en uno u otro lado.

Constituyen pruebas cruzadas entre los datos de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa, proporcionando confiabilidad sobre la información financiera registrada. Asimismo, permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando son necesarios.

f) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de la entidad constituye el proceso por el cual se determinan los resultados de la entidad a nivel global, lo que implica la combinación de los resultados a nivel individual, de grupo y de la propia entidad, con la finalidad de estimar el desempeño institucional sobre la base de los objetivos previstos en los planes estratégicos institucionales. Los resultados de la evaluación de desempeño de la gestión permitirán implementar una serie de medidas correctivas que constituirán un mecanismo de retroalimentación para la mejora continua de la gestión pública. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

En un contexto de múltiples necesidades aunadas a restricciones de recursos se debe maximizar la eficacia del control en la utilización de los recursos disponibles. Esto supone conocer los resultados obtenidos respecto de las metas planteadas. Si no se evalúa los resultados no será posible realizar las correcciones necesarias.

El seguimiento y evaluación de los planes estratégicos requiere disponer de sistemas de información que permitan contar con datos confiables y oportunos para medir el avance de los indicadores de desempeño.

Existen muchos indicadores de desempeño en atención al tipo de logro que se desea medir, todos ellos orientados al monitoreo de los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, estos indicadores deben estar encaminados al cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia, economía, y legalidad.

El proceso de formulación para la medición de desempeño que a continuación se presenta corresponde a la visión genérica de un proceso que puede diferir de una entidad a otra. Las entidades pueden adaptar libremente las etapas que a continuación se identifican para un mejor ajuste:

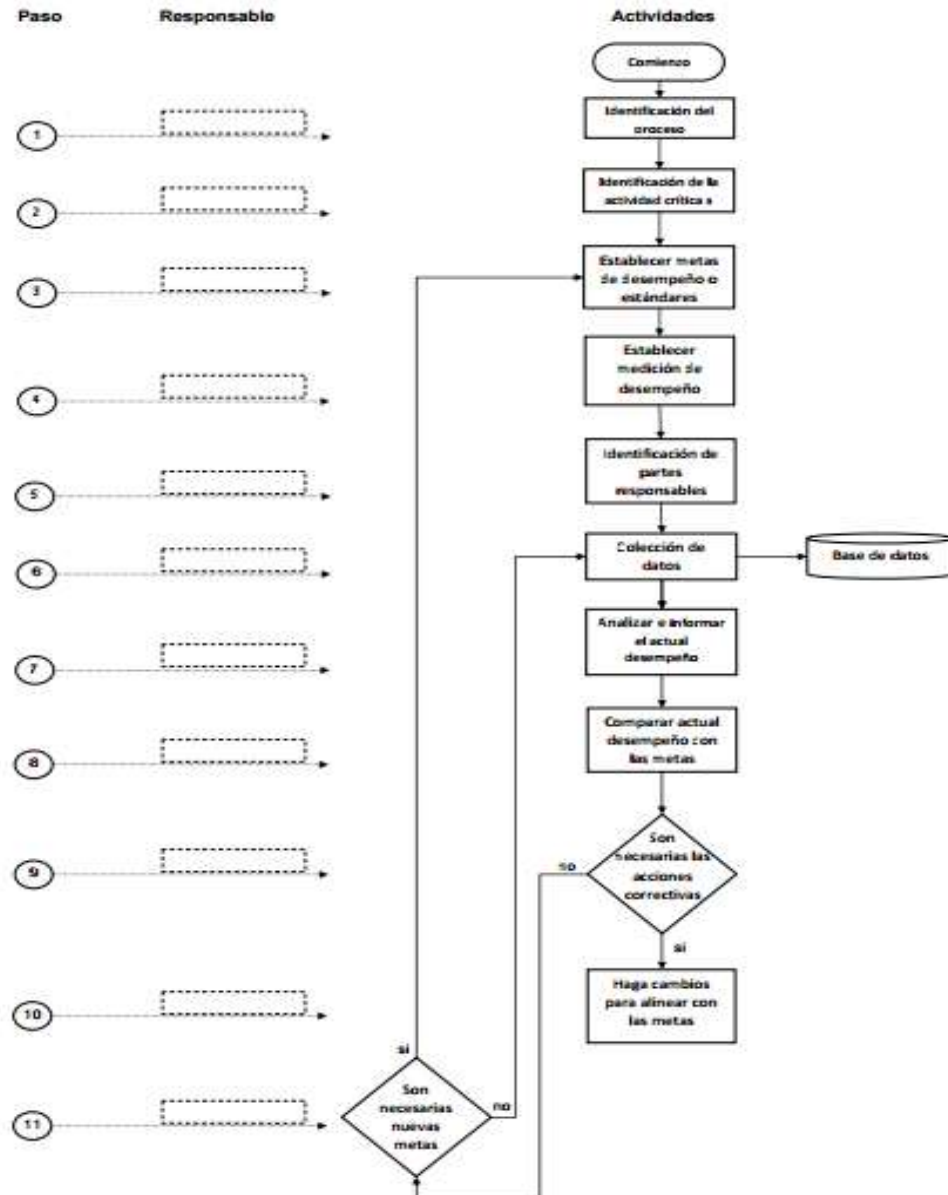
- ✓ Identificar el flujo del proceso. Éste es el primer y, quizás, el más importante paso. Si los funcionarios no están de acuerdo con sus procesos, entonces, no pueden medir efectivamente o utilizar adecuadamente las salidas.
- ✓ Identificar las actividades críticas que deben ser medidas. La actividad crítica es esa actividad culminante donde se define una medida de desempeño individual dentro del proceso.
- ✓ Establecer metas de desempeño o estándares. Todas las mediciones de desempeño deberían estar vinculadas a una meta predefinida.

- ✓ Establecer medición de desempeño. En este paso se debe seguir construyendo el sistema de medición de desempeño, por la identificación de las medidas individuales.
- ✓ Identificando partes responsables. Una entidad específica (como un funcionario o un equipo) necesitan ser asignados como responsables para cada paso en el proceso de medición de desempeño.
- ✓ Colección de datos. La información necesita ser pre-analizada en un estilo oportuno para observar cualquier tendencia temprana y confirmar que el sistema de colección de datos es adecuado y posteriormente debe ser registrada.
- ✓ Analizar e informar el desempeño actual. En este paso los datos brutos son formalmente convertidos dentro de las medidas de desempeño, desplegados de unas maneras comprensivas y distribuidas en la forma de un informe.
- ✓ Comparar el actual desempeño con las metas. Este paso es para determinar las variaciones.
- ✓ Determinar si son necesarias las acciones correctivas. Dependiendo de la magnitud entre las mediciones y las metas, alguna forma de acción correctiva debe ser necesaria.
- ✓ Hacer cambios para recuperar la alineación con las metas. Este paso solamente ocurre si las acciones correctivas son necesarias. La determinación actual de las acciones correctivas es parte del proceso de mejoramiento y no del proceso de

medición de desempeño. Este paso está principalmente relacionado con el mejoramiento del sistema de gestión.

- ✓ Necesidad de nuevas metas. Incluso en sistemas exitosos los cambios pueden ser necesarios para revisar, en orden a establecer esos desafíos en los recursos de una organización, pero no para exigirlos demasiado. Las metas y los estándares necesitan períodos de evaluación para actualizarlos a los últimos procesos de la organización.

Figura 4: Ejemplo de diagrama de flujo del proceso de medición del desempeño



Fuente: Guía Implementación del Sistema de Control Interno

g) Rendición de cuentas

La presente actividad de control implica un proceso continuo que se efectuará por parte de todos los trabajadores de la entidad en cumplimiento de la normatividad vigente, con la finalidad de dar cuenta del ejercicio de sus funciones, del cumplimiento de sus objetivos y del uso de los bienes y recursos recibidos.

Corresponde a los titulares de las entidades públicas definir las políticas y procedimientos para que los funcionarios y servidores rindan cuenta oportunamente ante sus jefes de conformidad con la ley del SNC. Ahora bien, en el caso que los obligados no cumplan con rendir cuentas en la forma establecida por el titular, éste deberá deslindar las responsabilidades a que hubiera lugar, de acuerdo con el régimen laboral de cada entidad.

Se puede decir que, sin perjuicio de otras, existen dos formas principales de rendir cuentas:

- **Rendiciones de cuentas financieras**, conceptuada como aquella obligación que asume el funcionario o servidor que administra fondos o bienes públicos de responder ante su jefe, sobre la forma cómo desempeñó sus funciones sobre los recursos asignados, a través de la preparación y publicación de un informe. Generalmente el informe trata sobre los estados financieros auditados en forma independiente o sobre otros asuntos por los que adquirió la obligación de rendir cuentas. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- **Rendición de cuentas gerencial**, referida a las acciones de informar que realizan los funcionarios y empleados sobre cómo gastaron los fondos o manejaron los bienes públicos asignados, si lograron los objetivos previstos y, si éstos fueron cumplidos con eficiencia y economía.

Asimismo, cabe anotar que el titular, funcionarios y servidores públicos deberán emitir información confiable sobre: (i) entrega de balances anuales (cuenta general), (ii) entrega de información a la ciudadanía (según ordenamiento), (iv) rendición de recursos recibidos personalmente (viáticos, adelantos, etc.), entre otros.

Para esto, la entidad deberá establecer lineamientos y políticas que permitan el desempeño transparente de los trabajadores en la entrega de información, tal como a continuación se hace mención.

Los trabajadores deberán:

- Generar y transmitir información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable, a sus superiores jerárquicos, a las entidades que proveen los recursos con que trabajan y a cualquier otra persona que esté facultada para supervisar sus actividades.
- Preservar y permitir en todo momento el acceso a esta información a sus superiores jerárquicos y a las personas encargadas tanto de realizar el control interno o externo posterior, como de verificar la eficacia y confiabilidad del sistema de información.
- Difundir información antes, durante y después de la ejecución de sus actos con el fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad respecto de

lo esencial de la asignación y uso de recursos, los principales resultados obtenidos y los factores más significantes que influyeron en tales resultados.

- Proporcionar la información ya procesada a toda persona individual o colectiva que lo solicite.

h) Documentación de procesos, actividades y tareas

Se deberá establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

h.1. Ventajas de la documentación

Con la documentación adecuada de los procesos se logra:

- ✓ Precisión de responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades, con un esquema integral del proceso *f*.
- ✓ Como documento, la orientación e inducción al personal que ingrese a la entidad.
- ✓ Facilidad en la implementación del SCI y la medición de la gestión.
- ✓ Un primer paso para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y todo lo que ello implica.
- ✓ Identificar la interrelación con otros procesos.
- ✓ Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.

✓ Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

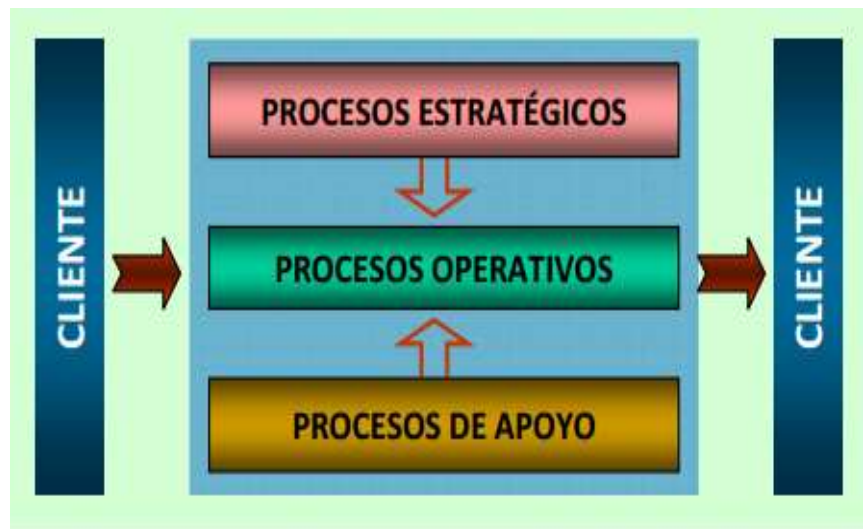
h.2. La identificación y secuencia de los procesos.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario analizar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados.

La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia entidad, no existiendo para ello ninguna regla específica.

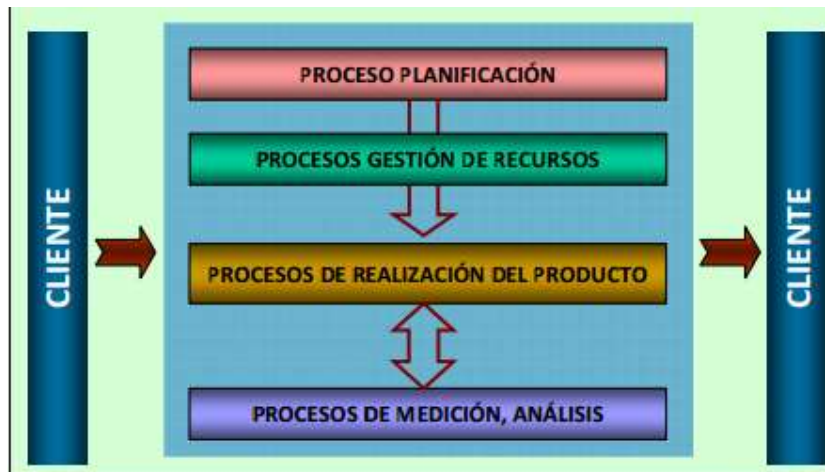
A continuación, se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones que pueden considerarse:

Figura 5: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos
(ejemplo I) CLIENTE



Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

Figura 6: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo II) CLIENTE



Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

El primero de los modelos propuestos considera lo siguiente:

- ✓ Procesos estratégicos, como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la Dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos;
- ✓ Procesos operativos, como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”;
- ✓ Procesos de apoyo, como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

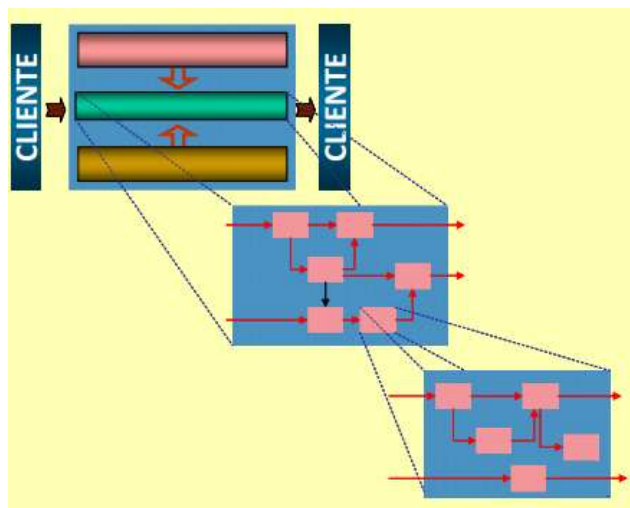
Por otra parte, el segundo de los modelos propuestos está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

- ✓ Procesos de planificación, como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la Dirección.
- ✓ Procesos de gestión de recursos, como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo)
- ✓ Procesos de realización del producto, como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio *f* Procesos de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

El mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Figura 7: Representación gráfica de procesos “en cascada”



Elaboración: Comisión de elaboración de la
Guía para la implementación del SCI.

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos y además facilitan la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como subprocesos, o procesos de 2º nivel), y así sucesivamente.

Si fuese necesario, se podrían emplear mapas de proceso “en cascada”, en soportes diferentes, pero vinculados entre sí. No obstante, hay que tener cuidado

cuando se utiliza este tipo de “representación en cascada” ya que se puede caer en un exceso de documentación, que además puede dificultar la interpretación de los mapas.

Se debe tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.

h.3. Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama en donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifique, se controle y se ejecute eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello.

h.4. Descripción de las características del proceso (ficha de proceso)

Una ficha de proceso es un soporte de información que busca recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa. Asimismo, cada organización deberá decidir qué información deberá ser considerada como necesaria para la gestión del proceso.

h.5. Actividades de control por procesos

El describir y documentar cada una de las actividades de los procesos implica también identificar aquellos controles que permiten lograr los objetivos de cada proceso. Los controles deberán estar conformados por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos requeridos para el logro de los objetivos de las entidades públicas.

Es recomendable establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de los controles en las actividades de los procesos. Una vez realizado esto, es importante proponer controles que puedan asociarse a la actividad analizada con el fin de prevenir la materialización de los riesgos, teniendo en cuenta los criterios definidos.

i) Revisión de procesos, actividades y tareas

Es recomendable que los procesos sean monitoreados y evaluados de manera permanente para detectar si cumplen con las necesidades y expectativas de los

clientes o usuarios, y así poder realizar los cambios y ajustes necesarios de acuerdo con el entorno y las exigencias de la demanda o la normatividad. Las instituciones deberían estar siempre predispuestas positivamente al cambio y a la adaptación de nuevos escenarios.

Para ejercer el control de los procesos se pueden aplicar varias técnicas entre ellas:

- ✓ Observación
- ✓ Recolección de información y análisis de la misma
- ✓ Realización de entrevistas
- ✓ Aplicación de encuestas periódicas
- ✓ Diseño y aplicación de indicadores (específicos, de desempeño, financieros, entre otros)
- ✓ Diseño y aplicación de hojas de control a las diferentes actividades, subprocesos y procesos)
- ✓ Diseño y aplicación de cuestionarios para las actividades y subprocesos.

i.1. Mejoramiento de procesos, actividades y tareas

Se sugiere que los datos recopilados provenientes del seguimiento y medición de los procesos se analicen con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: Qué procesos no alcanzan los resultados planificados, y dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la entidad deberá establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso estén

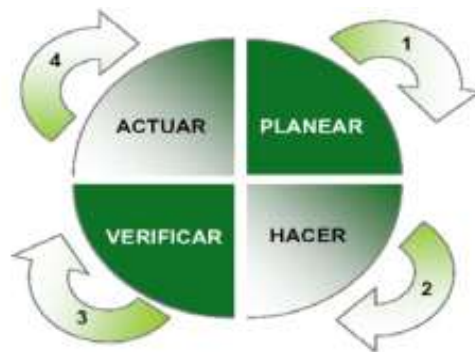
conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en éste que por su importancia, relevancia o impacto en la organización amerite ser mejorado.

i.2. Ciclo de mejoramiento

Se identifica con el nombre de ciclo de Deming o PHVA. Esta teoría permite administrar en forma estructurada los proyectos de mejoramiento orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y a obtener productividad en los procesos. El ciclo de Deming sirve para: Mejorar procesos, solucionar problemas, implantar nuevos procedimientos y estandarizar procesos. Asimismo, está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar.

Figura 8: Ciclo de Mejora Continua



Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

- Planear (P): La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas: Identificación y análisis de la situación, establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos) e identificación, selección y programación de las acciones.
- Hacer (H): En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- Verificar (V): En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- Actuar (A): En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

i.3. Principios de modernización

La palabra modernización describe mejor el concepto fundamental de mejorar los procesos de la entidad en lo que se refiere a eficiencia, eficacia y adaptabilidad, teniendo que considerar algunas buenas prácticas o principios tales como:

- Eliminación de trabas burocráticas
- Eliminación de duplicidad de actividades
- Evaluación de valor agregado

- Simplificación del tiempo de los procesos
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de equipos
- Lenguaje simple
- Estandarización, que todos realicen la misma actividad del mismo modo, todas las veces
- Alianza con proveedores. Implica mejorar el INPUT de sus proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes
- Automatización, sistematización.

Estas herramientas son técnicas comprobadas que han evolucionado hasta convertirse en verdaderas disciplinas.

j) Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones

Para efectos de implantar controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) se debe previamente establecer una gestión que involucre a las Tecnologías de la Información (TI) o Gobierno de la TI. El buen gobierno de TI requiere disciplina y compromiso. Para ello deben considerarse los siguientes aspectos:

- Recordar que la implementación involucra cambios culturales así como nuevos procesos, de tal manera que un factor importante de éxito es la promoción de estos cambios.
- Es esencial que sea aceptado por los ejecutivos de la organización.
- Una vez que se ha tomado la decisión de desarrollar un marco para el Gobierno de TI, el primer paso es convencer a la Alta Dirección y Dirección Ejecutiva; lo ideal es que proceda la aprobación de la Alta Dirección.
- Cómo mínimo debe crearse un comité de inversiones en TI para revisar, aprobar y definir prioridades para las inversiones en TI y un comité de arquitectura para desarrollar, comunicar e introducir una arquitectura de empresa y estándares de TI.
- Desarrollar un proceso de gestión del portafolio de inversiones de TI.
- Asegurarse que los objetivos son claramente entendidos.
- Enfocarse primero en donde es fácil hacer cambios y hacer mejoras, partiendo de allí construyendo una a la vez.
- Guiar al nivel gerencial ayudando a alinear las iniciativas de TI con las necesidades reales de la entidad y asegurarse que se observa el impacto potencial del negocio en los riesgos asociados a TI.

Para evitar implementaciones costosas y fuera de foco, las organizaciones necesitan dar prioridad a los estándares, y mejores prácticas que permitan medir y mejorar las actividades críticas de las TI, con la finalidad de agregar valor y reducir los riesgos.

Por esta razón, es importante considerar estándares o buenas prácticas en TI ya establecidas a nivel internacional. No empezar desde cero. Revisar los marcos existentes (COBIT, ITIL, CMMI, ISO 1799-117799-1 y 2).

Se sugiere tomar en consideración lo siguiente:

- Tratar de desarrollar un marco propio.
- Si la preocupación de la empresa son los riesgos apoyarse en COBIT.
- Si es la entrega de servicios COBIT + ITIL.
- Si es la seguridad COBIT + ISO 17799.
- Establecer un proceso corporativo a la medida.
- Comunicar y aprender; el gobierno de TI debe ser continuamente reforzado y explicado utilizando las medidas e indicadores obtenidos.
- Utilizar el Cuadro de Mando Integral para la comunicación de las medidas del rendimiento y dirección de TI.

Los mencionados estándares están con base en marcos de administración y control basados en procesos y procedimientos, los cuales proporcionan:

- Orientación de estrategias
- Valor en la entrega de servicios
- Administración de riesgos
- Administración de recursos
- Medición de desempeño.

Para ayudar a la Gerencia a decidir donde iniciar y asegurarse que el proceso de implementación de TI entregue resultados positivos, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Colocar un marco organizacional con responsabilidades claras y objetivos claros, y con la participación de todas las partes involucradas en la implementación.
- ✓ Alinear la estrategia de TI a las metas de la entidad. ¿En qué objetivos actuales de la entidad, TI tiene una contribución significativa? Obteniendo un buen entendimiento del ambiente de la entidad, riesgos y estrategias, y su relación con TI.
- ✓ Entender y definir los riesgos considerando:
 - Historia y patrones de desempeño
 - Factores actuales de la organización
 - Complejidad y tamaño del ambiente existente o planeado de TI

- Vulnerabilidades inherentes del ambiente de TI

- ✓ Definir área objetivo e identificar los procesos de TI que son críticos para atender esas áreas de riesgo.

- ✓ Analizar las habilidades actuales e identificar brechas, aplicando evaluaciones de habilidades para encontrar donde son más necesarias las mejoras.

- ✓ Medir los resultados estableciendo un mecanismo de registro para observar el desempeño actual y el resultado de las mejoras, considerando por lo menos:
 - ¿Las estructuras organizacionales soportan la estrategia de implementación?

 - ¿Las responsabilidades en la administración de riesgo están integradas en la organización?

 - ¿Las estrategias y metas son comunicadas efectivamente a todos los que deben conocerla?

- ✓ Desarrollar estrategias de mejora y decidir cuál tiene la mayor prioridad para ayudar a mejorar la administración y gobierno de esas áreas. (Guía para la implementación del sistema de control interno, 2008, p(81-114))

Figura 9: Buenas prácticas de tecnologías de la información



Fuente: Presentación Alineando ITIL, COBIT e ISO 17799 – Fernando Mar – ISACA Internacional

D.- Información y comunicación

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

NORMAS BÁSICAS PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

A continuación, se ha establecido algunos lineamientos y políticas que puedan permitir su implementación, tal como se desarrolla a continuación:

a) Funciones y características de la información

Se sugiere que la entidad tenga definido el tipo de información que generará y utilizará dentro de sus procesos, así como contar con características definidas tales como:

- Integridad. La información deberá resultar toda la que corresponda y sea propia de los hechos a informar.
- Oportunidad: Encontrarse disponible en todo momento y sobre todo cuando deben adoptarse decisiones.
- Actualización: La información debe referirse al presente y en lo posible contener proyección a futuro. La histórica se incluirá cuando constituya un antecedente reciente y esté asociada a un tema presente.
- Exactitud: Debe representar con la mayor aproximación posible la realidad que trata de reflejar.
- Accesibilidad: Deberá estar disponible para todos los interesados, con las limitaciones que la confidencialidad u otras restricciones impongan.
- Certidumbre: Debe brindar conocimiento seguro, claro y evidente de las cosas.

- Racionalidad: Debe ser razonable frente al hecho a informar.
- Objetividad: Debe excluir todo juicio de valor.

La información deberá estar diseñada para cada uno de los niveles de organización, y ordenada para facilitar su acceso y utilización y cubrir tanto aspectos financieros como de gestión.

Asimismo, se podrá considerar algunas políticas de información que ayudarán a la implantación de la presente norma:

- Se elaborarán planes que identifiquen las necesidades de información interna y externa.
- Se implantará una política de puertas abiertas a las inquietudes de los dependientes y la mejora continua de comunicación organizacional.
- Se comunicará los cambios organizacionales directamente a todos los funcionarios y servidores.
- Se diseñará un programa de comunicación para transmitir la información que necesite cada unidad orgánica, funcionario o servidor.
- Se deberá determinar los tipos de información que la entidad administrará para la toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

b) Información y responsabilidad

Es recomendable que se determine la relación entre información y responsabilidad que el personal asumirá en su accionar laboral. Para ello, se sugiere aplicar las siguientes políticas:

- Se enfatizará la utilización de la comunicación directa con el personal, cuando sea posible; por ejemplo, la comunicación cara a cara a través de la atención de entrevistas.
- Se generará un clima de confianza mutua que permita la comunicación oportuna de buenas y malas noticias propiciando una comunicación abierta y honesta.
- Se procurará el ejercicio de comunicaciones en tres direcciones (descendente, horizontal y ascendente).
- Se dejará constancia de la comunicación de los problemas detectados.

c) Calidad y suficiencia de la información

Para garantizar la calidad y suficiencia de la información, es recomendable considerar algunos lineamientos o políticas de control que ayuden a la implantación de esta norma.

Si se considera que la información constituye el activo más importante de las organizaciones, una de las primeras funciones debe ser asegurar la calidad de la misma.

En tal sentido, se puede afirmar que, al igual que en estos últimos años, tal como la calidad de los productos y servicios ha sido un factor esencial para el éxito de las organizaciones, en los tiempos actuales lo es la calidad de la información.

Las organizaciones que persigan asegurar la calidad de la información tendrán que abordar múltiples aspectos, entre los cuales se destacan tres:

- ✓ Desarrollar una política de calidad que establezca las obligaciones de los miembros de la organización con el fin de asegurar la calidad de los datos en todas sus dimensiones. A continuación se muestran algunas políticas que podrían implementarse.
- ✓ Desarrollar un proceso que evalúe la calidad de la información disponible de acuerdo con los métodos existentes.
- ✓ Desarrollar una evaluación periódica de las políticas y los procesos. Un aspecto crítico para poder llevar a cabo este proceso de evaluación es la definición de métricas significativas que permitan analizar y mejorar la calidad.

d) Sistemas de información

Los sistemas de información incluyen la captura y el procesamiento de datos, así como el intercambio oportuno de la información resultante de las operaciones realizadas por la entidad permitiendo la conducción y el control de su gestión. Para ello, se sugiere considerarse la implementación de políticas de control en la gestión de los sistemas de información, tal como se muestra en algunos de los lineamientos desarrollados a continuación. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

d.1. Plan de sistema de información

El área de sistemas deberá implementar un plan de sistemas de información con el objeto de prever que el desarrollo de sus actividades contribuya al logro de los objetivos institucionales.

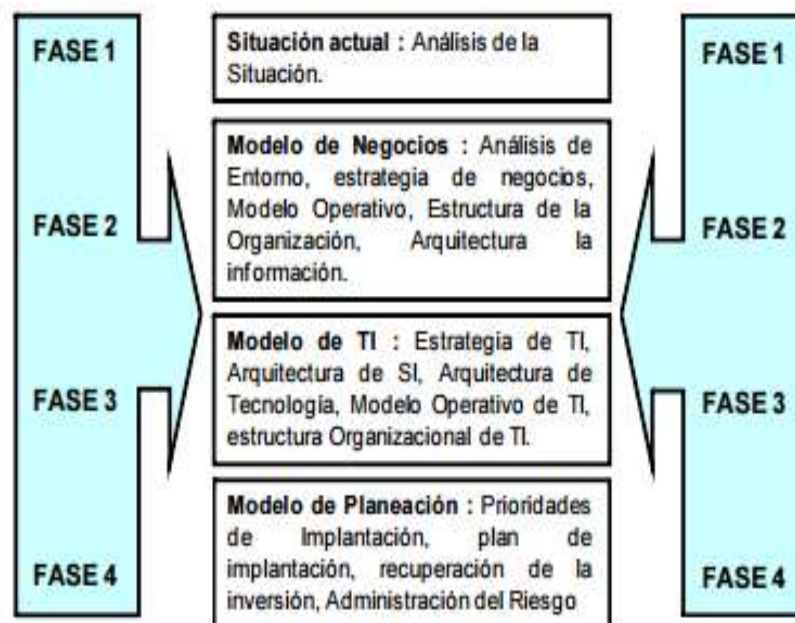
Corresponde a la Alta Dirección de cada entidad participar en la elaboración, aprobación y puesta en funcionamiento del plan de sistemas de información de la entidad. Los calendarios de desarrollo deben estar con el respectivo planeamiento global de la entidad.

El plan de sistemas de información puede reflejarse en un Plan Estratégico de la Tecnología de la Información (PETI), el cual es una herramienta para ordenar los esfuerzos de incorporación de tecnologías de la información.

Este plan establece las políticas requeridas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de TI. Integra la perspectiva de negocios/organizacional con el enfoque de TI, estableciendo un desarrollo informático que responde a las necesidades de la organización y contribuye al éxito de la entidad.

El PETI consiste en un proceso de planeación dinámico, en el que las estrategias sufren una continua adaptación, innovación y cambio, que se refleja en los elementos funcionales que componen toda la organización. Este plan se desarrollará con base en una metodología definida.

Figura 10: Ejemplo de la formulación del PETI



Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

d.2. Controles de datos fuentes, de operación y de salida

Se sugiere el diseño de controles con el propósito de salvaguardar los datos fuente, operaciones de proceso y salida de información procesada por la entidad.

Para implementar los controles sobre datos fuente es necesario que la entidad designe a los usuarios encargados de salvaguardar los datos. Para ello deberán establecerse políticas que definan las claves de acceso.

Los controles de operación de los equipos de cómputo están dados por procedimientos estandarizados y formales que se hacen efectivos. Los controles de salida de datos deben proteger la integridad de la información, para cuyo efecto es necesario tener en cuenta algunos controles.

d.3. Propiedad y autorización de uso de los sistemas de información

Los sistemas de información de las entidades, incluyendo los programas, aplicaciones y archivos electrónicos, sólo podrán utilizarse para fines estrictamente oficiales y legales.

Los sistemas de información y las herramientas asociadas, como el correo electrónico e Internet, sólo podrán ser utilizados por personal debidamente autorizado. Será responsabilidad de cada área definir las tareas que impliquen acceso a tales herramientas.

La información desarrollada, transmitida o almacenada en los sistemas de información de la entidad es propiedad de la misma y del Estado, aplicándoseles todas las disposiciones legales sobre documentos públicos. La divulgación de la información sin la debida autorización está prohibida. La alteración o fraude de cualquier documento en formato electrónico conllevará a las sanciones respectivas.

Es responsabilidad de la entidad tomar las medidas necesarias para salvaguardar la confidencialidad de los datos personales de empleados o ciudadanos contenidos en sus sistemas de información, conforme a la legislación aplicable.

Los documentos generados o contenidos en los sistemas de información serán parte de los expedientes oficiales de la entidad. La destrucción de tales documentos

electrónicos estará sujeta a las sanciones aplicables a la destrucción de documentos públicos.

Los programas y recursos utilizados en los sistemas de información de la entidad deberían contar con licencia vigente o autorización de uso. Dichos programas sólo podrán ser instalados por personal autorizado para tales efectos. Además, no podrán instalarse programas sin la previa autorización del área de sistemas, aunque sean programas libres de costos.

Los programas y aplicaciones contenidos en los sistemas de información no podrán reproducirse sin autorización o ser utilizados para fines ajenos a las funciones o poderes de la entidad.

d.4. Controles de acceso

Es recomendable que la entidad establezca normas para la asignación de cuentas de acceso, incluyendo las medidas de seguridad aplicables tales como: claves secretas (contraseñas), controles de acceso a los servidores y sistemas para auditar su uso, la integridad y la seguridad de los datos y comunicaciones que se envían. Los usuarios de los sistemas deberán cumplir con todas las normas de uso y las relativas a la seguridad de la información emitidas por el área de sistemas. Cada usuario será individualmente responsable por el manejo adecuado de los códigos de acceso o contraseñas asignadas. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

La correspondiente asignación de códigos de acceso no impedirá que el uso de los sistemas de información sea auditado por el personal autorizado por el área de sistemas, con el propósito de garantizar el uso apropiado de los recursos. Asimismo,

los usuarios no deberán hacer mal uso de la información almacenada en su computadora o que sea emitida o comunicada a través de los sistemas de información.

El acceso a información de una cuenta ajena sin autorización, obtenido mediante la modificación de privilegios de acceso o la interceptación de información en cualquier otra manera está prohibido. En consecuencia, tal conducta se sancionará conforme a la normativa interna y las normas aplicables que rigen la conducta de los empleados.

Se sugiere verificar que tanto Internet y como el correo electrónico estén funcionando adecuadamente. También se asegurarán que la información contenida en dichos sistemas esté protegida de accesos no autorizados. Además, se utilizará sistemas de protección contra virus y contra accesos no autorizados (firewall).

Igualmente, es recomendable establecer normas aplicables al uso de Internet, regulando el acceso, conexión, seguridad y autorización.

Se establecerán normas aplicables al uso del correo electrónico, la cual regule auditorías y revisiones, prohibiciones, usuarios, accesibilidad y seguridad.

e) Flexibilidad al cambio

Constantemente surgen cambios e innovaciones que se manifiestan a través de la creación o modificación de productos, de procesos o servicios y de la normatividad. En este sentido, nace también la necesidad de que la entidad a través de una mayor flexibilidad y adaptabilidad, se adecue a los cambios.

Las entidades no sólo necesitan responder a cambios tecnológicos sino también a la demanda de sus clientes, pliegos, entidades dependientes y de aquellas entidades que financian sus proyectos de desarrollo.

Si las entidades no responden rápida y eficientemente a estos cambios y demandas, no sólo se volverán obsoletas, perderán recursos y brindarán un mal servicio, sino que perderán la confianza de sus clientes y su imagen se verá afectada.

En este sentido, la Alta Dirección deberá conseguir los recursos tecnológicos adecuados, junto con las personas idóneas en el manejo de éstos. Los sistemas de información que administra la entidad deberán ser adaptables a la organización.

A continuación se presenta algunos aspectos a mejorar:

- Fortalecer a través de los sistemas de información las relaciones con los usuarios o clientes para tomar conocimiento de sus necesidades, reclamos opiniones e inquietudes (por ejemplo crear enlaces de comunicaciones a través de computadoras entre la entidad y los proveedores, cliente o usuarios).
- Los sistemas de información deberán ser revisados periódicamente y, si corresponde, rediseñados cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos o cuando los cambios en las necesidades de nuestros clientes, normativa, entre otros, así lo requieran.
- Los sistemas de información deberán tener la capacidad de generar información de acuerdo con los requerimientos de los usuarios o clientes.

- Se deberá establecer niveles de acceso a los sistemas de información con la finalidad de evitar que pueda ser modificado por diferentes personas que no cuentan con la autorización respectiva para realizar cambios.
- Los sistemas de información deberán ser diseñados a la medida de cada entidad, es decir, de acuerdo con sus necesidades prioritarias y a los recursos con los que cuente.
- Se deberá constatar periódicamente de que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la entidad.
- Los sistemas de información deberían encontrarse estandarizados para permitir a las entidades integrar nuevas tecnologías más fáciles y rápidas e invertir menos tiempo y dinero en la capacitación a sus empleados.
- La estrategia informática a aplicar para hacer frente a los cambios futuros deberá estar estrechamente conectada con el plan estratégico de la entidad y con sus planes operativos anuales.

Los sistemas de información deberán estar alineados y sincronizados con los procesos más importantes de la entidad, con el fin de que esto permita que la entidad pueda responder con rapidez al cambio (por ejemplo la utilización de códigos de barras en la función de recepción de materiales, sistemas computarizados de compras, administración de inventarios, entre otros).

f) Archivo institucional

De acuerdo con lo establecido por la normatividad del Archivo General de la Nación, se sugiere que la entidad cuente con una unidad de Administración de Archivos. Dicha unidad tendrá como función establecer políticas y procedimientos que coadyuven a la administración, organización, mantenimiento y conservación de toda la documentación que se genera en la entidad como resultado de sus actividades. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

El Órgano de Administración de Archivos (Archivo Central) establece coordinaciones con los archivos periféricos y de gestión de la entidad para la conservación y uso de la documentación. Asimismo, establecerá coordinación con el Archivo General de la Nación para la transferencia y eliminación de los documentos.

La entidad podrá considerar algunas de los siguientes aspectos a mejorar:

- Contar con una guía de organización de documentos. Para la elaboración de dicha guía se podrá tener en cuenta los siguientes pasos:
- Dejar constancia de los documentos transferidos o eliminados mediante la elaboración de un formato de inventario de transferencia o eliminación de documentos que deberá conservarse permanentemente en la entidad. Si se cuenta con un Sistema de Trámite Documentario, dicho inventario deberá ser registrado en el módulo correspondiente (transferencia o eliminación).
- Se coordinará con el Archivo Central la confección y actualización de tablas de plazos de conservación de documentos.

- Se protegerá toda la documentación de aquellos factores químicos, biológicos, físicos, materiales y ambientales que puedan afectar su conservación.
- Los documentos deberán ser conservados en locales adecuados que tengan, como mínimo, estantería metálica, equipo contra incendios, protección contra inundaciones y tener el cuidado necesario en el manejo de los mismos.
- Sólo tendrán acceso a los depósitos los funcionarios del archivo o aquellas personas que cuenten con previa autorización.
- Los documentos electrónicos que son almacenados en medios magnéticos, formarán parte de un programa de respaldo y migración de soporte para garantizar el acceso, el uso y la adecuada preservación de la información, con la finalidad de que dicha información sea accesible en todo momento.
- Se deberá reservar un espacio físico para resguardar los soportes magnéticos de información.
- Respecto del manejo de archivos electrónicos, es necesario, de acuerdo con la magnitud del manejo de información de cada entidad, considerar la normativa respectiva contenida tanto en el Archivo General de la Nación como en las Normas Técnicas Peruanas, entre otros.

g) Comunicación interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. A continuación, se presentan políticas de control que podrían ser implementadas en la entidad:

- Todo el personal deberá recibir información relativa a sus responsabilidades sobre las operaciones y el control de las mismas, como también, de la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los otros funcionarios. En este sentido, la información debe permitir al personal dar cumplimiento a las siguientes acciones:
 - Conocer las funciones específicas asignadas y los resultados esperados.
 - Desarrollar adecuadamente las tareas correspondientes para el ejercicio de sus funciones.
 - Responder integral y oportunamente por los resultados obtenidos.

- Se deberá establecer líneas de comunicación, para la denuncia de posibles actos indebidos de parte del personal; así como para la recepción de propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, entre otros.

- Desarrollar un Plan de Comunicación Interna: La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización. A continuación se muestran algunas de las etapas que puede tener el mencionado

plan. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

h) Comunicación externa

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en transportar información o contenidos informativos desde la entidad hacia el exterior, es decir el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social.

Para efectos de implementar esta norma, se sugiere considerar la implantación de algunas políticas tales como las que se muestran a continuación:

- Detectar las necesidades de comunicación específicas de cada usuario externo.
- Identificar a las personas claves en el proceso de comunicación.
- Contar con un adecuado asesoramiento en relación con la imagen y relaciones que se tendrán con la prensa.
- Contar con un mecanismo de control de redacción para el envío de notas de prensa, artículos y documentos institucionales que se publiquen en los medios de comunicación externos.
- Organizar ruedas de prensa y otros eventos para comunicar la posición de la entidad ante sucesos de carácter institucional.

- Disponer de un procedimiento que garantice que las comunicaciones externas sean:
 - Recibidas
 - Registradas y documentadas
 - Evaluadas para saber cuáles se consideran relevantes
 - Quién y qué se responde a las comunicaciones recibidas (solicitudes de información, opiniones y quejas)

- Adoptar las medidas necesarias que permitan garantizar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública dentro de su competencia

- Designar a los funcionarios responsables de entregar la información de acceso público

- Designar al funcionario responsable de la elaboración y actualización del portal de transparencia

- Designar a los funcionarios encargados de clasificar la información de carácter secreto y reservado

- Adoptar las medidas de seguridad que permitan un adecuado uso y control de seguridad de la información de acceso restringido.

i) Canales de comunicación

Para el desarrollo de la presente norma, se sugiere considerar la implementación de políticas para establecer medios de comunicación que faciliten y estandaricen una comunicación interna y externa efectiva. Para ello es necesario conocer las diferentes clasificaciones de los canales de comunicación, entre ellas:

De acuerdo con la jerarquía:

- Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la entidad y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales. También es conocida como comunicación plana; en este tipo de comunicación se puede implementar la técnica de trabajo en equipo.
- Diagonal u Oblicua: Ocurre cuando un superior jerárquico debe relacionarse con los subalternos de otra unidad orgánica.

De acuerdo con su forma:

- Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. Esta comunicación utiliza la escritura como medio, la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades. Entre éstas tenemos: documentos (memorando, cartas, oficios, entre otros), periódicos

murales, boletines, buzón de sugerencias, revistas, intranet, entre otros. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

- Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la formal.

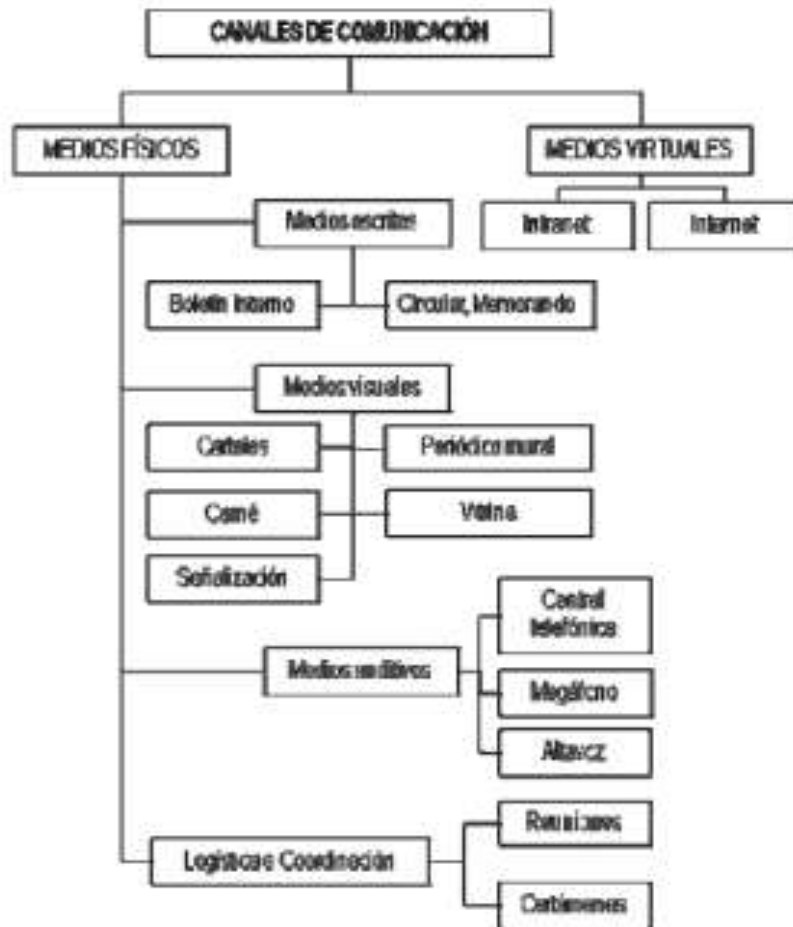
De acuerdo con los medios:

- Físicos: Son aquellos en que los mensajes se transmiten en el mundo real a través de distintos tipos de soporte (escritos, visuales, auditivos, de coordinación, entre otros).
- Virtuales: Son aquellos que recrean el mundo físico a partir de la utilización de los sistemas de información (hardware y software) interconectados en redes.

De acuerdo con su dirección:

- Ascendente: Aquellas que ocurren de un nivel jerárquico inferior a otro superior.
- Descendente: Aquellas que se dan del nivel jerárquico superior a un nivel administrativo inferior.
- Multidireccional: Aquellas que se dan tanto ascendente como descendentemente. (Guía para la implementación del sistema de control interno, 2008, pg. 115-121)

Figura 11: Ejemplo de canales de comunicación



Fuente: Estrategia de comunicación interna. Corporación Autónoma Regional de Quindío.

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

D.- Supervisión o monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

NORMAS BÁSICAS PARA LA SUPERVISIÓN

A continuación, se desarrollan lineamientos que podrían considerarse en su implementación.

a) ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO

a.1. Prevención y monitoreo

La prevención y monitoreo se deberá efectuar sobre los diferentes documentos que regulen y sustenten el desarrollo de las actividades de la entidad sean éstos de gestión, operativos o de control, con la finalidad de tener una seguridad razonable de que se van a cumplir con los objetivos institucionales así como aquellos relacionados con el control interno.

Entre los documentos para el desarrollo de la gestión pueden mencionarse los siguientes:

- Manual de Organización y Funciones
- Manuales de políticas y procedimientos
- Manuales de planeación
- Manuales administrativos
- Leyes y reglamentos aplicables a la organización
- Instructivos de trabajo
- Especificaciones y estándares
- Diagramas de flujo
- Estudios previos de rediseño o mejoramiento de procesos
- Reportes operativos
- Reportes de resultados
- Informes de registros de revisiones internas
- Evaluaciones de riesgos
- Estudios previos de evaluación del control interno
- Reporte de indicadores
- Circulares y lineamientos.

Asimismo, en el desarrollo de las actividades propias de la entidad, se efectúan acciones de monitoreo con la finalidad de medir la eficacia de las diferentes herramientas de gestión que la entidad utilice. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales, para lo cual enunciamos los siguientes ejemplos:

- La Gerencia revisa informes de indicadores relacionados a la actividad del negocio, tales como: (i) datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, (ii) márgenes brutos y (iii) otras estadísticas claves financieras y operativas
- La Gerencia compara la producción, inventario, medidas de calidad, servicios prestados, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación
- La Gerencia revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente
- La Gerencia revisa indicadores de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos.

Cabe señalar que las acciones de prevención y monitoreo buscan garantizar la idoneidad y calidad de los operaciones y de los servicios públicos que una entidad desarrolla.

a.2. Monitoreo oportuno del control interno

Las diversas medidas correctivas instauradas en el mejoramiento del control interno de los procesos y operaciones de la entidad, se encontrarán sujetas a monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para formular modificaciones que se consideren pertinentes, orientadas a obtener una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos previstos.

El monitoreo oportuno del SCI se ejerce a través del seguimiento continuo y de las evaluaciones puntuales.

El seguimiento continuo está orientado a verificar el cumplimiento efectivo de las medidas correctivas y mejoras que se dan en las operaciones, así como el correcto funcionamiento de los controles, las cuales estarán a cargo de las unidades orgánicas y personal competentes.

Asimismo, el seguimiento continuo contempla los documentos de gestión de la entidad que sustentan el marco normativo en el desarrollo de sus actividades, considerándose, entre otros, los siguientes:

- ✓ De planeamiento
 - Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)
 - Plan Estratégico Institucional (PEI)
 - Plan Operativo Institucional (POI)
 - Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC)
 - Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)
 - Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)

- Plan Anual de Capacitación.

- ✓ De presupuesto
 - Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
 - Presupuesto Institucional Modificado (PIM)
 - Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
 - Presupuesto participativo.

- ✓ De organización
 - Reglamento de Organización y Funciones (ROF)
 - Manual de Organización y Funciones (MOF)
 - Cuadro de Asignación de Personal (CAP)
 - Manual de Procedimientos (MAPRO).

- ✓ De procedimientos
 - Texto único de procedimientos administrativos (TUPA).

Las evaluaciones puntuales, a diferencia de las continuas, están orientadas a la calidad y eficacia de los controles en una etapa predefinida de los procesos y operaciones de la entidad. Ello también permitirá verificar la eficiencia y eficacia en la ejecución de dichas operaciones y de ser el caso, permitirá formular la recomendación de medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.

Durante el monitoreo se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Identificar fallas en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones
- Establecer si las operaciones se están realizando conforme al plan

- Investigar los factores contextuales que puedan afectar las operaciones, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos

- Evaluar la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general
- Identificar problemas recurrentes que necesitan atención

- Recomendar ajustes a las operaciones

- Investigar posible soluciones a los problemas presentados.

b) SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

b.1. Reporte de deficiencias

Las deficiencias encontradas durante el seguimiento continuo o a través de evaluaciones puntuales deben ser registradas y comunicadas de manera oportuna, a través de reportes con la finalidad que se tomen acciones correctivas.

Este documento provee información necesaria para la mejora continua de los procesos de la entidad. En tal sentido, permite identificar las deficiencias, causas y efectos o consecuencias que ocurren en el desarrollo de los procesos con el objetivo de establecer medidas correctivas apropiadas.

b.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

La organización en su conjunto debe tener la capacidad de conocer y registrar todas las recomendaciones que, como producto de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes se hayan realizado, con la finalidad de obtener un plan de mejoramiento integrado que ayude al fortalecimiento del SCI. Se debe contar con un registro general de las recomendaciones y mejoras a efectuar; motivando a las diversas unidades orgánicas a mantener actualizados dichos registros, siendo éstos a su vez supervisados. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

La finalidad de contar con un plan de mejoramiento es ordenar todas las mejoras y recomendaciones y poder a su vez monitorear y conocer, en un tiempo determinado, la situación en que se encuentran la implementación y el seguimiento de las medidas correctivas.

En el plan de mejoramiento se detallarán las acciones de mejoramiento que a nivel de sus procesos deben operar en la entidad para un buen desempeño institucional en el cumplimiento de su rol, misión y logro de sus objetivos previstos en concordancia con su norma de creación.

El establecer un plan de mejoramiento implica lo siguiente:

- Analizar las causas de cada debilidad señalada; se debe contestar la pregunta: ¿de qué depende lo que está mal?
- Listar las posibles acciones que permitirían subsanar las debilidades detectadas

- Analizar la viabilidad de cada acción en tiempo, costo, apoyo político, proveedores, recursos técnicos, entre otras
- Escoger las acciones factibles de cumplirse e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y el plazo en que se llevarán a cabo.

c) **COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO**

Son aquellas acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el SCI y en la gestión de operaciones, al efectuarse la autoevaluación y la evaluación independiente.

Se consideran las recomendaciones de las evaluaciones independientes a aquellas efectuadas por los auditores de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, vale decir por la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría designadas. En tanto que las recomendaciones de las autoevaluaciones son aquellas que realizadas por los supervisores de cada área o gerencia según corresponda.

Las acciones de mejoramiento podrán estar definidos en un Plan de Mejoramiento promoviendo que los procesos internos de las entidades se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

c.1. Autoevaluación

Es una técnica que permite a la entidad o cada unidad orgánica medir la efectividad de los controles en los procesos que interviene y los resultados de la gestión, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo. También se toman en consideración las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad. Del mismo modo, esta autoevaluación puede darse de manera conjunta, incluyendo a toda la organización de acuerdo con la disposición de la Alta Dirección. Asimismo, servirá para identificar aquellos aspectos que aún se encuentren pendientes de implementar en el SCI. (Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación)

En la etapa de diseño e implementación de los elementos de control, orientados a controlar los procesos de la entidad, deberá emprenderse en forma paralela el diseño e implementación de los mecanismos de verificación que permitan determinar la eficiencia y eficacia de dichos controles, así como el logro de los resultados en cada proceso y el buen desempeño de los servidores que llevan a cabo la ejecución de las operaciones.

La autoevaluación también permite monitorear las operaciones de la entidad a través de la medición de los resultados generados en los procesos y el análisis de indicadores, evaluando su diseño y operación en un periodo determinado. Su propósito es tomar las decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño a nivel institucional. Por ello, la autoevaluación puede ser dividida en dos (2) tipos:

✓ **Autoevaluación del control**

Conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, que le permiten a la entidad determinar la calidad y efectividad de los controles internos y permite emprender las acciones de mejoramiento requeridas.

La autoevaluación de control debe verificar la efectividad del SCI para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, constatando que el control esté asociado a todas las actividades de la entidad y que se apliquen a los mecanismos de participación ciudadana. Se convierte en un proceso periódico en el cual participan los servidores.

Para ello es importante planear conjuntamente con cada una de las unidades orgánicas la ejecución de los procesos de autoevaluación de control, coordinando su oportuna realización y consolidando los resultados en un informe final, así como definiendo las técnicas y herramientas que se utilizarán para realizar la autoevaluación.

✓ **Autoevaluación de la gestión**

Es el control que, basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los planes y programas y en los procesos de la entidad, permite una visión clara e integral en el cumplimiento de metas y resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos necesarios.

La autoevaluación de la gestión permite el monitoreo a los factores críticos de éxito de los procesos al detectar desviaciones que se encuentren por fuera de su rango de gestión y permitiendo establecer las medidas correctivas que garanticen la continuidad de la operación y la satisfacción de los objetivos de la entidad.

Para su desarrollo, se hace necesario conocer las características del indicador tales como denominación, formulación, descripción, meta y periodicidad. También se sugiere especificar el rango de gestión para la meta y definir el procedimiento a seguir para buscar y reportar las causas de las desviaciones.

Para efectos de la autoevaluación de control y de gestión se considerará lo siguiente:

- Analizar el conjunto de controles e indicadores establecidos para la entidad para determinar la necesidad de definirlos, replantearlos o eliminarlos.
- Elaborar un informe de autoevaluación, donde se identifique la evaluación del SCI y las mejoras a implementar.
- Presentar el informe de autoevaluación al comité de control interno.

c.2. Evaluaciones independientes

Corresponde a los órganos del SNC realizar los exámenes de carácter autónomo y objetivo a la entidad, en los que se evalúen el control interno, la gestión y los resultados obtenidos por la entidad.

Esta evaluación tiene como característica la independencia, la neutralidad y la objetividad de quienes la realizan y están enmarcados en un plan y un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación con un alto grado de transparencia e independencia.

Los órganos del SNC realizarán las auditorías programadas en la entidad de acuerdo con sus competencias y a la normativa vigente, resguardando los recursos públicos y a su vez aportando con las recomendaciones y mejoras de los procesos, procedimientos y controles de la entidad.

En la entidad el OCI será el encargado de evaluar independientemente el SCI y de proponer las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización. La metodología de evaluación estará sobre la base de las normativas, guías o manuales que establezca la CGR.

2.2.2 Área de Logística:

2.2.2.1 Definición:

Este sistema está constituido por las normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan los procesos de abastecimiento (programación, adquisición, almacenamiento y distribución) de bienes y servicios en la administración pública y se crea con la finalidad de asegurar la racionalidad, eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos.

La integridad de administración del área de Logística señala que el planeamiento, organización, dirección y control del Abastecimiento abarcará tanto a los bienes como a los servicios; y se ejecuta a través de los procesos técnicos.

El Abastecimiento es una función de apoyo al funcionamiento interno de una organización social. Se orientan a suministrar o proporcionar los elementos materiales (denominados bienes) y las actividades complementarias para la operación de dichos de dichos elementos en estado óptimo o garantizado (denominados servicios): ambos, bienes y servicios, se emplean para la producción gubernativa de servicios públicos, o de bienes económicos a través de las distintas entidades que constituyen la Administración Pública. Tales actividades se realizan en campos especializados denominados procesos técnicos, relativamente autónomos e interdependientes. Son procesos técnicos de Abastecimiento: catalogación, registro de proveedores, programación, registro y control, adquisición, recuperación de bienes, almacenamiento, mantenimiento, seguridad, distribución y disposición final. (Sistema de Abastecimientos,

Las funciones del área de logística (abastecimiento) son las siguientes:

- Programar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar la ejecución de las actividades vinculadas con el Sistema de Abastecimientos.
- Ejecutar e implementar los lineamientos de política, normas y procedimientos del Sistema de Abastecimiento de la Corporación Municipal.
- Dirigir, supervisar y evaluar el Sistema de Abastecimiento de la Entidad, así como las etapas que corresponden a la Municipalidad en la gestión de convenios para la adquisición y contratación en el ámbito corporativo.

- Ejecutar, apoyar y controlar los procesos de programación, adquisición, importaciones y estadística del abastecimiento y administrar el fondo de caja chica para el abastecimiento de la Municipalidad.

- Ejecutar estudios de mercado, actualizar los catálogos; así como coordinar y ejecutar planes de estandarización, renovación, mejora tecnológica para la optimización de resultados del abastecimiento de bienes y servicios en el ámbito corporativo.

- Apoyar el análisis de la asignación y ejecución de recursos para el abastecimiento de bienes y servicios.

- Desarrollar, proponer y aplicar medidas de control de calidad, austeridad, racionalidad y transparencia de la logística municipal; así como proponer medidas que pudieran aprobar las empresas municipales y órganos públicos descentralizados.

- Proponer, ejecutar y controlar convenios de gestión interinstitucional para la ejecución de compras corporativas y por encargo.

- Supervisar, monitorear, ejecutar y evaluar los procesos de administración patrimonial, administración de pólizas de seguro de almacenamiento y distribución de bienes de la Entidad.

- Aprobar procesos de dación en pago.

- Actuar como órgano asesor, consultivo, informativo y de coordinación en la adquisición, contratación y mejora del Sistema de Abastecimiento de la Entidad.

2.2.2.1 Sub-Áreas de Logística:

El Área de Logística está organizada según los siguientes módulos (que pueden constituirse también en sub-áreas funcionales):

A.- SUB-ÁREA DE PROGRAMACIÓN

La normativa sobre contrataciones del Estado establece que el órgano encargado de las contrataciones es aquél órgano o unidad orgánica que realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento al interior de una Entidad.

En las entidades públicas es conocida como “Logística” o “Abastecimiento”. Puede tener la categoría de gerencia, oficina, unidad, área o equipo. Ello depende de las normas de organización interna. El citado órgano juega un papel preponderante en la contratación estatal. Junto con el área usuaria y el comité especial serán las responsables de llevar adelante una contratación eficiente dentro del marco normativo aplicable.

Conforme se advierte de las referidas normas, es necesario que los funcionarios y servidores del órgano estén capacitados no solamente de manera teórica sino también práctica, en temas de contratación pública o gestión logística en general.

Este requisito legal tiene como finalidad que los órganos encargados de las contrataciones cuenten con personal calificado que permita a la Entidad satisfacer sus necesidades de bienes, servicios y obras para el cumplimiento adecuado y oportuno de las metas y finalidades planteadas. Un órgano encargado de las contrataciones conformado por personas calificadas en las condiciones previstas se convertirá en un principal aliado de las áreas usuarias antes que en una dependencia burocrática que retrasa las contrataciones requeridas y no ejecuta adecuadamente el Plan Anual de Contrataciones.

De otro lado, la norma establece que esta capacitación deberá ser para aquellos funcionarios y servidores del órgano encargado de las contrataciones que intervienen directamente en alguna de las fases de la contratación estatal.

Esto último debe entenderse como el hecho de que solamente están obligados a ser capacitados los servidores y funcionarios del órgano encargado de las contrataciones cuya labor se relacione estrictamente con la contratación de un bien, servicio u obra. A manera de ejemplo, se puede indicar que deberán recibir esta capacitación los funcionarios y servidores del órgano encargado de las contrataciones que se encarguen de elaborar el estudio de posibilidades que ofrece el mercado, participen como miembros del comité especial y realicen actividades vinculadas a la supervisión de la ejecución contractual.

Sin perjuicio de lo establecido por la normativa, es recomendable que la capacitación se realice también a otros órganos de las entidades como Áreas Usuarias, Órgano de Control Institucional, Asesoría Jurídica, Secretaría General, Gerencia General, Titulares de Pliego entre otros, puesto que de esa manera se podrán unificar

criterios entre las distintas dependencias de la Entidad, lo que redundará en un mejor manejo de las compras públicas.

A continuaciones se dará las fases de área de programación:

1.- Plan anual de contrataciones

El Plan Anual de Contrataciones es el instrumento de gestión logística que sirve para programar, difundir y evaluar la atención de las necesidades de bienes, servicios y obras que una entidad requiere para el cumplimiento de sus fines, cuyos procesos de selección se encuentran financiados y serán convocados durante el año fiscal. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

Todo proceso de contratación pública pasa por las siguientes fases:

1. Programación y actos preparatorios, que comprende la planificación de las necesidades, la aprobación del Plan Anual de Contrataciones, la formación del expediente de contratación, la designación del comité especial, la elaboración de las bases y su aprobación.
2. Proceso de selección, que se inicia con la convocatoria del proceso de selección específico, continúa con el registro de participantes, la presentación de consultas, su absolución, la presentación de observaciones y su absolución, la integración de las bases, la presentación de propuestas, la evaluación de las

mismas, el otorgamiento de la buena pro y su consentimiento. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

3. Ejecución contractual, que se inicia con la suscripción del contrato y comprende la prestación del servicio, la adquisición del bien o la ejecución de la obra (en que pueden ocurrir ampliaciones de plazo, adicionales, reducciones de contrato, aplicación de penalidades, entre otros) hasta su conformidad o liquidación y el pago correspondiente.

Las finalidades del plan anual de contrataciones son las siguientes:

- Programar: A través de este documento las instituciones públicas determinan qué bienes, servicios y obras necesitan, en qué cantidades y para cuándo van a contratarlos. Esta información resulta básica para programar los recursos financieros en forma oportuna.
- Difundir: La puesta en conocimiento de este documento en forma oportuna facilita a los futuros participantes del proceso de selección la programación de sus ventas al Estado, negociar con sus propios proveedores y organizar sus compras y el financiamiento. En otras palabras, les da la posibilidad de prepararse con suficiente anticipación para presentar ofertas más competitivas. De esta manera se promueve la transparencia ante la ciudadanía, una sana y libre competencia y las mejores condiciones de compra para el Estado.

- **Evaluar:** Permite dar a conocer el estado de avance de la programación (procesos de selección retrasados, concluidos exitosamente, cancelados, anulados o en ejecución). De esta manera hace posible cuantificar y calificar periódicamente los resultados, estableciendo las causas de las contrataciones no realizadas, adoptando las medidas correctivas o replicando las buenas prácticas. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

Los procedimientos del Plan Anual de Contrataciones son los siguientes:

a. Enlace con el PIA y el POI

Para poder incluir un proceso de selección en el PAC, el financiamiento de dicho gasto a realizarse durante el año fiscal debe estar previsto en el presupuesto institucional. En caso de que la contratación supere el año fiscal, se considerará en la programación y formulación del presupuesto del año siguiente.

De otro lado, la programación del PAC debe alinearse a la oportunidad en la cual las unidades orgánicas requieren que un determinado bien, prestación de servicio o una obra se ejecuten. En ese sentido, el desarrollo de los procesos de selección dentro del plazo previsto es determinante para el apoyo en el avance de las metas institucionales, en términos de oportunidad.

Una inadecuada formulación del PAC genera deficiencias a lo largo del proceso de contratación y produce efectos negativos a la Entidad pública. Si queremos obtener buenos resultados es sumamente importante que el PAC se interrelacione con otros instrumentos de gestión institucional, tales como el Plan Operativo Institucional y el presupuesto institucional. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

b. **Formulación y Aprobación del PAC**

El proceso de elaboración del PAC pasa por dos grandes etapas concurrentes a las fases de programación y formulación del presupuesto Institucional y a la de aprobación presupuestal, lo cual se explica a continuación:

- **Fase de formulación del PAC**

En esta fase, que se realiza nueve meses antes del inicio del año al que corresponde el PAC, el titular de la Entidad señalará los plazos internos para que las unidades orgánicas determinen las necesidades de bienes y servicios que requerirán para cumplir con las actividades previstas en el proyecto de POI del año para el que se está programando.

Las unidades orgánicas propondrán, a través de un cuadro de necesidades, los bienes, servicios y obras que requieren durante el año, para lo cual harán uso del Catálogo Único de Bienes, Servicios y Obras.

El área de almacén proporcionará los datos históricos sobre la cantidad de bienes de uso permanente utilizados en un año móvil por las unidades orgánicas (áreas usuarias o dependencias administrativas de la Entidad), y sobre cuya base se determinará la cantidad de bienes a adquirir. Para el caso de los servicios básicos, el órgano encargado de las contrataciones (OEC) es el que hará la proyección en función del consumo histórico. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

Al OEC le corresponde consolidar y ajustar los cuadros de necesidades de las unidades orgánicas y valorizar los costos de los bienes, servicios y obras. Para ello verifica los últimos precios históricos de las compras, cotiza precios, consulta compras similares en el SEACE, entre otras acciones, a fin de darles el valor monetario respectivo.

Teniendo en cuenta que dichos precios están valorizados nueve meses antes de la ejecución del gasto, se añadirá al precio obtenido el porcentaje de inflación o la diferencia por el tipo de cambio del año siguiente, según los indicadores macroeconómicos establecidos en el Marco Macroeconómico Multianual que para cada año elabora el MEF, aprueba el Consejo de Ministros y que se publica a fines de mayo en la sección Normas Legales del diario oficial “El Peruano”.

Una vez valorizados los requerimientos incluidos en los cuadros de necesidades, este será remitido al área de presupuesto para que le otorgue el financiamiento respectivo, de acuerdo a las metas previstas y con las proyecciones

de ingresos que por cada fuente de financiamiento cuente la Entidad. Si el gasto proyectado fuese mayor al nivel de ingresos, se someterá a los ajustes necesarios de acuerdo a la escala de prioridades de los objetivos establecida por el titular de la Entidad. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consumcode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

En el siguiente esquema se puede visualizar la primera etapa del PAC:

Figura 12



Fuente: Elaboración del OSCE

- **Fase de aprobación del PAC**

Al aprobarse la Ley Anual de Presupuesto, a fines de noviembre y publicada en diciembre del año anterior, el proyecto de presupuesto de la Entidad puede haber sido recortado, generando un menor financiamiento de los procesos de selección previstos. Es así que mientras a nivel presupuestal se ingresa a la fase de aprobación, a nivel del PAC también.

El órgano encargado de las contrataciones (OEC) debe efectuar un corte al Plan Anual de Contrataciones del año en curso, a fin de evaluarlo y determinar qué procesos de selección no han sido convocados, cuáles fueron declarados desiertos o nulos, y aquellos en curso pero con retraso, debido a que su ejecución contractual tendrá repercusión en el siguiente año, siempre y cuando persista la necesidad.

En tal sentido, en esta etapa coordinará con la Oficina de Planificación, la Oficina de Presupuesto y la Unidad Orgánica para decidir su financiamiento e inclusión en el POI, PIA y PAC con cargo a dejar de financiar otros gastos previstos en la fase de Formulación.

El Reglamento de la Ley de Contrataciones otorga hasta 15 días hábiles una vez aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para que el titular de la entidad apruebe el PAC (facultad delegable por escrito) y 5 días hábiles adicionales para su publicación en el SEACE y en la página Web de la Entidad. El PAC aprobado deberá estar a disposición de los interesados y ser publicado en el portal institucional de la Entidad, pudiendo ser adquirido por los interesados al costo de reproducción.

Figura 13



Fuente: Elaboración del OSCE

c. Contenido

Se exige el siguiente contenido mínimo:

- **Objeto de contratación:** Se debe determinar correctamente si se trata de un bien, servicio, consultoría de obras u obra; a fin de no confundir el tipo de proceso de selección que se generará. Ejemplo: Cuando solicitamos una consultoría de obras, el objeto de contratación es servicios, específicamente el de consultoría de obras, pero en muchos casos se consigna el objeto Obras, previsto únicamente para la ejecución de obras; entonces en vez de determinar

un Concurso Público, se determina una Licitación Pública, siendo este proceso nulo. En caso de que la contratación involucre bienes y servicios el objeto del proceso se definirá en el mayor valor que estos representen. Ejemplo: si una entidad requiere efectuar cambios de tabiquerías de drywall debido al mal estado de la infraestructura, tenemos una combinación de bienes y servicios para su atención. Se verificará cuál de ambos tiene mayor peso para definir el objeto de la contratación así como la partida específica de gasto que corresponda para la posterior emisión de la certificación presupuestal. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

- **Descripción del bien, servicio u obra:** Permite al proveedor conocer la síntesis del requerimiento de contratación específico de la Entidad, considera el código del Catálogo Único de Bienes, Servicios y Obras que más se aproxime al requerimiento. Si el proceso será por ítems, se registrarán cada uno de los ítems del proceso programado que componen la compra. Asimismo, se indicará la cantidad y la unidad de medida del objeto de contratación.
- **Valor estimado:** Se consigna la valorización estimada del objeto de contratación.
- **Tipo de proceso:** Según el objeto de contratación y el valor estimado del requerimiento, para lo cual se revisan los montos previstos en la Ley Anual de Presupuesto. Asimismo, se determina la modalidad de selección.

- **Fuente de financiamiento:** Se consigna el origen de los fondos que financian la contratación, según lo establecido en el Presupuesto Institucional.
- **Indicar el tipo de moneda del valor estimado y el tipo de cambio vigente.**
- **Nivel de centralización o desconcentración de la facultad de contratar:** Se indica si el requerimiento se efectuará por compra corporativa o por encargo y la unidad encargada de la contratación. Asimismo, se consignará la ubicación geográfica de dicha entidad, a nivel de departamento, provincia y distrito.
- **Fecha prevista de la convocatoria:** Se registra la fecha de convocatoria del proceso de selección, teniendo en consideración el plazo del proceso de selección y la fecha en que el área usuaria requiere el producto.

Asimismo, se cuenta con los siguientes campos en el formato del PAC a ser utilizados en caso se requiera:

- ✓ Registrar el precedente, si el proceso proviene del año anterior.
- ✓ Registrar los antecedentes se deberá detallar una descripción referencial.
- ✓ Registrar otras observaciones que se considere importante informar o relevar.

El PAC debe incluir todas las contrataciones con independencia del régimen que las regule. Ejemplo: convenios internacionales, compras en el extranjero. No debe incluir las contrataciones iguales o menores a 3 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), salvo que se trate de bienes y servicios incluidos en el Catálogo de

Convenios Marco. No será obligatorio incluir las adjudicaciones de menor cuantía no programables, es decir aquellas cuyo requerimiento surja después de haberse aprobado el PAC. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

El PAC puede incluir procesos de selección cuyos contratos correspondan al siguiente año, siempre que la previsión presupuestal se encuentre garantizada en las fases de programación y de formulación del Presupuesto, por el Jefe de la Oficina de Logística o el que haga sus veces.

d. Modificación del Plan Anual

La normativa de contrataciones contempla dos supuestos para la modificación del PAC: la variación en la asignación presupuestal que influya en la cantidad de procesos de selección a financiar y cuando el valor referencial varíe en más del 25 % el valor estimado y cambie el tipo de proceso de selección.

En el transcurso del año, el PAC puede ser modificado de acuerdo con la asignación presupuestal. Por ejemplo, si las proyecciones de ingresos de la Entidad sufren alguna variación sustancial, esto influirá en la cantidad de los procesos de selección que puedan ser atendidos. Por tanto, se excluirán o incluirán procesos según sea el caso. Por ejemplo, es posible que la entidad reciba un presupuesto adicional por Donaciones y Transferencias, en ese caso, los nuevos procesos de selección que correspondan ejecutar deben incluirse en el PAC. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en

<http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

Si, por el contrario, no se contase con mayor presupuesto y el titular de la Entidad determinase que algunas metas presupuestarias tengan más peso en la institución, se reprogramarán las actividades del Plan Operativo Institucional. Por tanto, en algunas unidades orgánicas se incrementarán los gastos y otras los verán reducirse, en consecuencia se genera la inclusión o exclusión de procesos en el PAC.

El segundo supuesto es aquel en el cual el valor referencial del requerimiento varíe en más del 25 % del valor estimado y el nuevo monto corresponda a otro tipo de proceso de selección; se deberá incluir en el PAC el nuevo proceso de selección y excluir el inicialmente previsto. Por ejemplo, si en el PAC se incluyó una Adjudicación Directa Pública (ADP) pero al momento de determinarse el valor referencial, este es superior en 25 % al valor inicialmente estimado y además, corresponde a una Licitación Pública (LP); en este supuesto, deberá excluirse la ADP inicialmente programada e incluirse la LP. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

e. Evaluación

El titular de la Entidad evaluará semestralmente la ejecución del PAC, sin perjuicio de las evaluaciones periódicas que cada Entidad considere necesario realizar. Al respecto, el OEC elevará un informe pormenorizado que evalúe los

procesos de selección programados y no convocados del semestre, considerando los siguientes aspectos:

- Causas de retraso en la determinación de los términos de referencia del requerimiento.
- Causas de retraso en el estudio de posibilidades que ofrece el mercado.
- Causas de retraso en la emisión de la certificación de disponibilidad presupuestal.
- Causas de retraso en la aprobación de expedientes de contratación.
- Retraso en la designación de comité especial.
- Causas de retraso en la elaboración de las bases y/o aprobación de bases.

Asimismo, deberá evaluar los procesos de selección culminados para determinar:

- Retrasos durante el proceso de selección.
- Causas de retraso para la firma de contratos.
- Ahorros obtenidos en la buena pro, en relación al valor referencial.
- Normas de control interno implementadas (retroalimentación/seguimiento de procesos).

Dado que el retraso en la ejecución del PAC repercute en el avance de las metas y objetivos previstos en el POI, la oficina de planificación determinará las necesidades no atendidas que tuvieron impacto en dicho avance. Como resultado del análisis, el titular de la Entidad podrá adoptar las medidas correctivas pertinentes y

dispondrá el deslinde de responsabilidades y la sanción que corresponda, de ser el caso. (Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015)

B.- SUB-AREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Ley 30225 Constataciones del Estado, Art. 5. Supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos a supervisión, están sujetos a supervisión del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), los siguientes supuestos excluidos de la aplicación de la Ley:

- a) Las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias, vigentes al momento de la transacción. Lo señalado en el presente literal no es aplicable a las contrataciones de bienes y servicios incluidos en el Catálogo Electrónico del Acuerdo Marco.
- b) La contratación de servicios públicos, siempre que no exista la posibilidad de contratar con más de un proveedor.
- c) Los convenios de colaboración u otros de naturaleza análoga, suscritos entre Entidades, siempre que se brinden los bienes, servicios obras propios de la función que por Ley les corresponde, y no se persigan fines de lucro. Los convenios a que se refiere el presente literal, en ningún caso se utilizan para

encargar la realización de las actuaciones preparatorias y/o del procedimiento de selección

- d) Las contrataciones realizadas de acuerdo con las exigencias y procedimientos específicos de una organización internacional, Estados o entidades cooperantes, que se deriven de donaciones efectuadas por estos, siempre que dichas donaciones representen por lo menos el 25% del monto total de las contrataciones involucradas en el convenio suscrito para tal efecto o provengan de organismos multilaterales financieros.
- e) Las contrataciones que realice el Estado peruano con otro Estado.
- f) Las contrataciones realizadas con proveedores no domiciliados en el país cuando se sustente la imposibilidad de realizar la contratación a través de los métodos de contratación de la presente Ley. El reglamento establece los aspectos y requisitos aplicables a dichas contrataciones. Mediante directiva del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) se establecen los criterios bajo los que se supervisan las mismas. (Ley 30225 Contrataciones del estado)

Ley 29873 Contrataciones con el Estado (2012), Art. 3 Ámbito de aplicación

- i) Las contrataciones cuyos montos, sean iguales o inferiores a tres (3) Unidades Impositivas Tributarias, vigentes al momento de la transacción, o cual no enerva la responsabilidad de la Entidad de salvaguardar el uso de los recursos públicos de conformidad con los principios de moralidad y

eficiencia. Este supuesto no es aplicable a las contrataciones de bienes y servicios incluidos en el Catálogo de Convenios Marco, conforme a lo que establezca el reglamento.

- t) La contratación de servicios públicos, siempre que no exista la posibilidad de contratar con más de un proveedor.
- s) Los convenios de cooperación, gestión u otros de naturaleza análoga, suscritos entre Entidades, o entre éstas y organismos internacionales, siempre que se brinden los bienes, servicios u obras propios de la función que por ley les corresponde, y además no se persigan fines de lucro. Los convenios a que se refiere el presente numeral, en ningún caso se utilizarán para el encargo de la realización de procesos de selección.
- v) Las contrataciones realizadas de acuerdo con las exigencias y procedimientos específicos de organismos internacionales, Estados o entidades cooperantes, que se deriven de donaciones efectuadas por estos, siempre que dichas donaciones representen por lo menos el 25% del monto total de las contrataciones involucradas en el Convenio suscrito para tal efecto.
- o) Las contrataciones realizadas con proveedores no domiciliados en el país cuyo mayor valor estimado de las prestaciones se realice en el territorio extranjero. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

a. PROCESOS DE SELECCIÓN

- **ADJUDICACIÓN DIRECTA (AD)**

Se aplica para la contratación de bienes y servicios que son establecidos por las normas presupuestarias. La adjudicación directa puede ser pública o selectiva.

La adjudicación directa selectiva, se convoca para la adquisición, suministro o arrendamiento de bienes, es decir, para la contratación de servicios en general, de acuerdo a lo que está establecido en la Ley Anual de Presupuesto. La Adjudicación Directa Selectiva no requiere de publicación, se efectúa por invitación, debiéndose convocar a por lo menos tres proveedores. La Adjudicación Directa Selectiva se convoca cuando el monto de la adquisición o contratación es igual o menor al cincuenta por ciento del límite máximo determinado para la Adjudicación Directa, que se encuentra establecido en la Ley Anual de Presupuesto. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

La Adjudicación Directa Pública se convoca cuando el monto de la adquisición o contratación es mayor al cincuenta por ciento, del límite máximo determinado para la Adjudicación Directa, que se encuentra en la Ley Anual de Presupuesto. Necesita de publicación para que se dé la convocatoria del proceso y para el otorgamiento de la Buena Pro.

La ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011-Ley N° 29629 dice que las Entidades convocarán a Adjudicación Directa cuando: el valor

referencial de los bienes a contratar es inferior a S/.400 000,00 y de los servicios a contratar es inferior a S/.400 000,00.

La Adjudicación Directa se aplica para las contrataciones que realice la entidad dentro de los márgenes que establece la Ley de Presupuesto del Sector Público. La Adjudicación directa puede ser pública o selectiva. El Reglamento señalará la forma, requisitos y procedimientos en cada caso.

Se puede decir que la Adjudicación Directa se encarga de realizar las contrataciones y adquisiciones, es decir, todo lo que es servicios generales, que ejecute la Entidad de acuerdo a lo que establece La Ley de Presupuesto del Sector Público. La Adjudicación Directa puede ser Selectiva o Pública. La contratación Directa Selectiva se encarga de las contrataciones de los servicios generales de acuerdo a lo establecido en la ley anual de Presupuesto. Ésta Adjudicación no requiere de publicación y se efectúa por invitación convocándose como máximo a tres proveedores; y su monto de adquisición o contratación sea igual o menor al cincuenta por ciento del límite máximo establecido en la Ley Anual de Presupuesto. En cambio la Adjudicación Directa Pública sí necesita ser publicada para convocar este proceso y para entregar la Buena Pro, se convoca cuando la adquisición o contratación es mayor al cincuenta por ciento del límite máximo determinado para la Adjudicación Directa que se encuentra establecido en la Ley Anual de Presupuesto. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

- **ADJUDICACIÓN DE MENOR CUANTÍA (AMC)**

La convocatoria de las Adjudicaciones de Menor Cuantía se realizará a través de su publicación en el SEACE. Este tipo de procesos por su menor monto son los que se convocan con mayor frecuencia, pero son de muy corta duración y existe poca formalidad. Toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que desee participar en un proceso de Adjudicación de menor Cuantía deberá registrarse como participante y acreditar su inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores. Si se trata de una Adjudicación de Menor Cuantía para la contratación de bienes y servicios, el registro como participante será gratuito. No existe plazo mínimo entre la convocatoria y la presentación de las propuestas, hasta puede llegar a durar un día. La Adjudicación de Menor Cuantía se emplea a las contrataciones o adquisiciones que efectúe la Entidad, cuyo monto sea menor a la décima parte del límite mínimo determinado por la Ley de Presupuesto del sector Público en los casos de licitación pública o concurso público. Las entidades tendrán que publicar en su portal institucional los requerimientos de bienes o servicios que ofrece bajo la modalidad de Adquisición de Menor Cuantía. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

En las adjudicaciones de menor cuantía, las contrataciones se realizarán obligatoriamente en forma electrónica a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) con las excepciones que establece el Reglamento. Asimismo, el Reglamento de la presente norma, establecerá la forma en que se aplicarán progresiva y obligatoriamente electrónicas a los procesos de licitación pública, concurso público y adjudicación directa en sus distintas modalidades.

En los casos de licitación pública y concurso público la AMC (Adjudicación de Menor Cuantía) se aplica cuando el monto es inferior a la décima parte del límite mínimo que establece la Ley de Presupuesto del Sector Público. Nos menciona que las contrataciones de la AMC, obligatoriamente se realizarán a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). Nos indica también que la Adjudicación de Menor Cuantía para la adquisición o contratación de bienes y servicios, el registro como participante es gratuito, sin costo alguno. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

- **ADJUDICACIÓN DIRECTA SELECTIVA (ADS)**

Es una convocatoria que se realiza a través del SEACE y sirve para contratar por montos menores o iguales al 50 % del límite máximo establecido en las normas presupuestarias. Se usan para contratar bienes y suministro, consultorías, seguros, inspecciones, auditorías, etc.

La Ley N^a 29465 de Presupuestos del Sector Publico para el año 2010 estipula, en el inciso 1 del artículo 16, que se convoca adjudicación directa para la contratación de obras si el valor referencial es inferior a 340 unidades impositivas tributarias, para la contratación de bienes y suministros si es inferior a 104 UIT y para la contratación de servicios de consultoría , tales como prestaciones de empresas de servicio, compañías de seguros y contratos de arrendamiento no financieros, así como, investigaciones, proyectos, estudios, diseños , supervisiones, inspecciones, gerencias, gestiones, auditorías, asesorías y peritajes, si el valor referencial es inferior a 60 UIT. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

Estas adjudicaciones se realizan mediante concursos públicos para la contratación de asesores en caso de que algún concurso público haya quedado desierto. Por este motivo, la adjudicación directa selectiva se debe realizar a través del SEACE, que es el sistema electrónico que administra el OSCE.

- **ADJUDICACIÓN DIRECTA PÚBLICA (ADP)**

Esta forma de adjudicación también se realiza a través del SEACE con el Reglamento de La Ley de Contrataciones del Estado (LCE) y se usa para montos mayores o iguales al 50 % del límite máximo establecido en las normas presupuestarias. También se utilizan para contratar bienes suministros, servicios consultorías.

En el artículo 51° del Reglamento actual se dispone que la convocatoria de licitaciones, concursos y adjudicaciones directas, sin distinguir entre públicas y selectivas, de todas ellas, se realizara a través del SEACE conjuntamente con la publicación de las bases y de un resumen ejecutivo del estudio de posibilidades que ofrece el mercado, bajo sanción de nulidad. A continuación, se precisa que el ministerio competente, esto es, del sector al que corresponde el proceso, tendrá acceso permanente a la información para su difusión entre el micro y pequeñas empresas. Las propias entidades pueden utilizar adicionalmente otros medios a fin de que los proveedores puedan tener conocimiento de la convocatoria del proceso de selección. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

Por su magnitud estas adjudicaciones se realizan con concurso público, con la publicación de bases, con invitaciones cursadas a proveedores que se debe hacer a través del SEACE, que es el sistema electrónico del OSCE.

- **ADJUDICACIÓN LICITACIÓN PÚBLICA (ALP)**

El proceso de licitación pública se convoca para la contratación de bienes, suministros y obras. Cuando se habla de bienes son todos aquellos objetos requeridos por determinada entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines. Por ejemplo, (materiales de escritorio, computadoras, muebles, etc.)

La contratación de suministros es la entrega periódica de bienes requeridas por una entidad y por último, se tiene las obras que se refiere a todo tipo de habilitación de bienes inmuebles quiere decir construcción, reconstrucción, remodelación, demolición y renovación de edificaciones, puentes, carreteras, estructuras, entre otras, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y equipos. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

El artículo 76° de la Constitución Política establece que las obras y la adquisición de suministros con la utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también, la adquisición o la enajenación de bienes. Ahora bien, el segundo párrafo del artículo en comentario señala que corresponde a la Ley Anual de Presupuesto establecer los márgenes para determinar tales procesos de selección.

Al respecto, cabe mencionar que toda licitación pública tiene que cumplir cada uno de los requerimientos establecidos en el Reglamento de Contrataciones con el Estado y el SEACE.

También se puede mencionar que la Ley de Presupuesto para el año en curso establece que las entidades del Sector Público convocaran a licitación pública cuando:

- El valor referencial para la contratación de bienes sea igual o superior a S/. 400 000,00.
- El valor referencial de la obra a contratar sea igual o superior a S/. 1 800 000,00.
- **CONCURSO PÚBLICO (CP):**

El concurso público se convoca para la adquisición de todo tipo de servicios. Esto puede ser una actividad o labor que realice una persona natural o jurídica para atender necesidades que pueda tener determinada entidad pública.

En el artículo 76° de la Constitución Política establece que la contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuestos se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

Prosigue el artículo señalando que mediante concurso público se puede efectuar la contratación de servicios y de consultoría tales como: prestaciones de empresas de servicios, compañías de seguros y contratos de arrendamientos no financieros.

Según el artículo de la Constitución Política, se puede mencionar que cuando se habla de Concurso Público es exclusivamente la prestación de todo tipo de servicios; como por ejemplo: investigaciones, proyectos, estudios, diseños, supervenciones, inspecciones, auditorias, asesorías, etc. También se puede mencionar que este tipo de proceso de selección se convocara cuando el valor referencial sea igual o superior a S/. 400 000.00. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

Por último, se puede mencionar que toda Licitación Pública y Concurso Público se realiza a través de la publicación en el SEACE, en donde se publican las bases y los precios referencial que ofrece en mercado, teniendo en cuenta que el valor referencial no podrá tener una antigüedad mayor de tres meses en caso de una Licitación Pública y si se trata de un Concurso Público, la antigüedad no será mayor a 6 meses. (Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012)

Se puede señalar también, que toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que desee participar de un proceso de licitación Pública o Concurso Público deberá registrarse como participante y acreditar inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores.

b. SOLICITUD DE REQUERIMIENTO PARA COMPRA Y SERVICIOS

Corresponde a la solicitud por parte del Área usuaria, para la adquisición y/o contratación de bienes y servicios según sea su necesidad. Tanto las Notas de pedido así como el requerimiento de Bienes y Servicios deben cumplir con ciertas

condiciones para evitar observaciones y lograr de esta manera un abastecimiento oportuno de los bienes y/o servicios solicitados.

Asegurar el abastecimiento oportuno en función a las demandas de las diferentes Dependencias de la Organización Municipal de acuerdo a la disponibilidad Presupuestal y liquidez financiera.

Especificar al detalle las características técnicas mínimas de los bienes requeridos, teniendo en consideración que está totalmente prohibido mencionar marcas, para de esta manera evitar posteriores inconformidades.

A continuación algunas pautas que no debe faltar en el requerimiento de bienes:

- Al plantear su requerimiento, el área usuaria deberá describir el bien, servicio u obra a contratar, definiendo con precisión su cantidad y calidad, indicando la finalidad pública para la que debe ser contratado.
- La formulación de las especificaciones técnicas deberá ser realizada por el área usuaria en coordinación con el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, evaluando en cada caso las alternativas técnicas y las posibilidades que ofrece el mercado para la satisfacción del requerimiento.
- Definir con claridad las características técnicas mínimas, considerando unidad de medida, cantidad, calidad, si fuera necesario los términos de referencia y planos adjuntos; para efectos de establecer la calidad de los bienes, evitando a hacer referencia a marcas o nombres comerciales, así mismo, dichas

características deberán tener vigencia tecnológica al momento de su solicitud en los casos que corresponda.

- Para la descripción de los bienes y servicios a contratar no se hará referencia a marcas o nombres comerciales, patentes, diseños o tipos particulares, fabricantes determinados, ni descripción que oriente la adquisición o contratación de marca, fabricante o tipo de producto específico.
- Definir cantidades exactas, en función a los presupuestos analíticos y cuadro de necesidades, solicitando siempre en un 100 %, para de esta forma evitar el fraccionamiento; el mismo que está prohibido y penado por ley.
- Puntualizar los plazos u lugar de entrega, considerándose el inicio del plazo a la recepción de la orden de compra y/o suscripción del documento contractual con el proveedor ganador de la buena pro. Adjuntándose un cronograma de entrega y recepción del material, detallado, según fuera el caso o la naturaleza del bien adquirido.
- Si el bien requerido conlleva a un Proceso de Adjudicación o la entrega del material objeto del contrato se efectuara de manera progresiva, el área usuaria deberá incluir un Cronograma de entrega detallado para este bien.
- Sobre la base del Plan Anual de Contrataciones, el área usuaria deberá requerir la contratación de los bienes, servicios u obras, teniendo en cuenta los plazos de duración establecidos para cada proceso de selección, con el fin de asegurar la oportuna satisfacción de sus necesidades.
- Describir con exactitud el sustento o fin del material objeto de la adquisición.

- Al plantear su requerimiento, el área usuaria deberá describir el bien, servicio u obra a contratar, definiendo con precisión su cantidad y calidad, indicando la finalidad pública para la que debe ser contratado.

A continuación algunas pautas que no debe faltar en el requerimiento de servicios:

- Describir con claridad las características técnicas mínimas de los servicios requeridos, adjuntando los términos de referencia de forma detallada, para así obtener un servicio de calidad; conforme a las necesidades requeridas.
- Definir con precisión las características técnicas mínimas de los servicios para efectos de establecer la calidad y la conformidad de la prestación.
- Detallar los plazos de ejecución que debe cumplirse, en función a los frentes de trabajo a ejecutarse.
- Especificar los plazos de ejecución de la prestación, tomando en cuenta las partidas a ejecutarse, se deberá adjuntar, si es necesario, un cronograma de ejecución de la prestación.
- Definir las condiciones de pago según la naturaleza de la prestación.
- Establecer las condiciones de pago de la prestación.

c. Cuadro de Necesidades

Las unidades orgánicas designarán a una persona con conocimiento sobre las actividades que se realizan dentro de las mismas, y de ser posible, con conocimientos en temas presupuestales, para que programe el Cuadro de Necesidades en el Formato de Programación de Necesidades de Bienes y Servicios, así como para que realice las respectivas coordinaciones con la Oficina de Logística y Patrimonio y con la Oficina de Planificación y Presupuesto.

En el caso el cuadro de necesidades sea un servicio brindado hacia la entidad deberá tener adjunto la carta del trabajador (dirigida a su superior) y la conformidad de servicios emitida por el jefe del área usuaria el cual permitirá dar confiabilidad y certeza de que el trabajador haya desempeñado sus funciones con eficiencia y eficacia.

El encargado elaborará el Cuadro de Necesidades de su unidad orgánica en el Formato de Programación de Necesidades, registrando en dicho sistema las necesidades de bienes, servicios y obras que requieren para cada actividad, tarea y proyecto establecidos en sus respectivos Planes Operativos Institucionales. La programación de las referidas necesidades no excederá los topes o techos presupuestales a nivel de genéricas de gasto asignado y consignado en el Presupuesto Institucional Aprobado por el Titular del Pliego.

La Oficina de Logística y Patrimonio en coordinación con la Oficina de Servicios Generales se encargará de determinar la programación de los servicios básicos de cada unidad orgánica, conforme a los consumos históricos que alcanzarán

a las citadas unidades para que los registren en sus respectivos Cuadros de Necesidades, como es el caso del servicio de energía eléctrica, servicio de agua potable, servicio de telefonía fija y servicio de telefonía móvil, entre otros.

Igualmente, la Oficina de Recursos Humanos se encargará de determinar la programación de los Contratos de Administración de Servicios (CAS) y Aportes a Essalud, que alcanzarán las unidades orgánicas, para que los registren en sus respectivos Cuadros de Necesidades.

La Oficina de Sistemas de Información, se encargará de determinar y registrar en su Cuadro de Necesidades, los bienes y servicios relacionados con la infraestructura tecnológica y sistemas informáticos de la Entidad, tales como:

- Adquisición de equipos de procesamiento automático de datos.
- Adquisición de licencias de software.
- Adquisición de repuestos para equipos de procesamiento automático de datos.
- Servicio de conexión a Internet.
- Servicio de cableado de red.
- Servicio de mantenimiento y reparación de computadoras; entre otros.

Los encargados de las unidades orgánicas al momento de elaborar sus Cuadros de Necesidades, de darse el caso que no encontrasen en el catálogo los bienes o servicios requeridos, solicitarán vía correo electrónico al responsable designado por la Oficina de Logística y Patrimonio, la inclusión de dichos bienes y servicios en el mencionado catálogo, para ello, deberán remitir al correo electrónico de este último, las características o descripción de los mismos.

Luego de elaborados los Cuadros de Necesidades por las diferentes unidades orgánicas, estos deberán ser presentados debidamente visados de manera formal ante la Oficina de Logística y Patrimonio para su correspondiente consolidación y validación. En caso que la Oficina de Logística y Patrimonio formule observaciones a los Cuadros de Necesidades, los mismos serán devueltos a las unidades orgánicas para su respectiva subsanación.

d. Certificación del Gasto

Acto de administración en el que se constata que existen los créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal.

Es una función de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el seguimiento y control de la correcta afectación de los compromisos presupuestales de gastos, conforme al presupuesto municipal.

En el caso que la solicitud sea desaprobadada, el requerimiento de bienes y servicios es devuelto al área usuaria para las modificaciones presupuestarias

respectivas y/o otras medidas que esta pudiera tomar para subsanar la no disponibilidad presupuestaria y así poder continuar con el trámite.

Las modificaciones presupuestarias que se aprueban a nivel de institucional conllevan al incremento o la disminución de la cantidad de las metas presupuestaria aprobadas en el presupuesto institucional.

Al certificar la disponibilidad presupuestal solicitada, la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces, deberá señalar la fuente de financiamiento, la cadena funcional programática y del gasto y el monto al cual asciende la certificación con las anotaciones que correspondan.

En el caso de que la solicitud sea aprobada, se procede a imprimir una Nota de Certificación de Crédito Presupuestario del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), donde se detalla la meta, monto; así como Especifica del Gasto, según Clasificador, es sellada y firmada por el responsable para dar el trámite respectivo según sea el tipo de Proceso de contratación mediante la elaboración de la Orden de Compra y/o Servicio. En la cual la certificación presupuestal procede a elaborar un informe para la Gerencia de Administración para su previo conocimiento y aprobación del expediente de contratación.

La Sub Gerente de Logística ya dada la autorización procede a mandar un memorándum al comité de Adjudicación correspondiente para que este se haga cargo de seleccionar a los proveedores. El comité respectivo procede elaborar las bases, las fechas y los términos de referencia de las convocatorias, y este es aprobado mediante el memorando dado por la Gerencia de Administración y se hace la convocatoria.

Posteriormente se otorga la Buena Pro, terminando de esta manera se con el proceso de adjudicación.

e. Certificación de crédito presupuestario

Una vez determinado el valor referencial para la adquisición de bienes y/o servicios requeridos anteriormente, se procede a elaborar y remite a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto la solicitud de certificación presupuestal para aprobar o desaprobado según sea el caso, la disponibilidad presupuestaria del área usuaria.

Una vez que se determine el valor referencial de la contratación, se debe solicitar a la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces, la certificación de disponibilidad presupuestal a fin de garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario suficiente para comprometer un gasto en el año fiscal correspondiente. Para su solicitud, deberá señalarse el período de contratación programado.

f. Elaboración de la orden de compra u orden de servicio

Culminado el proceso de selección, cumplidos los plazos se procede a notificar el otorgamiento de la buena pro a todos los participantes.

El otorgamiento de la Buena Pro en acto público se presumirá notificado a todos los postores en la misma fecha, oportunidad en la que se entregará a los postores copia del acta de otorgamiento de la Buena Pro y el cuadro comparativo, detallando los resultados en cada factor de evaluación.

Una vez realizado la notificación, se Ingresa a la base de datos, para elaboración, redacción e impresión computarizada de las órdenes de compra y/o órdenes de servicio, verificando que los montos de la solicitud de cotización ganadora sea igual a la certificación Presupuestal, y que este cuente con el correcto clasificador, meta y rubro.

Sus funciones son las siguientes:

- Organizar y revisar el expediente para la elaboración de las Órdenes de Compra y Órdenes de Servicio.
- Organizar y llevar el archivo de la documentación generada.
- Para efectos de control anotar en el registro específico todos y cada uno de los documentos elaborados.

g. Certificación, Registro SIAF

Es el acto administrativo por medio del cual el área responsable realiza la integración y Compromiso SIAF; afectando de esta forma el crédito presupuestario para la ejecución del gasto. Luego es derivado a las Sub Gerente de Logística y jefa de Adquisiciones para sus respectivas firmas, entrega al proveedor y posterior abastecimiento.

Registro de Compromiso: Es la operación mediante el cual se perfecciona el compromiso y se afecta en forma definitiva la apropiación del crédito presupuestario garantizando que esta no será desviada a ningún otro fin.

C.- SUB-AREA DE COTIZACIÓN

El órgano encargado de las contrataciones de la Entidad tiene bajo su competencia también la determinación del estudio de posibilidades que ofrece el mercado. Al respecto, debe tenerse en consideración que, al elaborar el citado estudio, el referido órgano determinar lo siguiente:

- El valor referencial.
- La existencia de pluralidad de marcas y/o postores.
- La posibilidad de distribuir la Buena Pro.
- Información que pueda utilizarse para la determinación de los factores de evaluación, de ser el caso.
- La pertinencia de realizar ajustes a las características y/o condiciones de lo que se va a contratar, de ser necesario.
- Otros aspectos necesarios que tengan incidencia en la eficiencia de la contratación.

Asimismo, la normativa sobre contratación pública obliga que el indicado estudio tome en cuenta presupuestos y cotizaciones actualizados. Estos deberán provenir de personas naturales o jurídicas que se dediquen a actividades materia de la

convocatoria, incluyendo fabricantes cuando corresponda; o a través de portales y/o páginas Web, catálogos, entre otros.

Es importante que los funcionarios y servidores del órgano encargado de las contrataciones de la Entidad conozcan que, cualquiera fuera el número de cotizaciones que hayan conseguido, únicamente poseen una fuente y que sólo de manera excepcional podrán elaborar un estudio de posibilidades que ofrece el mercado con una sola fuente.

La normativa establece que también tomará en cuenta, cuando la información esté disponible, los precios históricos, las estructuras de costos, las alternativas existentes según el nivel de comercialización, los descuentos por volúmenes, la disponibilidad inmediata de ser el caso, las mejoras en las condiciones de venta, las garantías y otros beneficios adicionales, así como también la vigencia tecnológica del objeto de la contratación de las Entidades.

Para la determinación del valor referencial, el órgano encargado de las contrataciones está facultado para solicitar el apoyo que requiera del área usuaria, la que estará obligada a brindarlo bajo responsabilidad.

D.- Sub Área de Almacenamiento

El Departamento de Almacenes e Inventarios se encarga de garantizar el abasto suficiente de los artículos y productos recurrentes, así como el adecuado manejo y custodia de las existencias de sustancias químicas, materiales de laboratorio, refacciones, muebles y encerados, verificando la exactitud del registro de los bienes, y

la integración de los datos que forman el catálogo de productos que manejan los diferentes almacenes, así como la información que conforma el detalle de sus inventarios.

Todos los bienes adquiridos ingresarán físicamente a la entidad por el Almacén del órgano de Abastecimiento; y para su custodia temporal, esa u otras dependencias aplicarán principios y procedimientos similares.

El Almacenamiento es un proceso técnico de Abastecimiento orientado a establecer y aplicar pautas para la ubicación y custodia temporal de bienes en cualquier área física acondicionada con ese fin. El ingreso físico es un acto de incorporación a la entidad, pasando desde fuera de ella hacia adentro a través de un lugar previamente establecido. El ingreso es acto formal que origina acciones administrativas para certificarlo, acreditar condiciones e incorporar los bienes al conjunto de la entidad. Son bienes todos los elementos materiales, individualizables, mensurables, intercambiables y útiles.

Sub Objetivos eran: i) Establecer un solo tipo de vía o canal para el ingreso físico de bienes adquiridos a la entidad, ii) Extender los principios generales de almacenamiento a todas las áreas que realizan custodia temporal de bienes, y iii) Realizar mejor control de los bienes durante sus periodos de custodia, mientras son movilizados hasta el lugar de utilización directa.

E.- Sub- Área de Patrimonio

La sub – área de patrimonio se encarga de administrar íntegramente los bienes muebles e inmuebles a fin de tener un informe adecuado y oportuno de los bienes que conforman la cuenta de inmuebles, maquinarias y equipo; su finalidad es registrar, administrar, supervisar, los bienes patrimoniales e incorporados física y contablemente al patrimonio institucional de la Municipalidad en acorde a la ley 29151 Superintendencia de Bienes Nacionales por el cual la información de patrimonio deberá estar actualizada permanentemente.

2.3. Definición de términos básicos

- **Abastecimiento**

Puede decirse, por lo tanto, que el abastecimiento es una actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada, las necesidades de las personas en lo referente al consumo de algún recurso o producto comercial.

- **Actividades de control**

Políticas y procedimientos que son establecidos y ejecutados para ayudar a asegurar que la selección de la administración de respuestas al riesgo sea llevados a cabo de manera efectiva.

- **Administración estratégica**

Proceso de administración por el que la entidad prepara planes estratégicos y, después, actúa conforme a ellos.

- **Efectividad**

Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como capacidad de lograr el efecto que se desea.

- **Eficiencia**

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

- **Evaluación costo - beneficio**

Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

- **Evaluación de desempeño**

Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador.

- **Logística**

Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así

como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.

- **Riesgo**

La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

- **Riesgo residual**

Riesgo remanente después de haber aplicado una respuesta al riesgo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación:

3.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es no experimental porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo, es transeccional descriptivo, luego, explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

3.1.2 Nivel de la investigación:

La presente investigación es una investigación descriptiva en un primer momento, luego explicativa y finalmente, correlacional de acuerdo a la finalidad de la investigación.

3.2 Diseño de investigación:

El presente estudio es un diseño no experimental transaccional, correccional, porque procura verificar la relación directa entre las variables. Responde a los diseños no experimentales porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables del estudio, si no que estas se analizan, tal y como suceden en la realidad. Responde a los estudios transaccionales en tanto la información que se recogió corresponde a un solo

periodo. Y responde a los estudios correccionales porque procura verificar la existencia de una relación directa entre las variables.

3.3. Población y/o muestra de estudio

3.3.1. Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, siendo un total de 14 funcionarios.

3.3.2. Muestra

Para el presente estudio no fue necesario obtener muestra, se trabajó con toda la población por ser pequeña.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

- Encuesta

Serie de preguntas que se hizo a funcionarios, asistentes del Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, con el fin de reunir datos sobre el tema de investigación.

- Entrevista

Conversación con los funcionarios y asistentes de la Municipalidad Distrital de Pocollay, basada en una serie de preguntas o afirmaciones que se planteó a las personas entrevistadas con el fin de recolectar su respuesta o su opinión.

- Observación

Observar o mirar con mucha atención y detenimiento el accionar administrativo y operativo de los funcionarios y asistentes de la Municipalidad Distrital de Pocollay, para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o sus características.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

- Cuestionario

3.5. Tratamiento de datos

3.5.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utiliza Statgraphics Centurión y la hoja de cálculo del Microsoft Excel, para el análisis de los datos.

3.5.2. Análisis de datos

Se empleó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística descriptiva se utilizó: Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual) y tablas de contingencia. En cuanto a la estadística inferencial se aplicó chi Cuadrado. Esta prueba inferencial responde a las pruebas de Independencia de criterios.

Referente a las tablas 21 al 26 del análisis por objetivo se relaciona directamente con las tablas de análisis por ítems, por ello su valoración; no significativa, poco significativa, medianamente significativa y altamente significativa, dependiendo del valor porcentual que se le asigne.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis por ítems y objetivos

4.1.1 Análisis por ítems

1. ¿Se realiza con responsabilidad los controles internos de manera competitiva y liderazgo con el fin de lograr sus objetivos en el Área de Logística?

Tabla 1

Categoría	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	8	57,14
Frecuentemente	3	21,43
Siempre	2	14,29
Total	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

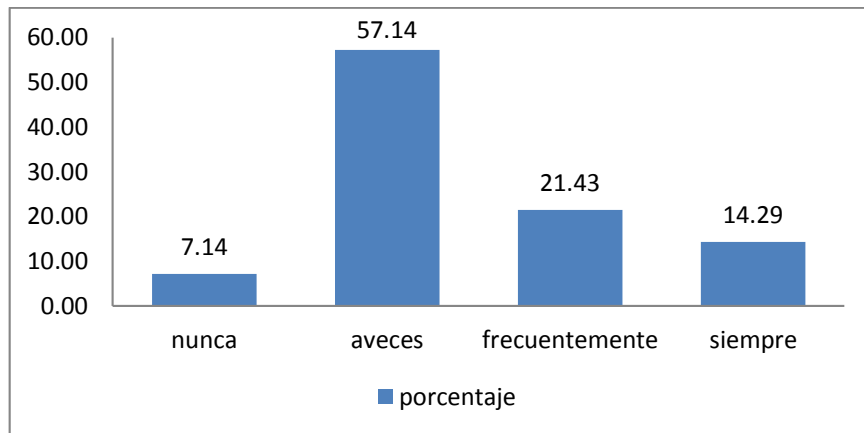


Figura 14

Fuente: Tabla 1

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 7,14 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, manifiestan que nunca se realizan con responsabilidad los controles internos de manera competitiva y liderazgo con el fin de lograr sus objetivos en el Área de Logística, el 57,14 % mencionan que a veces se promueve tal aspecto, el 21,43 % mencionan que frecuentemente se realizan con responsabilidad los controles internos de manera competitiva y liderazgo con el fin de lograr sus objetivos en el Área de Logística, solo el 14,29 % de los servidores administrativos manifiestan que siempre se da tal situación.

2. ¿Se realiza una administración estratégica del ambiente de control con la participación de todos los funcionarios del Área de Logística?

Tabla 2

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	5	35,71
Siempre	1	7,14
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

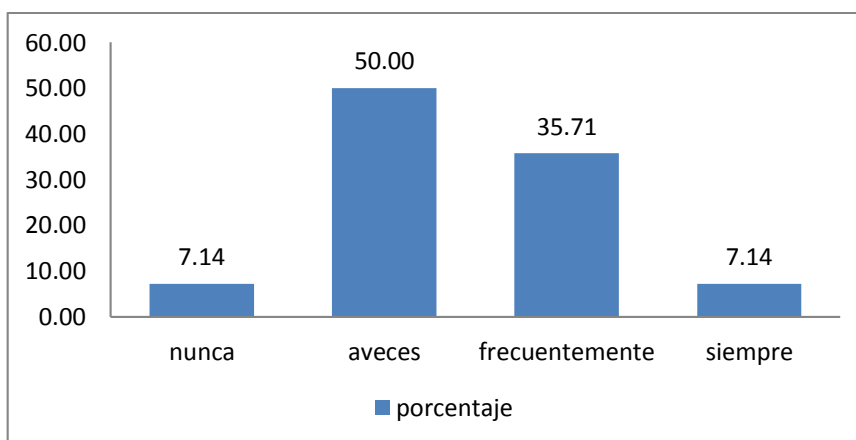


Figura 15

Fuente: Tabla 2

Con relación a los resultados obtenidos, se inicia que el 7,14 % de encuestados consideran que nunca se realiza una administración estratégica del ambiente de control con la participación de todos los funcionarios del Área de Logística, el 50 % mencionan que a veces, el 35,71 % menciona que frecuentemente y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

3. ¿Se establecen políticas y procedimientos del ambiente de control para garantizar el desarrollo profesional y transparencia en sus funciones en el Área de Logística?

Tabla 3

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	3	21,43
Siempre	3	21,43
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

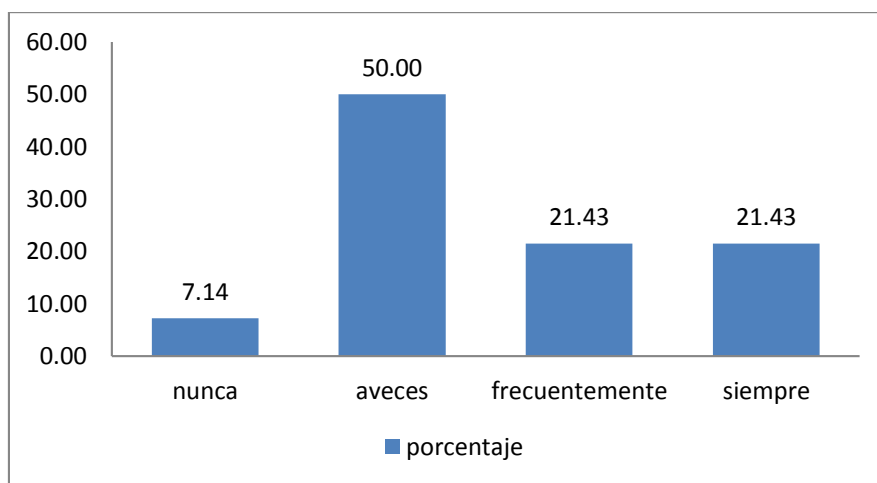


Figura 16

Fuente: Tabla 3

Con relación a los datos obtenidos, se obtuvo que el 7,14 % de los encuestados manifiesta que nunca se establecen políticas y procedimientos del ambiente de control para garantizar el desarrollo profesional y transparencia en sus funciones en el Área de Logística, el 50 % menciona que a veces, el 21,43 % manifiesta que frecuentemente y el 21,43 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

4. ¿Hay una constante capacitación del personal que labora en el Área de Logística?

Tabla 4

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	4	28,57
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

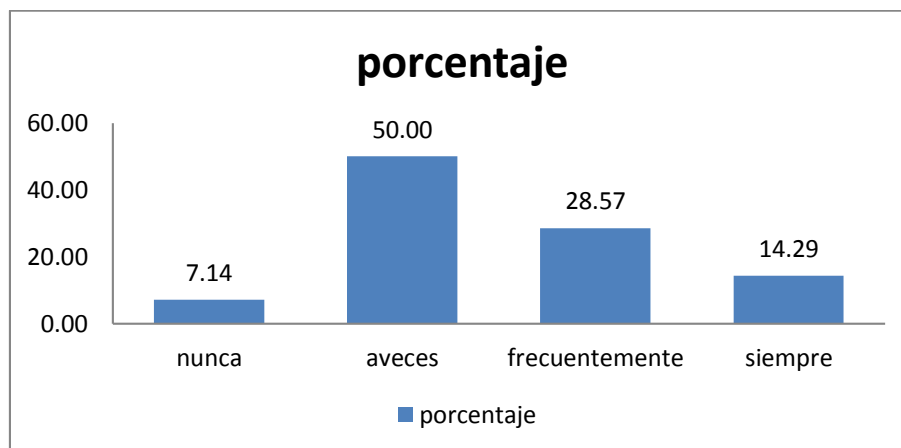


Figura 17

Fuente: Tabla 4

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca hay una constante capacitación del personal que labora en el Área de Logística, el 50 % menciona que a veces, el 28,57 % menciona que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

5. ¿Se cumple con desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios de la evaluación de riesgos para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la Área de procesos de selección?

Tabla 5

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	8	57,14
Frecuentemente	3	21,43
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

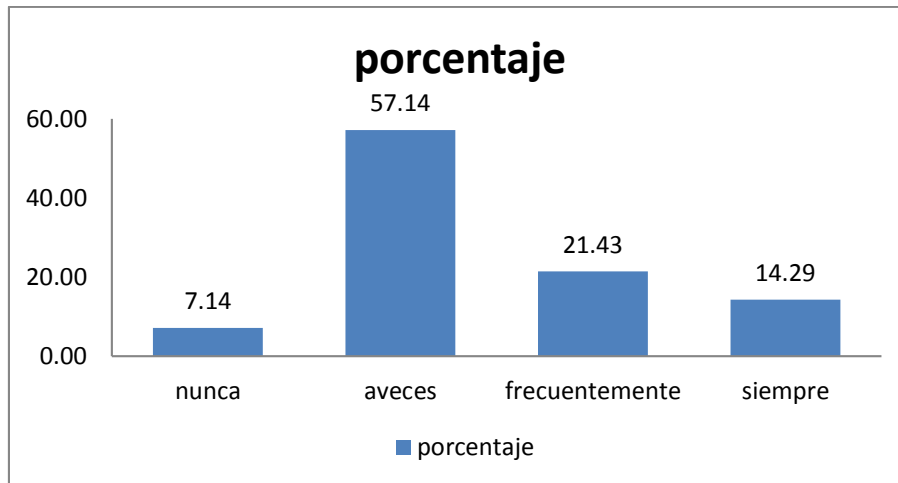


Figura 18

Fuente: Tabla 5

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca se cumple con desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios de la evaluación de riesgos para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la Área procesos de selección, el 57,14 % mencionan que a veces, el 21,43 % menciona que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

6. ¿Se identifican los riesgos internos y externos de la evaluación de riesgos en el Área de Logística?

Tabla 6

	personas	porcentaje
Nunca	1	7.14
A veces	8	57.14
Frecuentemente	4	28.57
Siempre	1	7.14
	14	100.00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

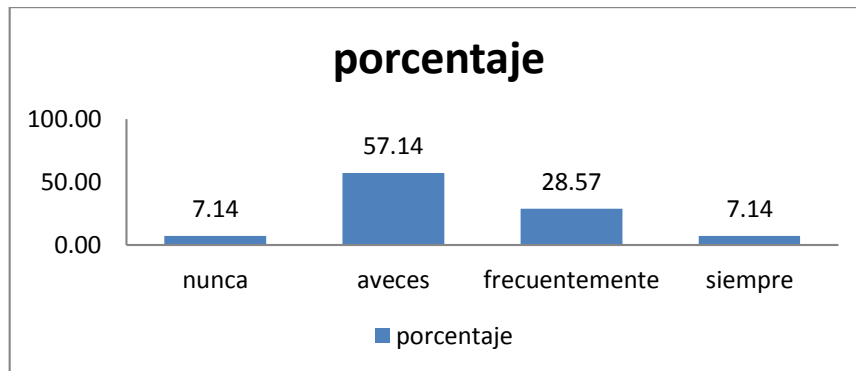


Figura 19

Fuente: Tabla 6

Con relación a los datos obtenidos el 7,14 % de los servidores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, manifiesta que nunca se identifican los riesgos internos de la evaluación de riesgos en el Área de Logística, el 57,14 % menciona que a veces, el 28,57 % menciona que frecuentemente y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

7. ¿Se analiza o valora los riesgos potenciales de la evaluación de riesgos que pueden afectar los logros en el Área de Logística?

Tabla 7

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	8	57,14
Frecuentemente	3	21,43
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

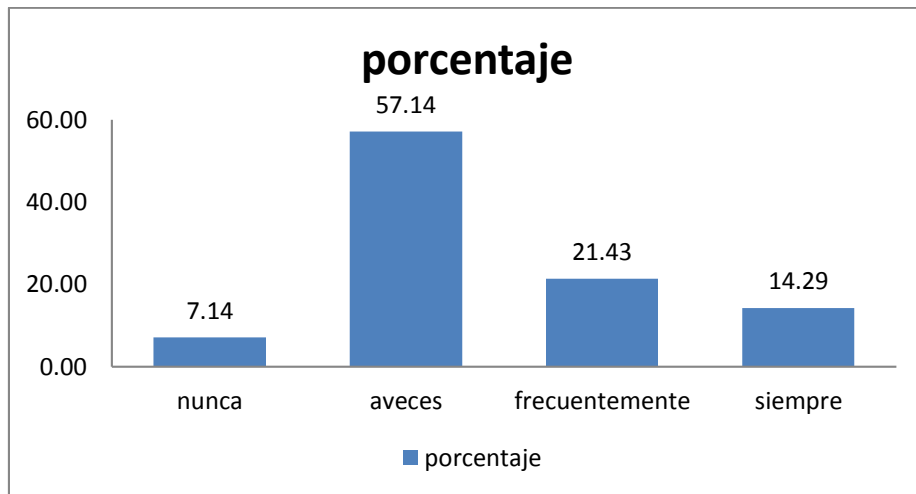


Figura 20

Fuente: Tabla 7

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca se analiza o valora los riesgos potenciales de la evaluación de riesgos que pueden afectar los logros en el Área de Logística, el 57,14 % menciona que a veces, el 21,43 % menciona que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

8. ¿Se identifican las opciones de respuestas de la evaluación de riesgos para los riesgos potenciales relacionándolo con su costo y beneficio en el Área de Cotización?

Tabla 8

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	4	28,57
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

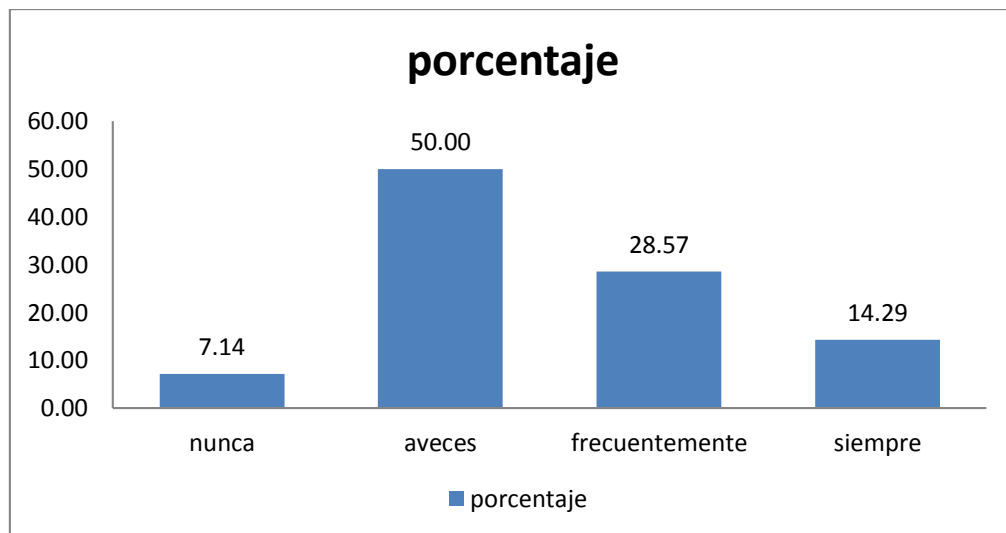


Figura 21

Fuente: Tabla 8

Con relación a los datos obtenidos, se determinó que el 7,14 % de los encuestados, manifiesta que nunca se identifican las opciones de respuestas de la evaluación de riesgos para los riesgos potenciales relacionándolo con su costo y beneficio en el Área de Cotización, el 50 % menciona que a veces, el 28,57 % menciona que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

9. ¿El acceso de recursos o archivos de la actividad de control gerencial se limita al personal autorizado en el Área de procesos de selección?

Tabla 9

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	3	21,43
Frecuentemente	8	57,14
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

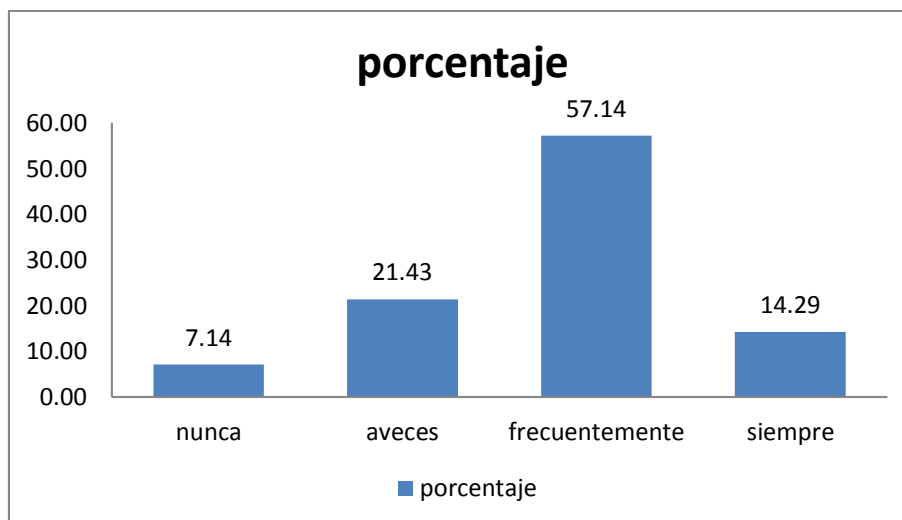


Figura 22

Fuente: Tabla 9

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca el acceso de recursos o archivos de la actividad de control gerencial se limita al personal autorizado en el Área de procesos de selección, el 21,43 % menciona que a veces, el 57,14 % menciona que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

10. ¿Se verifican y concilian los procesos, actividades, o tareas de la actividad de control gerencial antes y después de realizarse en el Área de Logística?

Tabla 10

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	11	78,57
Frecuentemente	1	7,14
Siempre	1	7,14
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

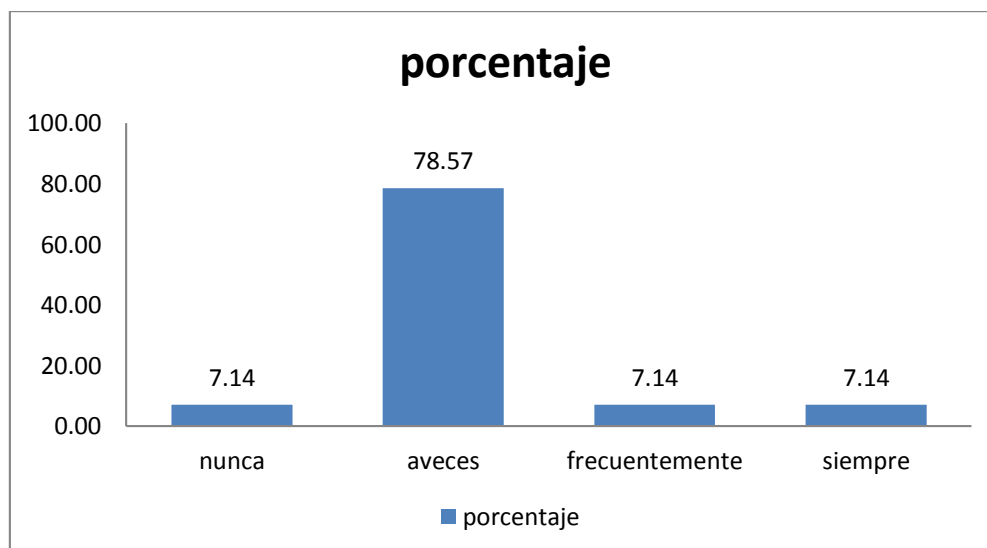


Figura 23

Fuente: Tabla 10

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca se verifican y concilian los procesos, actividades, o tareas de la actividad de control gerencial antes y después de realizarse en el Área de Logística, el 78,57 % menciona que a veces, el 7,14 % menciona que frecuentemente y el 7,14 % de los servidores administrativos que siempre se da tal situación.

11. ¿Se efectúa una evaluación de desempeño permanente de la gestión de la actividad de control gerencial tomando en cuenta la normativa vigente en el Área de Logística?

Tabla 11

	Personas	Porcentaje
Nunca	2	14,29
A veces	6	42,86
Frecuentemente	3	21,43
Siempre	3	21,43
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

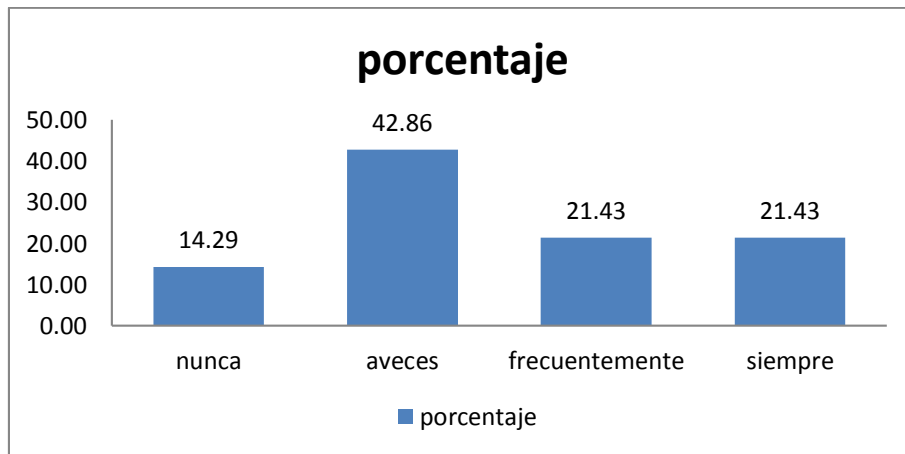


Figura 24

Fuente: Tabla 11

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, encuestados, el 14,29 % manifiesta que nunca se efectúa una evaluación de desempeño permanente de la gestión de la actividad de control gerencial tomando en cuenta la normativa vigente en el Área de Logística, el 42,86 % menciona que a veces, el 21,43 % menciona que frecuentemente y el 21,43 % de los servidores administrativos que siempre se da tal situación.

12. ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades, o tareas de la actividad de control gerencial en el Área de Logística?

Tabla 12

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	5	35,71
Siempre	1	7,14
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

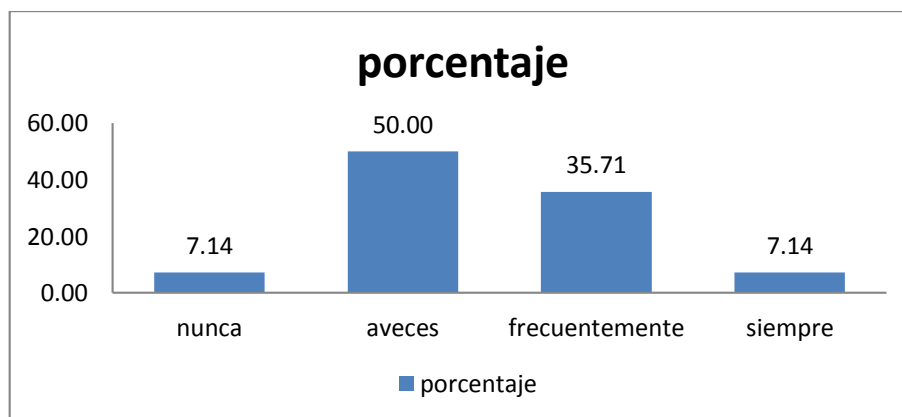


Figura 25

Fuente: Tabla 12

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca se revisan periódicamente los procesos, actividades, o tareas de la actividad de control gerencial en el Área de Logística, el 50 % menciona que a veces, el 35,71 % menciona que frecuentemente y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

13. ¿Se genera la comunicación y la información en el Área de Logística de forma adecuada?

Tabla 13

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	6	42,86
Frecuentemente	4	28,57
Siempre	3	21,43
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

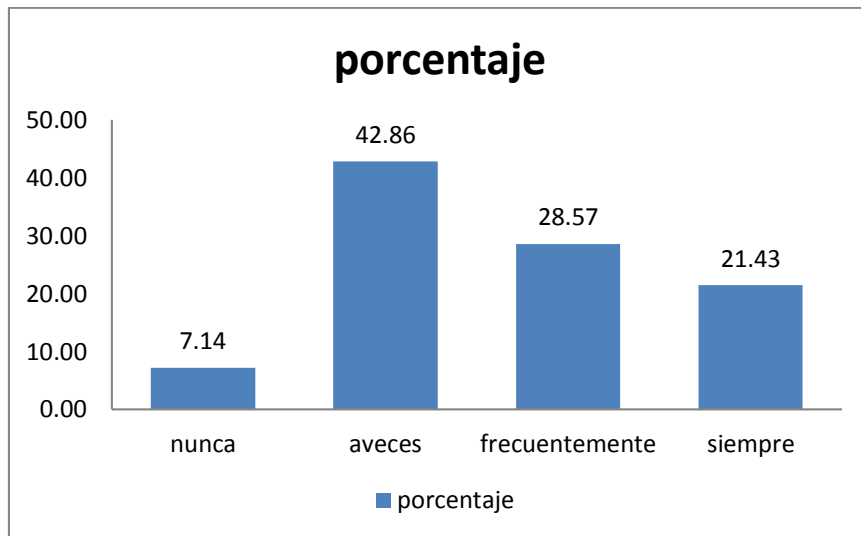


Figura 26

Fuente: Tabla 13

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca se genera la comunicación y la información en el Área de Logística de forma adecuada, el 42,86 % menciona que a veces, el 28,57 % menciona que frecuentemente y el 21,43 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

14. ¿Se establecen políticas y procedimientos de la comunicación e información en el Área de Logística?

Tabla 14

	Personas	Porcentaje
Nunca	4	28,57
A veces	6	42,86
Frecuentemente	3	21,43
Siempre	1	7,14
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

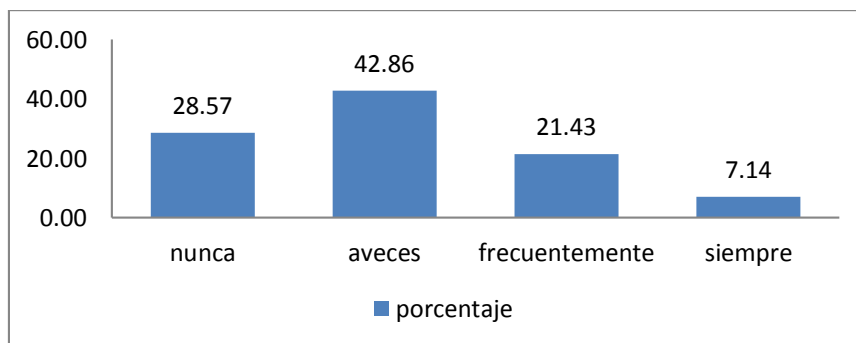


Figura 27

Fuente: Tabla 14

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital Pocollay, encuestados, el 28,57 % manifiesta que nunca se establecen políticas y procedimientos de la comunicación e información en el Área de Logística, el 42,86 % menciona que a veces se establecen, el 21,43 % mencionan que frecuentemente se establece tal aspecto y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

15. ¿Se aplica una comunicación interna con mensajes claros y eficaces de la comunicación e información en el Área de Logística?

Tabla 15

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	4	28,57
Frecuentemente	6	42,86
Siempre	3	21,43
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

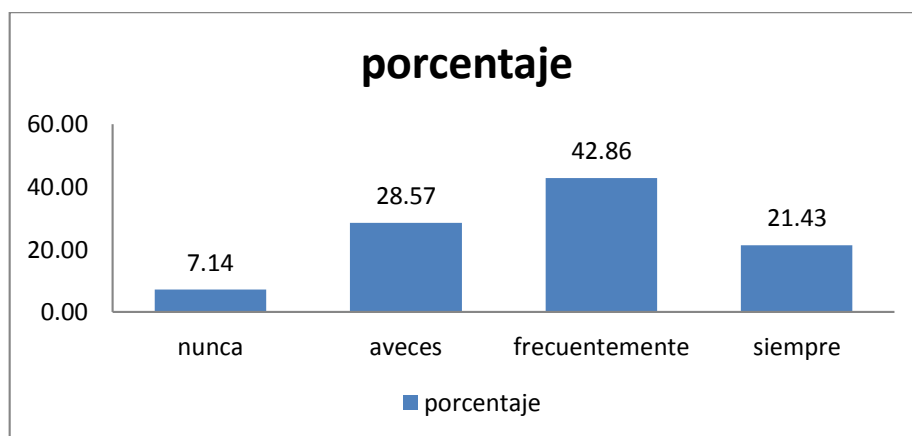


Figura 28

Fuente: Tabla 15

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca se aplica una comunicación interna con mensajes claros y eficaces de la comunicación e información en el Área de Logística, el 28,57 % menciona que a veces, el 42,86 % refiere que frecuentemente y el 21,43 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

16. ¿Se aplica una comunicación externa de la comunicación e información en el Área de procesos de Selección con los clientes, usuarios, y ciudadanía de manera clara y eficaz?

Tabla 16

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	5	35,71
Frecuentemente	6	42,86
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

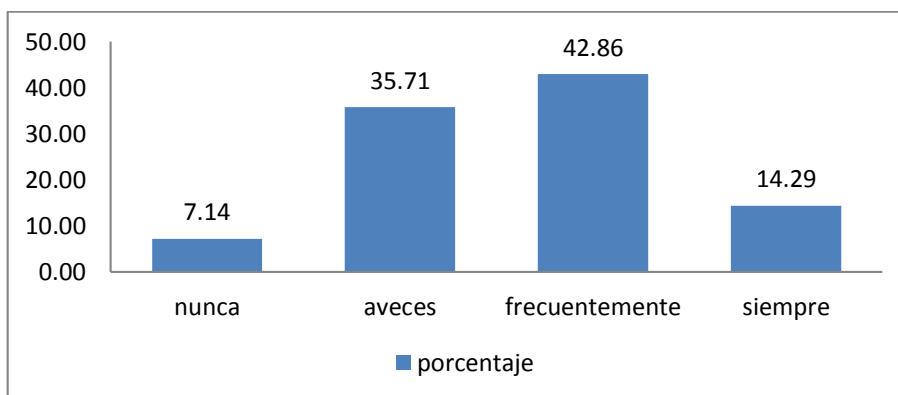


Figura 25

Fuente: Tabla 16

En virtud de los datos obtenidos, se determinó que el 7,14 % manifiesta que nunca se aplica una comunicación externa de la comunicación e información en el Área de procesos de Selección con los clientes, usuarios, y ciudadanía de manera clara y eficaz, el 35,71 % menciona que a veces, el 42,86 % menciona que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación

17. ¿El monitoreo y prevención de la supervisión permite conocer si el Área de Logística cumple con el logro de sus objetivos?

Tabla 17

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	5	35,71
Siempre	1	7,14
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

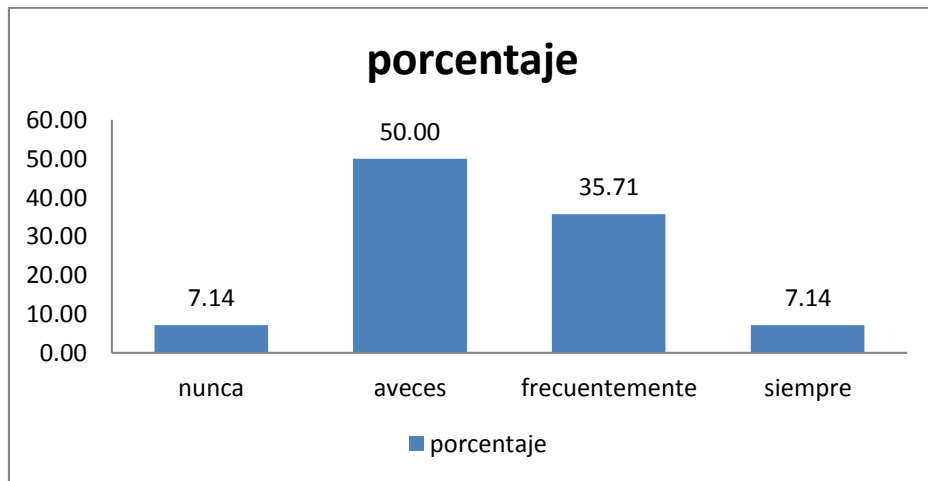


Figura 25

Fuente: Tabla 17

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca el monitoreo y prevención de la supervisión permite conocer si el Área de Logística cumple con el logro de sus objetivos, el 50,00 % menciona que a veces, el 35,71 % menciona que frecuentemente y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

18. ¿El monitoreo del control interno de la supervisión determina la vigencia, consistencia y calidad en el Área de Logística?

Tabla 18

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	7	50,00
Frecuentemente	5	35,71
Siempre	1	7,14
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

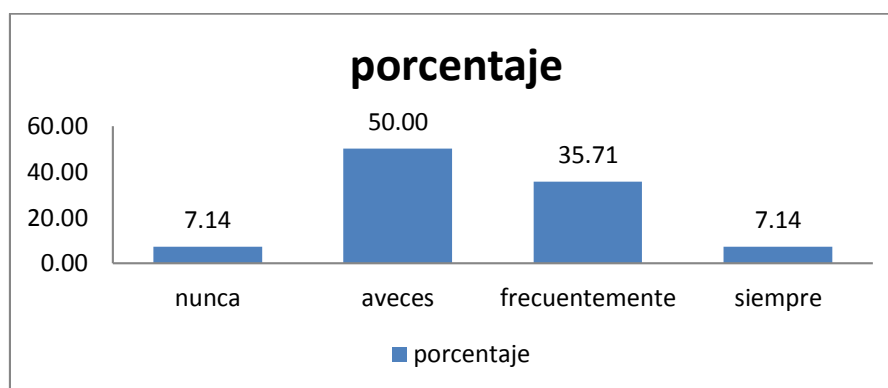


Figura 31

Fuente: Tabla 18

Del 100 % de los servidores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Distrital Pocollay, encuestados, el 7,14 % manifiesta que nunca el monitoreo del control interno de la supervisión determina la vigencia, consistencia y calidad en el Área de Logística, el 50 % menciona que a veces, el 35,71 % menciona que frecuentemente y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

19. ¿Son registradas y puestas a disposición en el Área de Logística las deficiencias y debilidades que este tuviera mediante el proceso de monitoreo?

Tabla 19

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	6	42,86
Frecuentemente	5	35,71
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

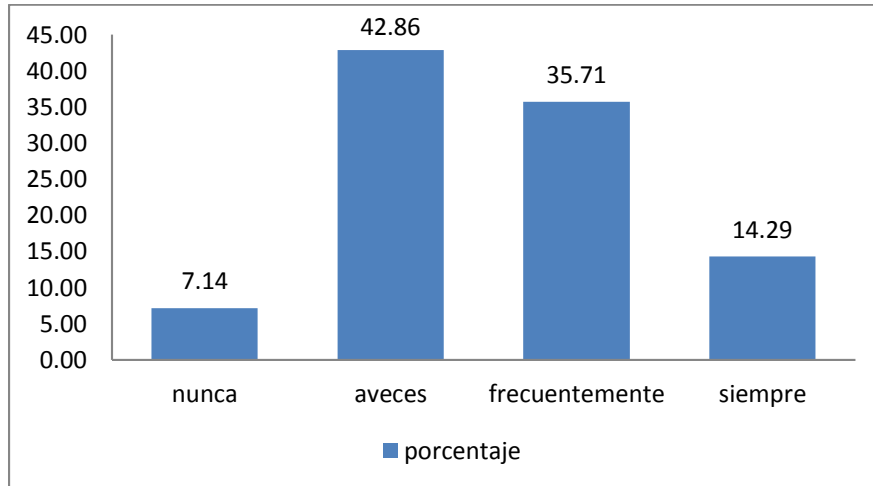


Figura 32

Fuente: Tabla 19

En cuanto a los resultados obtenidos, se determinó que 7,14 % manifiesta que nunca son registradas y puestas a disposición en el Área de Logística las deficiencias y debilidades que este tuviera mediante el proceso de monitoreo, el 42,86 % menciona que a veces, el 35,71 % menciona que frecuentemente y; solo el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

20. ¿Se adoptan las medidas necesarias para que las recomendaciones surgidas de un informe sobre errores o deficiencias de la supervisión puedan constituir una oportunidad en el Área de Logística?

Tabla 20

	Personas	Porcentaje
Nunca	1	7,14
A veces	5	35,71
Frecuentemente	6	42,86
Siempre	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

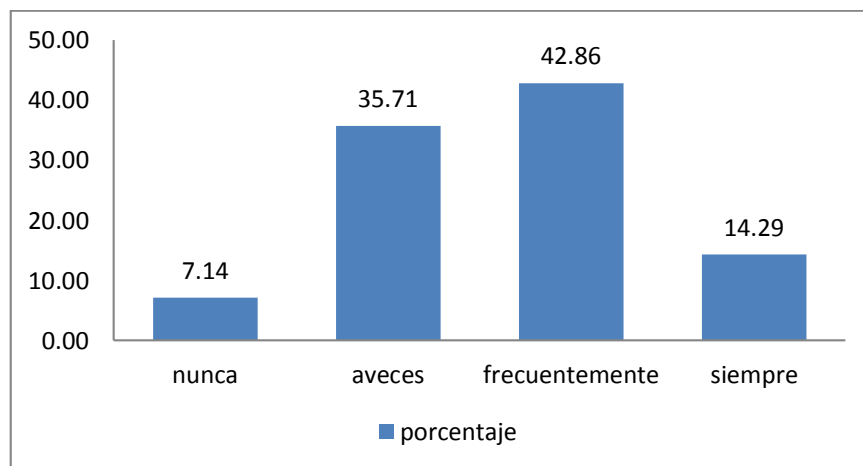


Figura 33

Fuente: Tabla 20

Con relación a los datos obtenidos, se obtuvo que el 7,14 % de los encuestados, manifiesta que nunca se adoptan las medidas necesarias para que las recomendaciones surgidas de un informe sobre errores o deficiencias de la supervisión puedan constituir una oportunidad en el Área de Logística, el 35,71 % menciona que a veces, el 42,86 % manifiesta que frecuentemente y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que siempre se da tal situación.

4.1.2 Análisis por objetivo:

Determinar si el ambiente de control influye en el Área de Logística

Tabla 21

	Personas	Porcentaje
No significativa	1	7,14
Poco significativa	7	50,00
Medianamente significativa	4	28,57
Altamente significativa	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

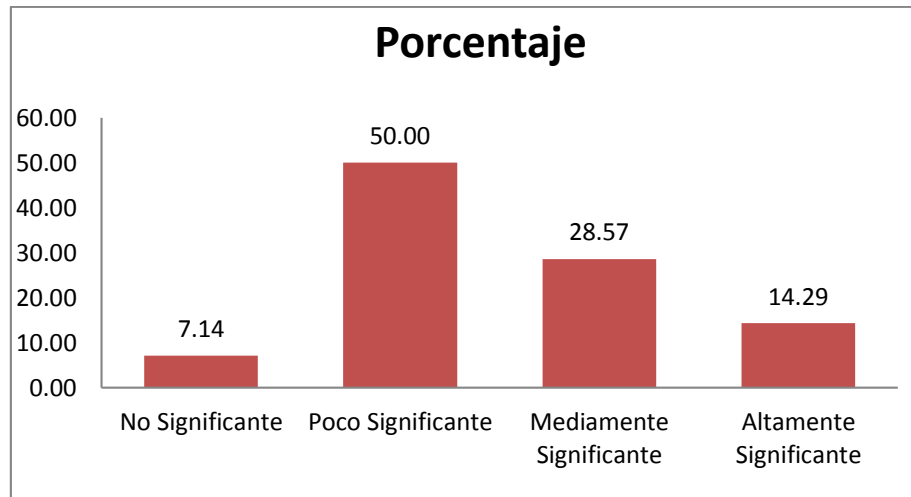


Figura 34

Fuente: Tabla 21

Con relación a los catorce encuestados que significa el 100 %, se obtuvo que el 50,00 % de los encuestados manifiesta que poco significativa el ambiente de control influye en el Área de Logística, el 28,57 % menciona mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación, por lo que se puede observar que el más alto porcentaje se refiere que es poco significativa influyente.

Determinar si la evaluación de riesgos influye en el Área de Logística

Tabla 22

	Personas	Porcentaje
No significativa	1	7,14
Poco significativa	7	50,00
Mediamente significativa	4	28,57
Altamente significativa	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

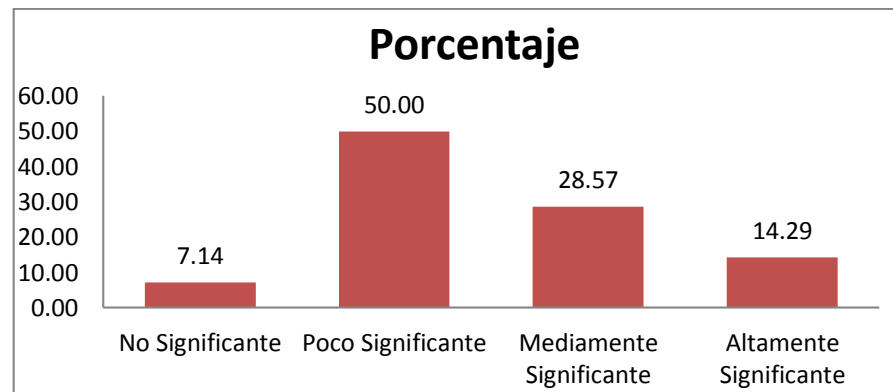


Figura 35

Fuente: Tabla 22

Con relación a los catorce encuestados que significa el 100 %, se obtuvo que el 50,00 % de los encuestados, manifiesta que es poco significativa la evaluación del riesgo influye en el Área de Logística, el 28,57 % mencionan mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación, por lo que se puede observar que el más alto porcentaje se refiere que es poco significativa influyente.

Determinar si la actividad de control gerencial influye en el Área de Logística

Tabla 23

	Personas	Porcentaje
No significativa	1	7,14
Poco significativa	7	50,00
Mediamente significativa	4	28,57
Altamente significativa	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

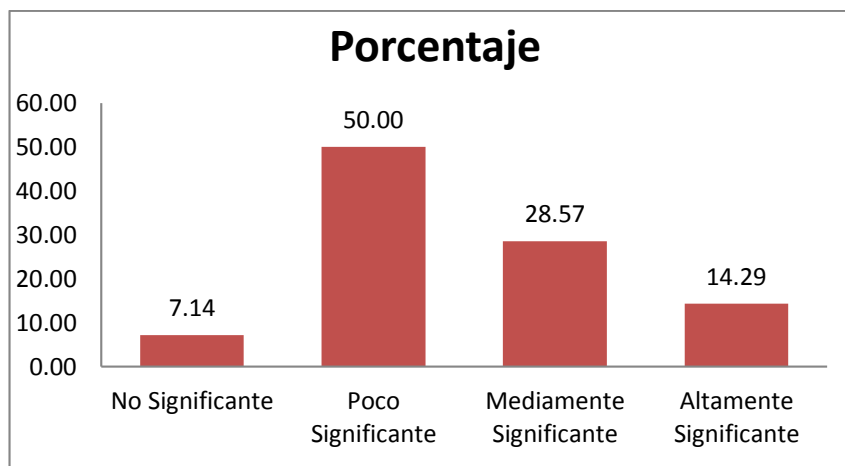


Figura 36

Fuente: Tabla 23

Con relación a los datos obtenidos, se obtuvo que el 35,71 % de los encuestados, manifiesta poco significativa la actividad de control gerencial influya en el Área de Logística, el 35,71 % menciona que es mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que es no significativa y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que es altamente significativa tal situación.

Determinar si la información y comunicación influye en el Área de Logística

Tabla 24

	Personas	Porcentaje
No significativa	2	14,29
Poco significativa	5	35,71
Mediamente significativa	5	35,71
Altamente significativa	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

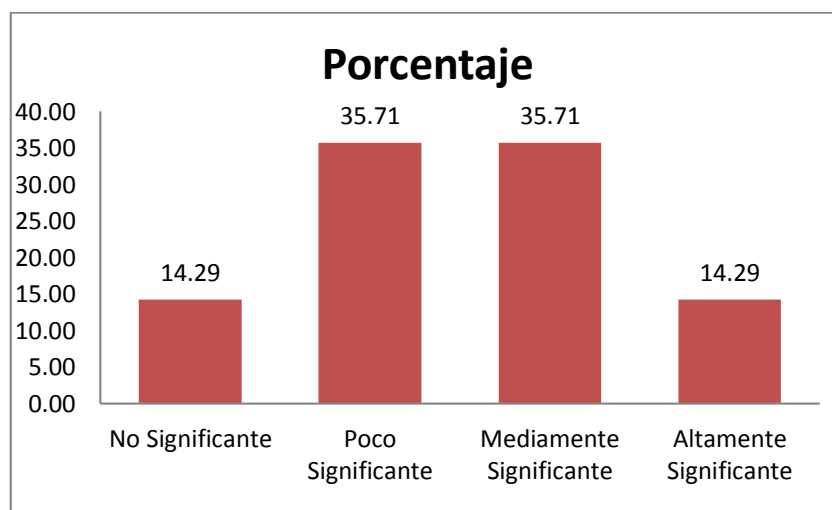


Figura 37

Fuente: Tabla 24

Con relación a los datos obtenidos, se obtuvo que el 35,71 % de los encuestados, manifiestan que es poco significativa la información y comunicación influya en el Área de Logística, el 35,71 % menciona que es mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que es altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación.

Determinar si la supervisión influye en el Área de Logística

Tabla 25

	Personas	Porcentaje
No significativa	1	7,14
Poco significativa	6	42,86
Mediamente significativa	5	35,71
Altamente significativa	2	14,29
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

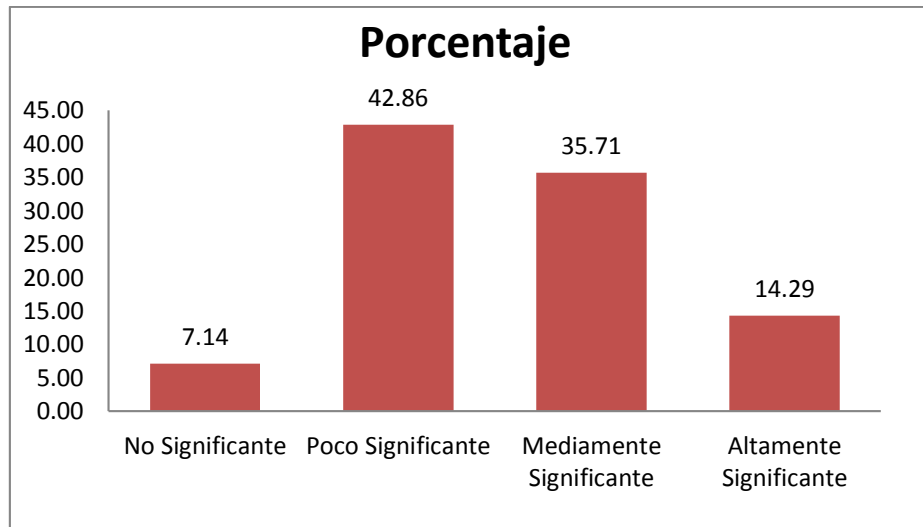


Figura 38

Fuente: Tabla 25

Con relación a los datos obtenidos, se obtuvo que el 42,86 % de los encuestados, manifiesta que es poco significativa que la supervisión influya en el Área de Logística, el 35,71 % menciona que es mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que es altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación.

Cómo influenciaría en el Área de logística si se aplicara de manera correcta el sistema de control interno

Tabla 26

	Personas	Porcentaje
No significativa	0	0,00
Poco significativa	1	7,14
Mediamente significativa	1	7,14
Altamente significativa	12	85,71
	14	100,00

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

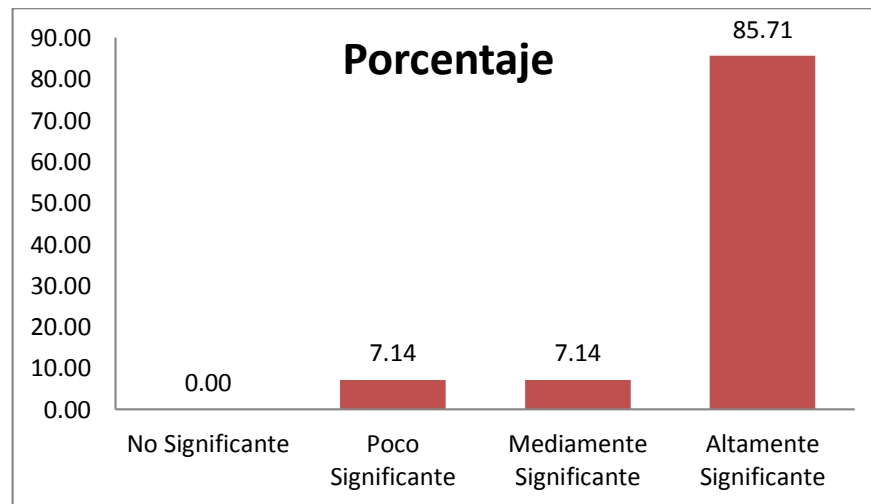


Figura 39

Fuente: Tabla 26

Con relación a los datos obtenidos, se obtuvo que el 85,71 % de los encuestados, manifiesta que es altamente significativa que la correcta aplicación del sistema del control interno influenciaría en el Área de logística, el 7,14 % menciona que es mediamente significativa, el 7,14 % manifiesta que es poco significativa y el 0 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación.

4.1.3 Contrastación de la hipótesis.

HIPÓTESIS:

El sistema del control interno influye directamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

Tabla 27

Correlaciones entre el Sistema de control interno y el Área de Logística.

		S. Control interno	Logística
S. Control interno			0,8965
			(14)
			0,0000
Logística		0,8965	
		(14)	
		0,0000	

Correlación

Muestra

Valor P

Se observa en la tabla N° 27 que el coeficiente de correlación entre el sistema de control interno y el área de logística es 0,8965, el Valor P es menor que 0,05.

Los resultados indican que: El sistema del control interno influye significativamente en el Área de Logística.

El ambiente de control influye poco significativamente en el Área de Logística.

La evaluación de riesgos influye poco significativamente en el Área de Logística.

La Actividad de Control Gerencial influye poco significativamente en el Área de Logística.

La Información y Comunicación influyen poco significativamente en el Área de Logística.

La supervisión del control interno influye poco significativamente en el Área de Logística.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 DISCUSION DE RESULTADOS

Antecedentes de la investigación.

Garrido, B. (2011) señala que la implementación de control interno junto con el establecimiento de políticas, debe ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa.

Rojas. (2008), sostiene que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas

Ochoa, C (2011), las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones.

Por lo que coincide con los resultados de la investigación.

Se observa en la tabla N° 27 que el coeficiente de correlación entre el sistema de control interno y el área de logística es 0,8965, el Valor P es menor que 0,05.

Los resultados indican que: El sistema del control interno influye directamente en el Área de Logística.

El ambiente de control influye poco significativamente en el Área de Logística, donde las tablas del número uno al cuatro se relaciona directamente con la tabla número 21 donde indica de los catorce encuestados que significa el 100 %, se obtuvo que el 50,00 % de los encuestados manifiesta que poco significativa el ambiente de control influye en el Área de Logística, el 28,57 % menciona mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación, por lo que se puede observar que el más alto porcentaje se refiere que es poco significativa.

Con relación a los catorce encuestados en la tabla número 22 que significa el 100 %, se obtuvo que el 50,00 % de los encuestados, manifiesta que poco significativa la evaluación del riesgo influye en el Área de Logística, el 28,57 % mencionan mediamente significativa, el 14,29 % manifiesta que altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación, por lo que se puede observar que el más alto porcentaje refiere que es poco significativa. Por lo que las tablas del número cinco al diez se relacionan directamente con la tabla número 22. Por lo demuestra que la evaluación de riesgos influye poco significativamente en el Área de Logística.

La Actividad de Control Gerencial influye poco significativamente en el Área de Logística, en donde las tablas del número nueve al doce se relaciona directamente con la tabla número 23, donde nos indica de los datos obtenidos, que

el 50,00 % de los encuestados, manifiesta poco significativa la actividad de control gerencial influya en el Área de Logística, el 28,57 % menciona que es medianamente significativa, el 7,14 % manifiesta que es no significativa y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que es altamente significativa.

Con relación a los datos obtenidos en la tabla 24, se obtuvo que el 35,71 % de los encuestados, manifiestan que poco significativa la información y comunicación influye en el Área de Logística, el 35,71 % menciona que es medianamente significativa, el 14,29 % manifiesta que es altamente significativa y el 14,29 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación. Por lo que se puede decir que porcentualmente es indiferente la categoría poco y medianamente significativa. Por lo que se encuentra dentro del margen, que la Información y Comunicación influyen poco significativamente en el Área de Logística, cabe indicar que las tablas del número doce al dieciséis se relacionan directamente con la tabla veinticuatro.

La supervisión del control interno influye poco significativamente en el Área de Logística, donde las tablas del número diecisiete al número veinte se relacionan directamente con la tabla número veinticinco, el 42,86 % de los encuestados manifiesta que es poco significativa que la supervisión influya en el Área de Logística, el 35,71 % menciona que es medianamente significativa, el 14,29 % manifiesta que es altamente significativa y el 7,14 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación.

Cómo influenciaría en el Área de logística si se aplicara de manera correcta el sistema de control interno. De los catorce encuestados de la tabla número veintiséis contestaron el 85,71 % de los encuestados que es altamente significativa que la correcta aplicación del sistema del control interno influenciaría en el Área de logística, el 7,14 % menciona que es mediamente significativa, el 7,14 % manifiesta que es poco significativa y el 0 % de los servidores administrativos manifiesta que es no significativa tal situación.

CONCLUSIONES

1. El ambiente de control influye poco significativamente en el Área de Logística, lo que significa el 50 % del total de encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
2. La evaluación de riesgos en el sistema de control interno influye poco significativamente en el Área de Logística. Significando el 50 % del total de encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
3. La Actividad de Control Gerencial influye poco significativamente en el Área de Logística. Lo que significa el 50 % de un total del 100 % de los encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
4. La Información y Comunicación influyen poco significativamente en el Área de Logística. Significando el 35,71 % de los encuestados, y el 35,71 % manifiesta medianamente significativa en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.
5. La supervisión del sistema del control interno influye poco significativamente en el Área de Logística. Llegando al 42,86 % del total de los encuestados en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al titular del pliego para que a través de la gerencia de la Municipalidad Distrital de Pocollay, realice la aplicación correcta del ambiente de control interno, con responsabilidad; con una administración estratégica con la participación de todos los funcionarios; estableciendo políticas, procedimientos y una constante capacitación del personal lo que permitirá la alta influencia significativamente, eficiente y eficaz desempeño en el Área de Logística.
2. Al titular del pliego para que a través de la gerencia de la Municipalidad Distrital de Pocollay se recomienda la aplicación correcta de la evaluación de riesgos, desarrollando planes de monitoreo; identificando los riesgos internos y externos; analizando los riesgos potenciales y relacionándolo con su costo y beneficio, lo que permitirá tener una influencia altamente significativa en el Área de Logística.
3. Se recomienda al titular del pliego para que a través de la gerencia de la Municipalidad Distrital de Pocollay, se efectúe la aplicación correcta la Actividad de Control Gerencial, con una planificación eficiente; verificando los procesos; revisando y evaluando el desempeño permanente de la gestión de la actividad de control gerencial tomando en cuenta la normativa vigente en el Área de Logística.

4. Al titular del pliego para que a través de la gerencia de la Municipalidad Distrital de Pocollay se recomienda la aplicación correcta de la información y comunicación; estableciendo políticas y procedimientos de la comunicación e información; con mensajes internos, externos claros y eficaces con los clientes, usuarios, y ciudadanía en el Área de Logística.

5. Se recomienda al titular del pliego para que a través de la gerencia de la Municipalidad Distrital de Pocollay, se de la aplicación correcta de la supervisión; realizando monitoreo de prevención y adoptar las medidas necesarias para implementar las recomendaciones surgidas de un informe sobre errores o deficiencias de la supervisión, lo que permitirá la vigencia, consistencia y calidad en el Área de Logística

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Garrido, B. (2011), en su tesis denominada: “Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”. Tesis pregrado Universidad de los Andes. República Bolivariana de Venezuela. Recuperado de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.pdf>.

Rojas. (2008), en su tesis: “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas

Ochoa, C (2011), en su tesis denominada: “Importancia del control interno en inventarios”. Tesis de pregrado Universidad de Michocana de San Nicolás de Hidalgo. (Recuperado de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/715/1/CONTROLINTERNO.pdf>.)

Control Interno y Ética Laboral. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/control-interno-etica-laboral/> consultada 26 de octubre 2011

INTOSAI (1953), INFORME COSO

Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y contraloría General de la república

Ley 28716 del Control Interno de las Entidades del Estado, Art. 4

Escuela Nacional de Control (2014), Control Interno: Marco Normativo – Implementación

(Guía para la implementación del sistema de control interno, 2008, p(42-80)

Instrumentos de Gestión de las Compras Públicas (2014). Disponible en <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2a.pdf>, consultada el 26 de setiembre de 2015

Ley 30225 Constataciones del Estado, 2014

Ley 29873 Contrataciones con el Estado, 2012

ANEXOS

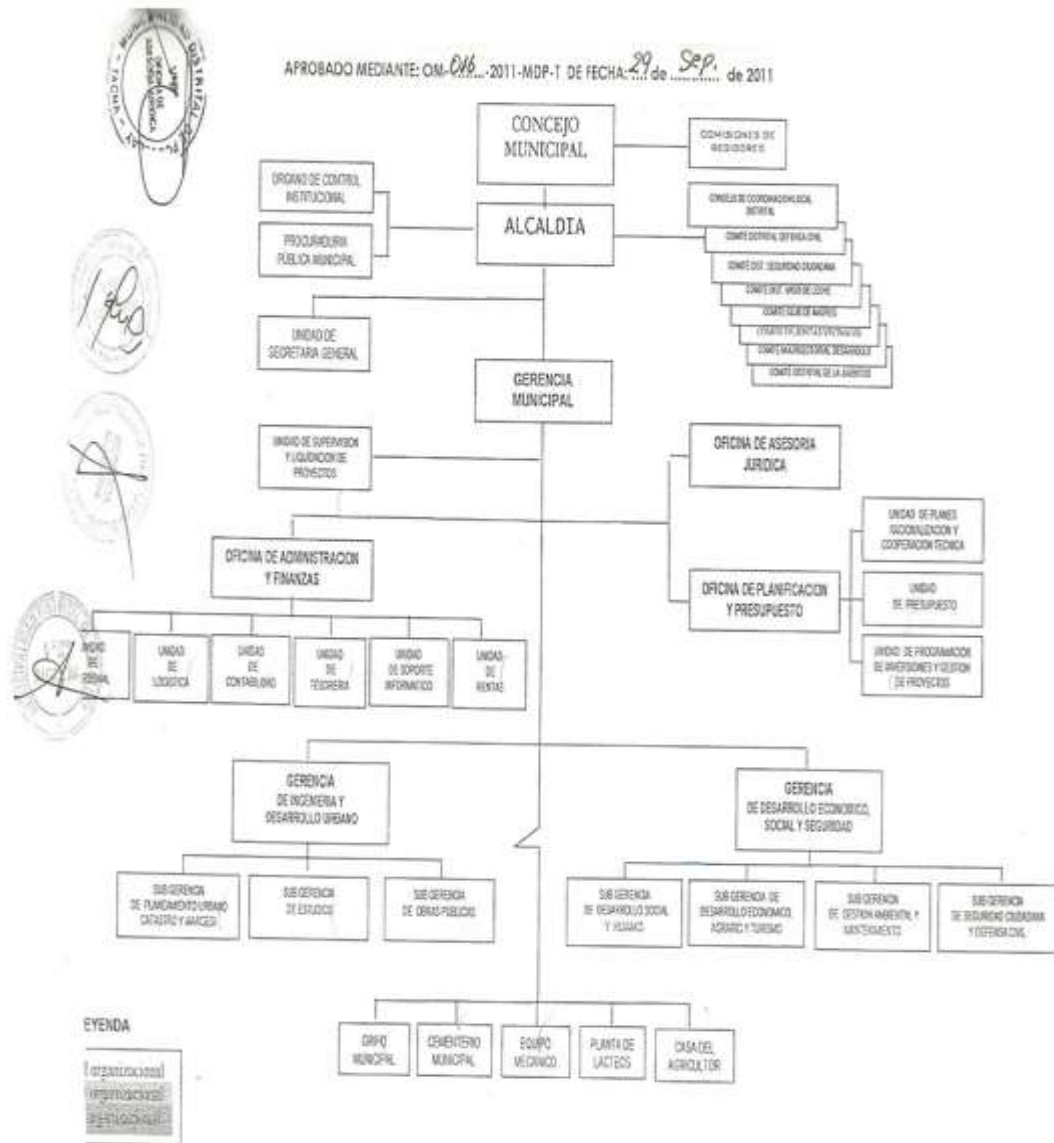
EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY, AÑO 2014.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	JUSTIFICACIÓN
<p>General:</p> <p>¿De qué manera el Sistema del Control Interno influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar si el sistema del control interno influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014</p>	<p>El sistema del control interno influye directamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014</p>	<p>El desarrollo del presente trabajo se justifica en el sentido que se necesita evaluar y profundizar la formación sobre el Sistema de Control Interno y su influencia en el Área de Logística, lo que permitiría tener una</p>
<p>Específicos:</p> <p>¿De qué manera el ambiente de control influye en el Área de Logística de la</p>	<p>Específicos:</p> <p>Determinar si el ambiente de control influye en el Área de Logística de la Municipalidad</p>	<p>Específicas:</p> <p>El ambiente de control influye poco significativamente en el Área de</p>	<p>visión y objetivos más claros de la entidad, así también, prevenir de cierta forma riesgos innecesarios hacia la entidad permitiendo su</p>

<p>Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?</p>	<p>Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>correcta funcionalidad. La Municipalidad Distrital de Pocollay y otras Municipalidades no realizan de forma</p>
<p>¿De qué manera la evaluación de riesgos influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital Pocollay, año 2014?</p>	<p>Determinar si la evaluación de riesgos influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>La evaluación de riesgos influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>correcta y responsable el sistema de control interno, lo cual dificulta la fluidez del trabajo administrativo en el Área de Logística, por consiguiente tienden estar llenos de problemas innecesarios que solo la entidad mismo se lo crea;</p>
<p>¿De qué manera la Actividad de Control Gerencial influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?</p>	<p>Determinar si la Actividad de Control Gerencial influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>La Actividad de Control Gerencial influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>con esta investigación se identificará las dificultades que surgen para la correcta funcionalidad del Área de Logística, con esta investigación se determinará el nivel de influencia del Sistema de control interno en el Área</p>

<p>¿De qué manera la Información y Comunicación influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?</p>	<p>Determinar si la Información y Comunicación influyen en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>La Información y Comunicación influyen poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>de Logística, lo cual permitirá coadyuvar con el buen funcionamiento del área y por consiguiente de la Municipalidad.</p>
<p>¿De qué manera la supervisión influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014?</p>	<p>Determinar si la supervisión influye en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	<p>La supervisión influye poco significativamente en el Área de Logística de la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2014.</p>	

Organigrama



CUESTIONARIO

1. ¿Se realiza con responsabilidad los controles internos de manera competitiva y liderazgo con el fin de lograr sus objetivos en el Área de Logística?
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre

2. ¿Se realiza una administración estratégica del ambiente de control con la participación de todos los funcionarios del Área de Logística?
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre

3. ¿Se establecen políticas y procedimientos del ambiente de control para garantizar el desarrollo profesional y transparencia en sus funciones en el Área de Logística?
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente

d. Siempre

4. ¿Hay una constante capacitación del personal que labora en el Área de Logística?

a. Nunca

b. A veces

c. Frecuentemente

d. Siempre

5. ¿Se cumple con desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios de la evaluación de riesgos para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la Área de procesos de selección?

a. Nunca

b. A veces

c. Frecuentemente

d. Siempre

6. ¿Se identifican los riesgos internos y externos de la evaluación de riesgos en el Área de Logística?

a. Nunca

b. A veces

c. Frecuentemente

d. Siempre

7. ¿Se analiza o valora los riesgos potenciales de la evaluación de riesgos que pueden afectar los logros en el Área de Logística?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre
8. ¿Se identifican las opciones de respuestas de la evaluación de riesgos para los riesgos potenciales relacionándolo con su costo y beneficio en el Área de Cotización?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre
9. ¿El acceso de recursos o archivos de la actividad de control gerencial se limita al personal autorizado en el Área de procesos de selección?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre

10. ¿Se verifican y concilian los procesos, actividades, o tareas de la actividad de control gerencial antes y después de realizarse en el Área de Logística?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre
11. ¿Se efectúa una evaluación de desempeño permanente de la gestión de la actividad de control gerencial tomando en cuenta la normativa vigente en el Área de Logística?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre
12. ¿Se revisan periódicamente los procesos, actividades, o tareas de la actividad de control gerencial en el Área de Logística?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre

13. ¿Se genera la comunicación y la información en el Área de Logística de forma adecuada?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

14. ¿Se establecen políticas y procedimientos de la comunicación e información en el Área de Logística?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

15. ¿Se aplica una comunicación interna con mensajes claros y eficaces de la comunicación e información en el Área de Logística?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

16. ¿Se aplica una comunicación externa de la comunicación e información en el Área de procesos de Selección con los clientes, usuarios, y ciudadanía de manera clara y eficaz?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

17. ¿El monitoreo y prevención de la supervisión permite conocer si el Área de Logística cumple con el logro de sus objetivos?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

18. ¿El monitoreo del control interno de la supervisión determina la vigencia, consistencia y calidad en el Área de Logística?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

19. ¿Son registradas y puestas a disposición en el Área de Logística las deficiencias y debilidades que este tuviera mediante el proceso de monitoreo?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre
20. ¿Se adoptan las medidas necesarias para implementar las recomendaciones surgidas de un informe sobre errores o deficiencias de la supervisión que puedan constituir una oportunidad en el Área de Logística?
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre