



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO

DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADECUADA TOMA DE
DECISIONES Y LA PREVENCION DE LA CORRUPCION EN LAS
MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGIÓN DE PUNO.**

PRESENTADA POR:

RODOLFO ANCCO LOZA.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

BIBLIOTECA CENTRAL
AREA DE TESIS

Fecha Ingreso: 11 JUN 2015

Nº 776

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADECUADA TOMA DE
DECISIONES Y LA PREVENCION DE LA CORRUPCION EN LAS
MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGIÓN DE PUNO.**

PRESENTADA POR:

RODOLFO ANCCO LOZA.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERU

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADECUADA TOMA DE
DECISIONES Y LA PREVENCION DE LA CORRUPCION EN LAS
MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGIÓN DE PUNO.**

PRESENTADA POR:

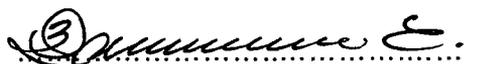
RODOLFO ANCCO LOZA.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. EUSEBIO BENIQUE OLIVERA

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. CRISTÓBAL YAPUCHURA SAICO

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dr. ERNESTO CALANCHO MAMANI.

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

Puno, 15 de Diciembre de 2014

DEDICATORIA

Con profundo respeto y admiración a mis padres que en vida fue, Eustaquio y Benita por sus plegarias y preocupación permanente desde la eternidad.

Con mucho cariño a mis compañeros de mi vida, a mi esposa Sara y a mis hijos Leonel Ronald y Midwar Roly, quienes motivan mis deseos de superación hacia el camino del éxito.

AGRADECIMIENTO

Al mejor padre, amigo y guía de mi vida, quien me permitió encontrar paz y esperanza: A DIOS TODO PODEROSO.

Mi más profundo agradecimiento para el Dr. **Edgardo Pineda Quispe**, mi Director de Tesis, por la confianza que depositó en mí al aceptar dirigirme éste trabajo de investigación. Sus consejos son la plataforma de cualquier éxito que pueda tener en el futuro.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE CUADROS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación e importancia.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.4 Utilidad de los resultados.....	11
1.5 Hipótesis de investigación.....	15
1.6 Variables.....	16

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Marco teórico – Bases teóricas.....	21
2.3 Marco conceptual.....	42

CAPITULO III.

METODOLOGIA

3.1	Ámbito de investigación	50
3.2	Población y muestra.....	50
3.3	Metodología de investigación.....	52
3.4	Técnicas para obtención y tratamiento de datos.....	54

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1	Evaluación a la implantación y funcionamiento de control interno en las Municipalidades de la Región de Puno.....	56
	Consolidado a nivel de las Municipalidad Provinciales de la Región de Puno.	58
	Evaluación de la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Puno.....	59
	Evaluación de la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de San Román.	65
	Evaluación de la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.....	71
	Evaluación de la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Huancané.....	77
4.2	Análisis interno, identificando las debilidades y sus causas por cada componente del Sistema de Control Interno.....	86
4.3	Procesos que requieren especial atención en la Gestión Municipal de los Gobiernos de la Región Puno	93

Problemas encontrados para los procesos que requieren especial atención.....	98
Implementación del Sistema de Control Interno en las Municipalidades.....	101
Condiciones básicas para la implementación.....	102
Implementación del Sistema de Control Interno a nivel institucional.....	103
Implementación del Sistema de Control Interno a nivel de algunos procesos que requieren especial atención.....	124
Implementación del Sistema de Control Interno a los procesos de contratación.....	125
Implementación del Sistema de Control Interno a los procesos de obras por administración directa.....	138
Implementación del Sistema de Control Interno a los procesos de gestión del programa del vaso de leche.....	146
4.4 Validación de las Hipótesis.....	149
CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES.....	156
BIBLIOGRAFIA.....	162
Anexos.....	165

INDICE DE CUADROS

4.1.1.	Consolidado a nivel de las Municipalidad Provinciales de la región de Puno	58
4.1.2.	Municipalidad Provincial de Puno resumen de componentes del control interno.....	59
4.1.3.	Municipalidad Provincial de Puno, resumen de los componentes del control interno a nivel de autoridades.	61
4.1.4.	Municipalidad Provincial de Puno, resumen de los componentes del control interno a nivel de gerencia.	62
4.1.5.	Municipalidad Provincial de Puno Resumen de los componentes del control interno a nivel de sub gerencia	63
4.1.6.	Municipalidad Provincial de Puno Resumen de los componentes del control interno a nivel de servidores administrativos	64
4.1.7.	Municipalidad Provincial de San Román resumen general de los componentes del control interno.....	65
4.1.8.	Municipalidad Provincial de San Román resumen de los componentes del control interno a nivel de autoridades.....	66
4.1.9.	Municipalidad Provincial de San Román resumen de los componentes del control interno a nivel de gerencia.....	67
4.1.10.	Municipalidad Provincial de San Román, resumen de los componentes del control interno a nivel de sub gerencia.....	68

4.1.11. Municipalidad Provincial de San Román, resumen de los componentes del control interno a nivel de servidores administrativos.....	69
4.1.12. Municipalidad Provincial de Yunguyo, resumen de evaluación de los componentes del control interno.....	70
4.1.13. Municipalidad Provincial de Yunguyo, resumen de los componentes del control interno a nivel de autoridades.....	72
4.1.14. Resumen de los componentes del control interno a nivel de gerencia Yunguyo.....	73
4.1.15. Municipalidad Provincial de Yunguyo, resumen de los componentes del control interno a nivel de sub gerencia.....	74
4.1.16. Municipalidad Provincial de Yunguyo, resumen de los componentes del control interno a nivel de servidores administrativos.....	75
4.1.17. Municipalidad Provincial de Huancané resumen de componentes del control interno.....	76
4.1.18. Municipalidad Provincial de Huancané resumen de los componentes del control interno a nivel de autoridades.....	77
4.1.19. Municipalidad Provincial de Huancané resumen de los componentes del control interno a nivel de gerencia.....	78
4.1.20. Municipalidad Provincial de Huancané resumen de los componentes del control interno a nivel de sub gerencia.....	79

4.1.21. Municipalidad Provincial de Huancané resumen de los componentes del control interno a nivel de servidores administrativos.....	80
4.2.1. Normas generales de control interno.....	87
4.2.2. Evaluación de riesgos.	89
4.2.3. Actividades de control gerencial.....	90
4.2.4. Información y comunicación.....	91
4.2.5. Supervisión.....	93
4.3.1. Orientaciones para su implementación del sci.	104
4.3.2.1. Componente 1: ambiente de control.....	104
4.3.2.2. Componente 1: ambiente de control.....	105
4.3.2.3. Componente 1: ambiente de control.....	106
4.3.2.4. Componente 1: ambiente de control.....	107
4.3.2.5. Componente 1: ambiente de control.....	109
4.3.3.1. Componente 2: evaluación de riesgos	111
4.3.4.1. Componente 3: actividades de control gerencial.....	112
4.3.4.2. Componente 3: actividades de control gerencial.....	114
4.3.4.3. Componente 3: actividades de control gerencial.....	115
4.3.4.4. Componente 3: actividades de control gerencial.....	116

4.3.4.5. Componente 3: actividades de control gerencial.....	118
4.3.5.1. Componente 4: información y comunicación.....	119
4.3.5.2. Componente 4: información y comunicación.....	121
4.3.6.1. Componente 5: supervisión.....	122
4.3.6.2. Componente 5: supervisión.....	124
4.3.7.1. Problema 1: requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes.....	126
4.3.7.2. Problema 1: requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes.....	127
4.3.7.3. Problema 1: requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes.....	128
4.3.8.1. Problema 2: determinación inadecuada de valores referenciales	128
4.3.8.2. Problema 2: determinación inadecuada de valores referenciales	129
4.3.8.3. Problema 2: determinación inadecuada de valores referenciales	130
4.3.9.1. Problema 3: deficiencias en la elaboración y tratamiento de bases.....	131
4.3.9.2. Problema 3: deficiencias en la elaboración y tratamiento de bases.....	131
4.3.9.3. Problema 3: deficiencias en la elaboración y tratamiento de bases.....	132

4.3.9.4 Problema 3: deficiencias en la elaboración y tratamiento de bases.....	133
4.3.10.1. Problema 4: expedientes de contratación sin aprobación.	134
4.3.11.1. Problema 5: deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores.....	135
4.3.11.2. Problema 5: deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores.....	136
4.3.12.1. Problema 6: deficiencias en la formulación del contrato.....	137
4.3.12.2. Problema 6: deficiencias en la formulación del contrato.....	138
4.3.13.1. Problema 1: deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización de los expedientes técnicos.	139
4.3.13.2. Problema 1: deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización de los expedientes técnicos.	140
4.3.14.1. Problema 2: provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución.....	141
4.3.15.1. Problema 3: informalidad en la supervisión y residencia de la obra.	141
4.3.16.1. Problema 4: informalidad en la gestión de almacén en las obras.	142
4.3.16.2. Problema 4: informalidad en la gestión de almacén en las obras	142
4.3.17.1. Problema 5: inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución.	144

4.3.18.1. Problema 6: obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar	145
4.3.25.1. Problema 1: inadecuado empadronamiento de beneficiarios.....	146
4.3.26.1. Problema 2: fichas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compras.....	147
4.3.26.2. Problema 2: fichas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compra.	147
4.3.27.1. Problema 3: deficiencias en la distribución de los alimentos.....	148
4.3.28.1. Problema 4: inadecuada supervisión y control del manejo de los alimentos.	149

INDICE DE FIGURAS

4.1.1.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno consolidado.....	58
4.1.2.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno consolidado – Municipalidad Provincial de Puno	59
4.1.3.	Municipalidad Provincial de Puno, resumen de los componentes del control interno a nivel de autoridades.....	61
4.1.4.	Municipalidad Provincial de Puno, resumen de los componentes del control interno a nivel de gerencia.....	62
4.1.5.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – sub gerencia de la Municipalidad Provincial de Puno.....	63
4.1.6	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Puno.....	64
4.1.7	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno consolidado – Municipalidad Provincial de San Román.....	65
4.1.8.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – autoridades de la Municipalidad Provincial de San Román.	67

4.1.9.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – gerencia de la Municipalidad Provincial de San Román.....	68
4.1.10.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – sub gerencias de la Municipalidad Provincial de San Román.	69
4.1.11.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Román.	70
4.1.12.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno consolidado – Municipalidad Provincial de Yunguyo.	71
4.1.13.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – autoridades de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	72
4.1.14.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – gerencia de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	73
4.1.15.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – sub gerencia de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	74

4.1.16.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.....	75
4.1.17.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno consolidado de la Municipalidad Provincial de Huancané.....	76
4.1.18.	Municipalidad Provincial de Huancané resumen de los componentes del control interno a nivel de autoridades.....	78
4.1.19.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – gerencia de la Municipalidad Provincial de Huancané.....	79
4.1.20.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – sub gerencia de la Municipalidad Provincial de Huancané.....	80
4.1.21.	Evaluación a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno – servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancané.....	81

ANEXO N° 01

1. Cuestionario de diagnostico: sistema de control interno
diagnostico del componente: ambiente de control..... 166

RESUMEN

El presente trabajo de investigación me ha permitido mediante la aplicación del cuestionario de control interno dirigido a las Autoridades, Gerentes Municipales, Sub Gerencias y Servidores Administrativos de los Gobiernos Locales de la Región Puno, analizar adecuadamente la implementación y funcionamiento de las Normas de Control Interno, como resultado de la evaluación efectuada, se obtuvo una apreciación general de que el nivel de implementación de la Estructura de Control Interno y su funcionamiento es DEFICIENTE y NO SE CUMPLE afirman el 34.21%, el 24.57% manifiestan que SI CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE y solo indican que SI CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE el 9.31% y finalmente manifiestan, SI CUMPLE EN MAYOR GRADO apenas el 3.56%. Estas afirmaciones nos hace dilucidar que los gobiernos locales en la Región de Puno, no cuentan con un Sistema de Control Interno sólido y vienen desarrollando sus actividades y operaciones de gestión con el uso y aplicación de controles internos tradicionales, también se evidencia que las Autoridades y las Gerencias no muestran interés de apoyar a la implementación y funcionamiento de control interno.

Palabra clave: Sistema de Control Interno, Control Interno, Implementación y funcionamiento del control interno, control interno a nivel institucional y control interno a nivel de procesos, Eficiencia, Eficacia, Economía y Transparencia.

ABSTRACT

This research has allowed me through the implementation of internal control questionnaire addressed to the Authorities , Municipal Managers, Assistant Managers and Administrative Servers of Local Governments in the Puno Region , properly analyze the implementation and operations of the Internal Control Standards as a result of the assessment , a general indication of the level of implementation of the Internal Control Structure and operation is POOR and the NOT MET claim was obtained 34.21% , 24.57% state that the SI and MEETS IN SHAPE INSUFICIENE only indicate that IF ACCEPTABLE FORM MEETS IN 9.31% and finally the manifest , IF MAYOR MEETS IN GRADE just 3.56%. These statements make us clarify that local governments in the Region of Puno, do not have a solid internal control system and are developing their activities and operations management with the use and application of traditional internal controls also evidence that the authorities and Managements not keen to support the implementation and operation of internal control.

Keyword: Internal Control System, Internal Control, Implementation and operation of internal control, internal control and corporate-level internal control at the process level, Efficiency, Efficiency, Economy and Transparency.

INTRODUCCION

La experiencia como jefe del órgano de control institucional y auditor de diferentes gobiernos locales y entidades públicas, me ha permitido intitular la investigación en términos de: **“El sistema de control interno para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno”** y el propósito es justamente analizar cómo influye el control interno para la adecuada toma de decisiones y la prevención de los actos de corrupción en los gobiernos locales.

Con esta investigación se busca una solución sistémica a los problemas de gestión deficiente de los gobiernos locales de la región Puno. Estableciendo que las normas de control interno son instrumentos de gestión que ayudan y permiten a ser más eficientes, eficaces y transparente la gestión de los gobiernos locales, garantizando que la información económica financiera y administrativa sea confiable, oportuna; que permita una correcta y acertada toma de decisiones; asimismo permita disminuir la corrupción generalizada en éstas entidades.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que tienen ser implementados en todas las entidades públicas de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación el control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la entidad convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de cada gobierno local y busca que esta sea más flexible y competitiva en la práctica se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde

se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza del alcalde, el gerente municipal la administración con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la gestión municipal, siendo función del órgano de control institucional, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto municipal pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

El objetivo central de la tesis es constituirá la búsqueda de una solución sistémica, a los problemas de la gestión deficiente de los gobiernos locales de la región Puno, donde existe descontento de la población del manejo de los recursos de las Municipalidades y acompañados de actos de corrupción. En el primer capítulo, se presenta el planeamiento del problema de investigación, justificación, objetivos, utilidad de resultados, hipótesis,

variables e indicadores; dentro de un contexto teórico y metodológico aplicado a la naturaleza de los gobiernos locales.

En el segundo capítulo, se examina el marco teórico y conceptual sobre el sistema de control interno su incidencia en una adecuada toma de decisiones y los valores éticos de los funcionarios y servidores de las municipalidades.

En el tercer capítulo, se examina la aplicación de la metodología y se define el tipo de investigación y las técnicas de recolección de la información.

En el cuarto capítulo, se resume la presentación, análisis e interpretación de los resultados y discusión como una forma de precisar el logro de los objetivos planteados. Como corolario de la investigación, se presenta la propuesta del autor sobre los sistemas de control interno a nivel de procesos de mayor importancia o que requieren especial atención. Para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción.

El Autor

CAPITULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación constituirá la búsqueda de una solución sistémica, a los problemas de la gestión deficiente de los gobiernos locales de la región Puno, donde existe descontento de la población del manejo de los recursos de las Municipalidades y acompañados de actos de corrupción. En la gestión Municipal del período 2011 – 2014; la revocatoria del mandato municipal de alcaldes y de regidores es un derecho de control ciudadano consagrado en los Artículos 2, numeral 17 y 31 de la Constitución Política del Perú y se encuentra regulado en la Ley N° 26300 Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano, como un proceso electoral de consulta popular. Y el Jurado Nacional de Elecciones mediante Resolución N° 0561-2012-JNE de fecha 31 de mayo del 2012; convoca a consulta popular de revocatoria del mandato de autoridades municipales para el día domingo 30 de setiembre del presente año a nivel nacional a 117 provincial y 270 Distritos.

Actualmente se incrementa el descontento generalizado de la población en la Región Puno, por la deficiente gestión y administración de los recursos de las Municipalidades Provinciales, Distritales y el incremento de la

corrupción; caso específico la Municipalidad Provincial de Huancané el alcalde se encuentra con orden de detención que a la fecha se encuentra pro fuga, En la Municipalidad Provincial de Azangaro el alcalde se encuentra con sentencia suspendida de 4 años por actos de corrupción, El alcalde de la Municipalidad Provincial de Yunguyo también se encuentra con sentencia por actos de corrupción, el alcalde de Lampa con denuncia penal por actos de corrupción, el alcalde de la Municipalidad Provincial de el Collao llave se encuentra en proceso de vacancia, el alcalde del Distrito de Taraco se encuentra encarcelado por actos de corrupción y el Alcalde de Distrito de Caracoto ha sido vacado por sentencia penal por actos de corrupción.

Este acontecimiento se debe a las debilidades de control interno administrativo, de gestión organizacional de los gobiernos locales. Y está ligado a la impunidad hasta ahora mostrada por la justicia, como efecto parcial de la corrupción, la distorsión de los presupuestos de carácter social, la deficiencia en los sistemas contables, la mala distribución de las asignaciones de los recursos, el incumplimiento reiterado de las metas y objetivos institucionales, la destrucción de la ética profesional y una escasa cultura de honestidad de las autoridades y funcionarios de confianza, la iniciativa de actos de corrupción de parte de las empresas proveedoras, la intervención indirecta de los familiares de los Alcaldes preparando actos de corrupción (coima) con los proveedores de bienes y servicios; estos hechos han impedido que la administración de los recursos de las Municipalidades funcionen con ineficiencia.

La organización y administración de los Gobiernos Locales, no están de acuerdo al avance de la ciencia administrativa, estas entidades funcionan con una organización tradicional impuesta en nuestro país de hace muchas décadas. A pesar de la autonomía administrativa que les otorga la constitución política estas entidades no se preocupan de su modernización y cambio.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el titular de la entidad, la dirección municipal y el resto del personal del gobierno local, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y presupuestaria.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan lo comentado algunos conceptos fundamentales:
 - El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
 - Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles de los gobiernos locales, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
 - Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
 - Está pensado para facilitar la consecución de objetivos institucionales, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Sistematización del Problema:

Después de abordar un breve diagnóstico sobre la problemática de los gobiernos locales en la Región de Puno en los últimos años, mediante la investigación científica se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿En qué medida la constitución de un sistema de control interno es fundamental para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno?

Interrogantes específicas:

¿De qué forma está constituido el sistema de control interno operativo para la toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno?

¿Se encuentran identificadas las debilidades (con sus causas) y las fortalezas por cada componente del sistema de control interno?

¿Existen pautas y buenas prácticas para la implementación o actuación del sistema de control interno?

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Actualmente se observa en el país y particularmente en la región Puno un amplio movimiento social es decir un descontento generalizado de la población sobre la gestión de los Gobiernos Locales, la sociedad denominada es consciente de la mala administración de los recursos de éstas entidades, así como de la existencia de corrupción en el sector gubernamental, por lo tanto exige que se tome medidas efectivas para corregir y separar a los ineficientes de la administración gubernamental. Hasta el momento las auditorias gubernamentales no están dirigidas a este accionar de mejoramiento de la administración y gestión de gobiernos

locales, este tipo de acontecimientos dan origen a un estudio especializado para mejorar la gestión municipal, convirtiéndola más eficiente y transparente en la administración municipal y previniendo la corrupción en estas entidades.

La Contraloría a lo largo de estos años de trabajo, ha conseguido identificar las causas por las que la mayoría de municipalidades del país padecen de una gestión poco eficiente y estas pueden resumirse en tres: falta de planificación, ausencia de medición de desempeño y limitado control preventivo.

El primer paso para una gestión eficaz es contar con un Sistema de Control Interno preventivo sólido y ese es el aporte de este documento, porque contiene el marco normativo, los conceptos básicos y todo el proceso para iniciar su implementación.

Con esta investigación se dará a conocer que las normas de control interno son instrumentos de gestión que ayudan y permiten a ser más eficientes, eficaces y transparentes la gestión a los gobiernos locales, presentando una evaluación entre la gestión municipal con la eficiencia, transparencia y la corrupción de funcionarios, con las normas de control interno puestas en funcionamiento en las municipalidades ineficientes y con alto grado de corrupción, asimismo estableceremos las formas, modalidades de corrupción, sus causas, el efecto y las medidas correctivas para prevenir éste flagelo que tanto daño hace a la sociedad.

Las Normas de Control Interno como sistema de control e investigación provee de las evidencias necesarias para enfrentar y corregir los inciertos administrativos y de gestión Municipal cometidos por los Alcaldes, funcionarios y servidores Municipales; así como la ineficiencia, ineficacia la

falta de equidad en la administración de los recursos públicos y la deficiente implementación de un sistema de administración municipal acorde con el avance de la ciencia administrativa. Y así conseguir la confianza y tranquilidad del vecindario.

Como estudiante del Doctorado se tiene el conocimiento necesario para abogar el tema planteado, ya que en la preparación académica y en el desempeño profesional como Jefe del Órgano de Control Institucional de dos Municipalidades Provinciales en la región de Puno; se percibe y se aprende de las experiencias las pautas fundamentales para llevar a cabo un estudio y análisis de las normas de control interno en los gobiernos locales. En consecuencia el estudio y su aplicación de las normas de control interno a los gobiernos locales han sido seleccionados porque es la menos aplicada y ejecutada, teniendo más urgencia en ser implementada.

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Formular un sistema de control interno a través de la aplicación de instrumentos técnico normativo vigente, para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno.

Objetivos Específicos.

- a) Efectuar un diagnóstico de la Situación actual del Sistema de Control Interno en las Municipalidades Provinciales de Puno y determinar el estado situacional del sistema de control interno, respecto a lo establecido en las normas de control interno aprobados por la contraloría general de la república.

- b) Efectuar un análisis interno, identificando las debilidades y sus causas por cada componente del sistema de control interno (Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información - comunicación y supervisión).
- c) Establecer pautas y proponer sistemas de control interno a nivel de algunos procesos que requiere especial atención. Para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción.

1.4 UTILIDAD DE LOS RESULTADOS DE ESTUDIO

La investigación permite conocer la situación actual de los sistemas de control interno implementados en las municipalidades provinciales de la región Puno. Y si estos permiten una adecuada toma de decisiones, asimismo ayudan a disminuir la corrupción generalizada en los gobiernos locales de la región de Puno. En segundo lugar servirá de referencia para una adecuada sensibilización e implementación de los sistemas de control interno el mismo que permitirá una gestión más eficiente, eficaz y transparente.

El Control Interno, es una herramienta muy potente para la Administración de las Entidades Públicas asimismo contribuye fuertemente a obtener una Gestión óptima, toda vez que genera muchos beneficios a la administración de la organización, en todos los niveles de la entidad, así como, en todos los procesos, sub procesos y actividades.

Seguidamente, se enuncian sólo algunos beneficios a favor de la gestión de las organizaciones públicas, los mismos que estimulan y propician:

- Reconocimiento y promoción de los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.
- La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.
- Adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
- La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un

adecuado desarrollo de Las labores de control interno.

- La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI.
- Que la entidad cuente con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones.
- La aplicación del Código de Ética Institucional.
- Se comunique debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.
- La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.
- Se sanciona a los responsables de actos ilegales, de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección.
- La Dirección difunde para conocimiento general, la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad y los Valores Éticos Organizacionales.
- A la generación de indicadores de gestión, para la medición de resultados fundamentalmente, del Planeamiento Estratégico Institucional
- PEI
- La Dirección se asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su Plan Operativo Institucional. Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado
- Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo, con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar

posibles desvíos.

- La entidad ha formulado el análisis de la situación, con participación de todas las gerencias, para definir su direccionamiento y desarrollo de los objetivos.
- A la revisión de la estructura orgánica de la entidad, para confirmar su vigencia y si los objetivos de cada Unidad Orgánica están alineados a la Visión y Misión de la entidad contribuye, lo que permitirá efectuar los correctivos oportunos en los procesos macros o micro procesos.
- Propicia un apropiado clima laboral.
- Impulsa fidelidad y oportunidad de la información.
- La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.
- Definición de niveles para el acceso del personal al sistema de información.
- Se revisen periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.
- Que los ambientes utilizados por el archivo institucional, cuenten con una ubicación y acondicionamiento apropiado.
- Una corriente para documentar, controlar, evaluar y mejorar los procesos.
- Que las unidades orgánicas realicen acciones para conocer oportunamente, si los procesos en los que intervienen, se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo).
- La creatividad y mejora continua de los procesos, sub procesos,

actividades.

- La efectividad de las operaciones y actividades.
- Cumplimiento de la normativa.
- La salvaguarda de activos, con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.
- La responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.
- La formalización o actualización de los reglamentos y manuales.
- El respeto por la transparencia.
- El desarrollo de la motivación del potencial humano.
- Respeto por la independencia de la función del Órgano de Control Institucional.
- A disponer adecuadamente de los recursos.
- Dotar de herramientas para una apropiada Administración de los Recursos Humanos.
- A la Administración de los Riesgos (*Internos y Externos*) de la entidad.
- Evaluar el Desempeño, individual, grupal y de la Entidad.
- Al autocontrol por parte de la propia Administración de la Entidad, para identificar las debilidades y deficiencias, así como, la recomendación de las acciones de mejora.

El tema motivo de estudio de por si es relevante, ya que estudiar los beneficios de los sistemas de control interno como un instrumento para la generación de mejora en la gestión de las municipalidades que tan desprestigiadas se encuentran actualmente y, para el éxito de cualquier organización en un escenario altamente competitivo, tal es así que a la época actual se le ha denominado la "era de la competitividad", lo que

implica la necesidad urgente de profundizar las investigaciones sobre el tema. Además los resultados, propuestos y sugerencias expresadas en la investigación podrían ser tomadas en cuenta por las Municipalidades de la Región Puno, como toda organización flexible para adaptar sus sistemas de control interno que le permitirán seguir un vigor y lograr los objetivos institucionales, convirtiéndose en entidades eficientes, efectivos y transparentes confiables para su población. Por ende promotores de su desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La apropiada implementación de un Sistema de Control Interno, permite tomar adecuadamente las decisiones y prevenir la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno.

Hipótesis Específica

- a) El Sistema de Control Interno muestra deficiencias en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno.
- b) El Sistema de Control Interno muestra mayor debilidad en cada uno de sus componentes.
- c) No existen sistemas de control interno implementados a nivel de procesos que requieren especial atención. Para la toma de decisiones y prevención de la corrupción.

1.6 VARIABLES

Variables de la hipótesis general:

V. I. Sistema de control interno.

V. D. Toma de decisiones y prevención de la corrupción.

Variables de las hipótesis específicas:

Para la hipótesis específica 1.

V. I. Cuestionario para el diagnóstico del sistema de control interno.

V. D. Informe de deficiencias del sistema de control interno

Para la hipótesis específica 2.

V. I. Debilidades y fortalezas del sistema de control interno.

V. D. Identificación de las causas y riesgos por cada componente del sistema de control interno.

Para la hipótesis específica 3.

V. I. Propuesta de sistema de control interno.

V. D. Gestión del sistema de control interno.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos,

políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca **(Control Interno – Modelo COSO)**

Campos Guevara Cesar Enrique (2003), en su tesis denominada: **Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado**, presentada en la Universidad Autónoma de México para optar el Grado académico de Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría Superior; concluye: que es relevante implantar, evaluar y retroalimentar el control para que facilite en forma adecuada la ejecución presupuestal de las instituciones del estado. Las acciones de control son las herramientas de control para evaluar la ejecución presupuestal y luego recomendar las mejores pautas.

Castillo Romero, Abraham (2009) Tesis: "Sistema de control interno: instrumento para la efectividad de las municipalidades". Presentada para optar el grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo el autor propone al sistema de control interno como el instrumento para que las municipalidades logren sus metas, objetivos y misión institucional. Se considera al control interno como parte de la gestión y por tanto como herramienta facilitadora de todo lo que tienen que hacer las municipalidades para tener el apoyo ciudadano.

Wenceslao Aliaga Ortega, en su tesis para doctorado "La corrupción institucionalizada y su relación con la responsabilidad, transparencia y control preventivo en la gestión de la Municipalidades Provinciales

de la zona sur de la Región de Puno", concluye: el nivel de corrupción institucionalizada de la gestión de las Municipalidades Provinciales de la zona sur de la región Puno, según la evaluación de los tres estamentos (funcionarios, personal del órgano de control institucional y representantes de la sociedad civil), se obtuvo que, el 11.11% de los funcionarios públicos, 55.56% del personal del Órgano de Control Institucional y 83.05% de los responsables de la sociedad civil indican la existencia de un nivel de corrupción alta. Asimismo el indica promedio de corrupción de los tres estamentos fue de 3.7 puntos, equivalente a una tendencia de alta corrupción, medio bajo una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción).

Escalante Castro Eleuterio (2008) en su tesis titulada: **"El proceso de control en la Gestión Institucional"** presentada para optar el Grado de Maestro en Contabilidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; concluye: que el proceso de control está compuesto de la planeación, ejecución e informe. En la planeación se establece el objetivo, alcance, se diseñan los procedimientos y técnicas, entre otras actividades. En la ejecución se aplican los procedimientos y técnicas de control para obtener evidencia suficiente, competente y relevante. En el Informe se expresa la situación del sistema.

Medina Piedra Roberto (2008) en su tesis denominada: **"Evaluación del sistema de control interno para el desarrollo efectivo de la auditoria"**, presentada para optar el Grado de Maestro en Contabilidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El autor concluye: es básico y fundamental evaluar el sistema de control interno para realizar

una auditoría, porque permite dimensionar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos.

Vega Sepúlveda Edilberto (2008) en su tesis denominada: "**El sistema de control interno en la empresa moderna**", presentada para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad San Martín de Porres, concluye: que el sistema de control interno no es el elemento perturbador de la gestión, sino todo lo contrario, es el elemento facilitador de la gestión óptima de las empresas modernas.

Romero García, Adrián (2004), en la tesis denominada: **Deficiencias de control interno en el proceso de gestión institucional**, presentada para optar el Grado de Maestro en administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal; concluye: que los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; no que facilita el proceso de gestión de las instituciones.

Padilla Vento, Patricia (2009), en la tesis denominada: **El control interno en la efectividad del proceso de ejecución presupuestal del Clínica Hogar de la Madre**. Presentado en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera; concluye: que el sistema de control interno mediante las acciones de control puede determinar si el proceso de ejecución se está llevando a cabo como corresponde y sobre esa base recomienda la retroalimentación correspondiente.

Hernández Celis Domingo (2009) en el trabajo de investigación docente denominado: "**Sistema de control interno para la eficacia de la Cooperación Técnica Internacional**", presentado en la Universidad

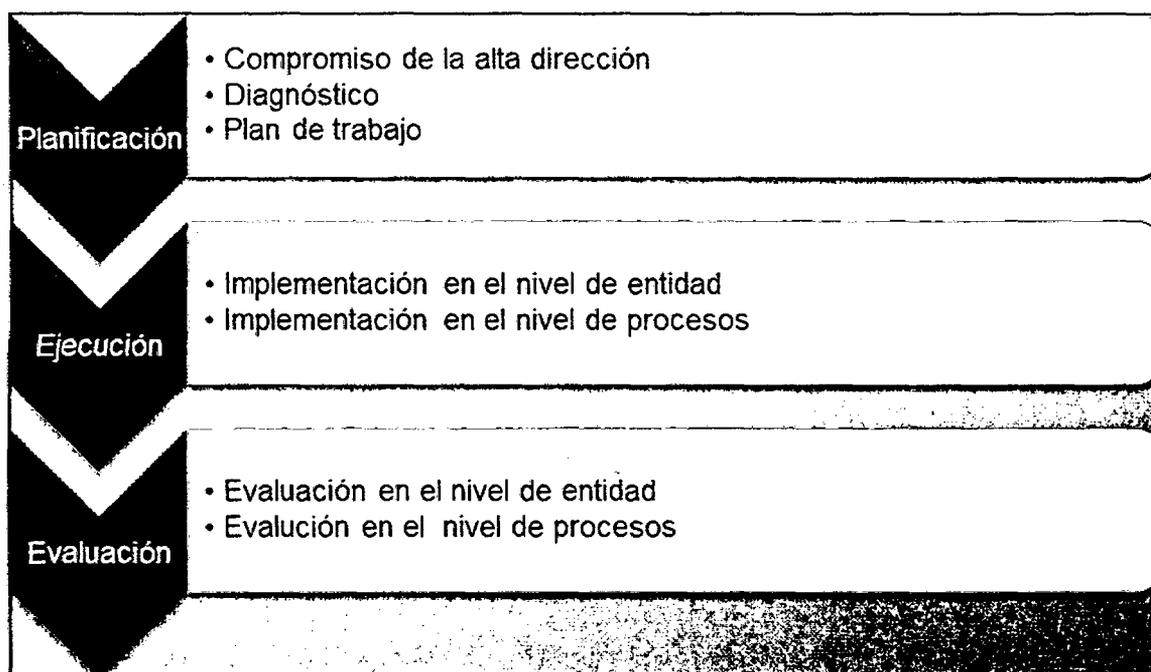
Nacional Federico Villarreal, concluye que el sistema de control interno llevado a cabo en forma previa, simultánea y posterior es un instrumento facilitador de la eficacia de la cooperación técnica internacional que permite ayudar a determinados sectores que necesitan de recursos.

Flores González Julián (2009), en el trabajo de investigación docente denominado: **"El control como herramienta para la efectividad de las empresas"**, presentado en la Universidad Nacional del Callao; concluye que para lograr las metas y objetivos empresariales es necesario disponer de un control interno y externo que este no solo en el papel si no en la infraestructura de las empresas.

Hernández Celis Domingo (2008) en el trabajo de investigación publicado en Internet denominado: **Control eficaz y Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales**; menciona la falta de eficiencia economía y efectividad de los gobiernos locales en el cumplimiento de su misión institucional por lo que propone un modelo de control que facilite el gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales, lo que permitirá finalmente tener los servicios que exige la comunidad.

2.2 BASES TEÓRICAS

Fases del proceso de implementación del sistema de control interno en las entidades del estado peruano:



(Guía elaborado por la Contraloría General de la República 2008)

Según Luís Barrio Tato. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar a la consecución de los objetivos para determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio, ante las modificaciones continuas del entorno.

La definición de los objetivos implica una evaluación de los riesgos que pueden afectar a su cumplimiento y mecanismos de control adecuados para su detección y actuaciones de respuesta, en el caso necesario.

De este modo se origina un proceso dinámico que implica la mejora continua en la definición de objetivos y en la gestión de riesgos y mecanismos de control.

Según INFORME COSO. El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible.

Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Según INTOSAI. El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño

El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la institución y de los objetivos generales.

Un proceso integral

El control interno no es un hecho o circunstancia, sino una serie de acciones que están relacionadas con las actividades de la entidad. Estas acciones se dan en todas las operaciones de la entidad continuamente. Estas acciones son inherentes a la manera en la que la gerencia administra la organización. El control interno por lo tanto es diferente a la perspectiva

que tienen algunos de él, quienes lo ven como un hecho adicionado a las actividades de la entidad, o como una obligación. El control interno debe ser incorporado a las actividades de la entidad y es más efectivo cuando se lo construye dentro de la estructura organizativa de la entidad y es parte integral de la esencia de la organización.

El control interno debe ser diseñado desde adentro, no por encima de las actividades. Al diseñar el control interno desde adentro, éste se vuelve parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la gerencia.

Además su concepción desde adentro tiene importantes implicaciones desde la perspectiva del costo, añadir procedimientos de control que están separados de los procedimientos existentes aumenta los costos. Enfocándose en las operaciones existentes y en su contribución al control interno efectivo e integrando los diferentes controles en las actividades operativas básicas, la organización puede evitar procedimientos y costos innecesarios.

Efectuado por la gerencia y el resto del personal

La gente es la que realiza el trabajo de control interno. Éste se logra por los individuos dentro de una organización, con lo que ellos hacen y dicen. Consecuentemente el control interno es ejecutado por la gente. La gente debe conocer su rol, sus responsabilidades, y los límites de autoridad.

La gente de una organización incluye a la gerencia y al resto del personal. Pese a que el primer objetivo de la gerencia es la supervisión, también establece los objetivos de la entidad, y tiene la responsabilidad del conjunto del sistema de control interno. Dado que el control interno provee los

mecanismos necesarios para ayudar a comprender el riesgo en el contexto de los objetivos de la entidad, la gerencia debe implementar actividades de control, realizar su seguimiento y evaluarlas. La implantación de estas actividades requiere de mucha iniciativa de la gerencia y comunicación intensiva entre la gerencia y el personal. Por lo tanto, el control interno es una herramienta utilizada por la gerencia y directamente relacionada con los objetivos de la entidad como tal, la misma gerencia es un elemento importante del control interno. De todas maneras, todo el personal en la organización juega un papel importante en llevarlo a cabo.

Del mismo modo, el control interno es efectuado por la naturaleza humana. La guía reconoce que la gente no siempre comprende, comunica y actúa consistentemente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo una historia única y sus propias habilidades técnicas, teniendo así diferentes necesidades y prioridades. Estas realidades afectan, y son afectadas, por el control interno.

Marco teórico de la lucha contra la corrupción en el marco del sistema nacional de control

La Contraloría General de la República ha considerado que su accionar y sus objetivos estratégicos institucionales deben estar articulados en una estrategia integral de control, la cual se ha desarrollado con la finalidad, de erradicar o reducir al máximo los niveles de corrupción, a través de la utilización de los enfoques comúnmente tratados por las Entidades Fiscalizadoras Superiores, tales como: control de políticas macro, control de gestión, auditorías financieras y acciones anticorrupción, invirtiéndose para estas últimas el 75% de sus recursos y el 25% restante en las otras

orientaciones. Esta estrategia integral dirige sus esfuerzos en materia anticorrupción en tres niveles: a corto plazo, con el fortalecimiento de las acciones anticorrupción a través del afianzamiento de sus funciones en contra de la corrupción; a mediano plazo, con la Medición del Desempeño que implica revisar el ejercicio que tienen las organizaciones, determinado a través de los criterios de eficiencia y de valor por dinero, con el objeto de verificar, si el producto generado por la Organización con el presupuesto asignado beneficia al país; y a largo plazo, con la Prevención para el desarrollo futuro, a fin de evitar problemas ulteriores.

Las acciones anticorrupción (detección – investigación) son desarrolladas a través de las siguientes herramientas: Acciones Rápidas, Acciones de Control, Fiscalización de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas, Operativos en cubierto, así como el fortalecimiento de los Órganos de Control Institucional y de las Oficinas Regionales, con el objeto que desarrollen controles autónomos e independientes, permitiéndose una mayor presencia del Sistema Nacional de Control a nivel nacional. La Contraloría General de la República, en el nivel de Prevención de la citada estrategia integral, ha desarrollado específicamente, la Estrategia Preventiva Anticorrupción –EPA-, la cual trata de cubrir una de los componentes de la lucha contra la corrupción, toda vez que ésta implica un conjunto interrelacionado de componentes que tienen que ver con: a) Prevención; b) Detección-Investigación; c) Juzgamiento; d) Sanción. En la actualidad, el proceso institucional de lucha contra la corrupción dirige fundamentalmente sus empeños, a la detección - investigación, al enjuiciamiento y a la sanción de los actos corruptos; sin embargo, urge la

necesidad de plantear una estrategia dirigida a la prevención de la corrupción, etapa importantísima del proceso que requiere destinar mayores esfuerzos, pretendiendo realizar e impulsar acciones que apunten a resolver el problema de manera integral.

Según CPCC Víctor Taovada Allende, El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.

Efectivamente, el Control Interno entre otros aspectos positivos que brinda a la organización, genera una Cultura Organizacional basada en Valores Éticos, cobrando mucha importancia el aspecto conductual; mucho apego al cumplimiento de las normas de control interno implantadas, por parte de los Titulares, Funcionarios y Personal de la Institución; consecuentemente, genera en la entidad una cultura de transparencia, estimulando la previsión del fraude financiero y/u operativo.

También es pertinente indicar, que el hecho de tener controles fuertes, no garantiza la posibilidad de fraude; pero lo que sí se puede afirmar, que mientras más fuertes son los controles, los riesgos (*internos y externos*) disminuirán, evitando que éstos se materialicen y se conviertan en un evento, con los consecuentes costos que representan para la Entidad.

¿Qué es el Control Interno?

Desde el punto de vista del ciclo gerencial y de sus funciones, el control se define como *“la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos”*¹. Para Robbins/Coulter, el control como función de la administración consiste en *“Vigilar el desempeño*

¹ Administración, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, México. McGraw Hill. 1994.

actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”.

Según las Normas de Control Interno², el concepto de control abarca lo siguiente:

El Control Interno es un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados”

² Aprobadas mediante Resolución4 Administración, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, México. McGraw Hill. 1994.

Nótese que en la definición misma de Control Interno, se encuentran comprometidos el Alcalde, los funcionarios y los servidores de las municipalidades. Asimismo, este concepto está estrechamente vinculado con la misión y los objetivos de la entidad.

¿Qué es un proceso?

Se denomina proceso a la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos en determinados productos o resultados.

Para este fin, los procesos requieren de recursos para su ejecución, los cuales pueden ser financieros, tecnológicos, humanos, etc.; así como requiere también de un marco normativo o documentación de referencia bajo la cual se desarrollan.

Esta definición se visualiza en el esquema siguiente¹⁵, el cual muestra la existencia de un sistema de control, el cual interviene en cada etapa del proceso (Entrada-Transformación-Salida).

Por ejemplo, para la construcción de una obra pública, se requieren de materiales, tales como ladrillos, cemento (Entrada), personas y el dinero para empezar el proyecto (Recursos), una vez que se cuenta con los recursos necesarios, viene el proceso de Transformación, que son todas las acciones que llevo a cabo como gerente para que la obra sea concluida. Finalmente, entrego a los beneficiarios o usuarios, la obra concluida que es el producto final (salida). Asimismo, cabe resaltar que en cada secuencia de Entrada-

Transformación- Salida, interviene el control interno, en el sentido de que para empezar la obra (entrada), necesito contar por ejemplo con la aprobación del expediente técnico y tener toda la documentación pertinente en orden; lo cual es en efecto una acción de control interno. De la misma forma en la transformación, el Gerente de Obras debe tener en cuenta que para el logro de sus objetivos, sus acciones deben estar alineadas a las directivas de ejecución de obras que maneja la entidad (marco normativo). En consecuencia, cada etapa, se asocia a mecanismos de control interno, lo cual favorece a la generación de procesos óptimos al interior de las instituciones.

¿Quiénes se encargan del Control Interno en los Gobiernos Locales?

Tal como señala el concepto de Control Interno, las funciones del mismo son principalmente responsabilidad del Alcalde, de los funcionarios y de los servidores de la municipalidad. Aunque con distinto énfasis y de acuerdo a las funciones de cada uno, la aplicación del control interno requiere de parte de todos ellos, un compromiso, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas.

A nivel de roles, podríamos mencionar las siguientes funciones:

Rol del Alcalde:

- Dictar políticas y pautas para la implementación sistemática del Control Interno
- Disponer la implementación de correctivos y medidas.
- Aprobar medidas de fortalecimiento institucional.
- Respalda y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, a la rendición de cuentas y a las prácticas de control.

Rol de los funcionarios

- Identificar y valorar los riesgos que afectan el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos institucionales.
- Realizar acciones preventivas para reducir o eliminar riesgos potenciales.
- Proponer y ejecutar acciones sistemáticas de mejora de los procesos en base a las acciones de control interno preventivo.
- Aplicar las políticas de control interno, así como desarrollar las acciones que le competen en el marco del plan de implementación.
- Monitorear la implementación del control interno en sus respectivas gerencias.
- Motivar e integrar al personal en torno a la práctica cotidiana del control interno haciéndoles ver su importancia para el desempeño institucional.
- Estar informado sobre las políticas y pautas de control interno y comunicar sobre las mismas para su aplicación.
- Sistematizar y preservar la información generada como consecuencia de la implementación del control interno.

Rol de los servidores

- Identificar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos específicos encargados.
- Proponer iniciativas de solución a los problemas identificados.
- Implementar las recomendaciones relativas al control interno preventivo de acuerdo a la función que cumple en la entidad.

- Cumplir las tareas de control encomendadas en los plazos y con la calidad solicitada.
- Sistematizar la información producida en torno a la implementación del control interno.

Rol del Consejo Municipal

- Fiscalización de las actividades en las municipalidades conforme a sus atribuciones legales.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.

Analicemos ahora qué beneficios trae para la gestión de los gobiernos locales la implementación de un sistema de control interno.

¿Cuáles son los beneficios de aplicar el Control Interno en los Gobiernos Locales?

Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas está completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:

- **El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales:** la misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y

verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.

- **El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos:** al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades. Por ejemplo, un buen control preventivo podría evitar por ejemplo, las paralizaciones de una obra; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la deficiente calidad de los bienes adquiridos; los pagos realizados sin el debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.
- **La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos:** dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad. Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario.

- **El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción pública:** El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso de la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares.

Marco normativo

El Control Interno en el Perú, su concepto, principios, técnicas y metodologías, se sustenta en diversas normas de distinta jerarquía, emitidas para su implementación en las entidades del Estado. Entre las principales normas se encuentran:

- Artículo 82° de la Constitución Política del Perú.
- Ley N°27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N°320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría General N°458-2008-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.
- Resolución de Contraloría N°094-2009-CG “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República (CGR) y los Órganos de Control Institucional (OCI)”.

¿Qué es el Sistema de Control Interno?

Es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir.

Esta definición es aplicable para todas las instituciones públicas del país, incluyendo a las municipalidades sean éstas pequeñas o grandes. Por ejemplo, la implementación de este sistema implicaría que las autoridades y el personal que laboran en la misma se comprometan con su misión y con el logro de sus objetivos institucionales, desarrollando esfuerzos para lograr un manejo eficiente de los recursos de que disponen para este fin y alineando la organización, planes y procedimientos con dichos objetivos.

Entendido así, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en un Gobierno Local debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional de las municipalidades así como para un gobierno local efectivo.

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Componente	¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno
I. Ambiente de control	Establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad, generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.	1.1 Filosofía de la Dirección 1.2 Integridad y Valores Éticos 1.3 Administración Estratégica 1.4 Estructura Organizacional 1.5 Administración de Recursos Humanos 1.6 Competencia Profesional 1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad 1.8 Órgano de Control Institucional
II. Evaluación de riesgos	Identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.	2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos 2.2 Identificación de Riesgos 2.3 Valoración de los Riesgos 2.4 Respuesta al Riesgo
III. Actividades de control gerencial	Establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones que les hayan sido asignadas.	3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación 3.2 Segregación de Funciones 3.3 Evaluación Costo-Beneficio 3.4 Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos 3.5 Verificaciones y Conciliaciones 3.6 Evaluación del Desempeño 3.7 Rendición de Cuentas 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas 3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
IV. Información y comunicación	Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.	4.1 Funciones y características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de información 4.5 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo Institucional 4.7 Comunicación Interna 4.8 Comunicación Externa 4.9 Canales de Comunicación
V. Supervisión El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. También debe tener un seguimiento que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporado a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejorar y evaluación.	Actividades de prevención y monitoreo	Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno.
	Seguimiento de resultados	Revisar y verificar los logros de las medidas de control interno implementadas, así como de las recomendaciones formuladas por los órganos del Sistema Nacional de Control en sus informes.
	Compromisos de mejoramiento	Ver que los órganos y personal de la administración institucional efectúen auto evaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.
		5.1.1 Prevención y Monitoreo 5.1.2 Monitoreo oportuno del Control Interno 5.2.1 Reporte de Deficiencias 5.2.2 Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas 5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes

FUENTE: Elaborado a partir de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.

LEY N° 27785 LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Esta Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, sí como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación. Las normas contenidas en esta Ley y aquéllas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen. Las disposiciones de esta Ley, y aquéllas que expide la Contraloría General en uso de sus atribuciones como ente técnico rector del Sistema, prevalecen en materia de control gubernamental sobre las que, en oposición o menoscabo de éstas, puedan dictarse por las entidades.

LEY N° 28716: LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO

Esta Ley tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. De acuerdo con esta norma, se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES

Las Municipalidades Provinciales deberán contar con un SCI integrado por principios, políticas, normas y procedimientos encaminados a proporcionar transparencia y seguridad a los diferentes Actividades que desarrollan.

La adopción del SCI, debe contemplar la necesidad de que el titular de la entidad y el resto de la organización, comprendan cabalmente la

trascendencia del control interno y la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, considerándolo como un conjunto de actividades integradas a los procesos operativos de las municipalidades.

Lineamientos rectores, aplicables a todos los procesos y actividades que desarrolla los gobiernos locales:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control Gerencial.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión.

La Contraloría General de la República (2010: 10), Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en Gobiernos Locales.

Es en este marco que la Contraloría General de la República ha venido emitiendo en los últimos años, diversa normativa orientada también a reforzar la comprensión y práctica del control interno en las entidades públicas. Normas que incorporan conceptos, metodologías y herramientas, para el ejercicio de un control con énfasis en la prevención de riesgos y con un enfoque transversal a todas las funciones del ciclo gerencial y de sus funciones; y cuya implementación no compromete mayor presupuesto o gastos significativos para la entidad, ya que utiliza principalmente los recursos existentes: personas, tecnologías, buenas prácticas, experiencia y conocimientos, entre otros. Posiblemente los recursos de mayor demanda en la aplicación del control preventivo, sean la voluntad y compromiso de los niveles políticos y técnicos.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Definición y objetivo de control interno:

Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Sistema de control interno

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidad del Estado, define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización,

procedimientos y métodos, incluyendo la actividad de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus componentes están constituidos por:

- El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
- La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales
- Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno.
- Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas

accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional

- El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implementadas, incluyendo las implementaciones de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del sistema nacional de control
- Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos de personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores

La Administración y el Órgano de Control Institucional forman parte del sistema de control interno de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

Organización del sistema de control interno

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control gerencial
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

En tal sentido, las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento, previstas en los incisos d), f) y g) del artículo 3° de la Ley 28716, en consonancia con su respectivo contenido se encuentran incorporadas en el componente supervisión, denominado comúnmente también como seguimiento o monitoreo.

Toma de decisiones

Actualidad Gubernamental, N° 52 – Febrero 2013; Entiéndase por toma de decisiones como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir, que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección.

En ocasiones los líderes políticos, gerentes, funcionarios, servidores y trabajadores públicos consideran la toma de decisiones como su trabajo principal, ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quién lo hace y cuándo, dónde e incluso cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso de la planeación, ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar solo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Según Wikipedia: existe dos tipos de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas:

Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.

Decisiones no programadas

También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo producto al mercado", en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad – de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

La información como materia prima para la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información. Ésta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las opciones existentes o desarrollar opciones nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como *sistemas de soporte a decisiones* o *sistemas de apoyo a la decisión*.

Eficacia

Cumplimiento de metas y objetivos.

Eficiencia

Cumplimiento de metas y objetivos + recursos utilizados para este fin.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVETIGACION

3.1 ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

El ámbito de estudio son todas las Municipalidades de la Región Puno y las unidades orgánicas que tienen la responsabilidad de implementar y monitorear el sistema de control interno.

El universo de estudio son todas las Municipalidades de la Región Puno, que en la actualidad atraviesan ineficiencias en su gestión, donde se evidencia descontento de su ciudadanía y procesos judiciales por actos de corrupción.

El Sistema de Control Interno y la gestión Municipal, corresponde a los ejercicios 2011 y 2012; en todo caso, las variables dependientes e independientes ya han sido realizadas y no pueden ser manipulados, por lo que no se tiene el control directo sobre dichas variables y por tanto sus efectos también ya sucedieron.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

Por las características que presenta el trabajo de investigación se tomó como población a las Municipalidades Provinciales de la Región

Puno y al personal que labora en dichas entidades, donde he tenido la grata experiencia de estar al frente en el Órgano de Control Institucional. Por tanto será un aporte trascendental el mostrar la importancia del sistema de control interno en la toma de decisiones adecuadas oportunas y lograr la eficiencia de la gestión municipal y disminuir los actos corruptelas en los gobiernos locales.

3.2.2. MUESTRA

La Muestra para el presente trabajo de investigación será la obtenida a criterio del investigador, es decir, el 40% del total de las provincias de la Región Puno, que corresponde 02 del sur y 02 de la zona norte y por tener acceso de información que corresponda a los ejercicios económicos del 2011 y 2012, de las siguientes Municipalidades:

- Municipalidad Provincial de Puno
- Municipalidad Provincial de San Roman
- Municipalidad Provincial de Huancane.
- Municipalidad Provincial de Yunguyo

CUADRO 3.2
POBLACION DE MUESTRA DE LAS MUNICIPALIDADES
PROVINCIALES DE PUNO - 2012

Provincia	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual			Avance %
					Devengado	Girado	
2101: PUNO	50,053,818	96,667,854	75,060,545	73,769,414	73,585,318	73,545,731	76.1
2102: AZANGARO	61,795,717	142,538,623	104,510,568	96,903,857	96,271,984	95,815,095	67.5
2103: CARABAYA	67,805,563	140,980,886	99,812,398	96,460,602	94,017,184	93,890,917	66.7
2104: CHUCUITO	37,789,259	81,128,271	58,707,871	53,822,349	53,481,291	53,209,987	65.9
2105: EL COLLAO	24,287,468	50,500,812	42,874,942	42,127,769	41,850,291	41,830,633	82.9
2106: HUANCANE	17,820,426	58,796,666	34,920,445	34,126,638	34,117,438	33,881,668	58.0
2107: LAMPA	16,048,357	36,499,435	28,101,142	26,191,941	26,029,149	25,942,285	71.3
2108: MELGAR	57,525,317	99,820,569	76,623,166	75,234,002	74,935,242	74,786,858	75.1
2109: MOHO	6,232,883	22,557,050	15,736,160	15,573,814	15,266,837	15,242,685	67.7
2110: SAN ANTONIO DE PUTINA	18,064,801	44,487,732	32,933,991	29,442,338	29,307,670	29,270,152	65.9
2111: SAN ROMAN	45,489,827	65,245,142	60,176,710	58,734,555	55,595,034	55,527,848	85.2
2112: SANDIA	18,685,414	42,830,946	35,200,622	33,278,935	33,012,457	32,908,596	77.1
2113: YUNGUYO	9,117,457	47,342,485	17,433,002	15,794,333	15,650,038	15,616,918	33.1

Fuente: Información obtenida del MEF – 2012

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación desarrollado es de carácter descriptivo, explicativo y correlacional. Descriptivo debido a que las variables no han sido manipulados, sino solamente observadas y ponderadas. Según (Fernández y Baptista 2005), los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades importantes de los fenómenos que son sometidos a análisis, pues miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Correlacional en el sentido de relacionar las normas de control interno con los gobiernos locales y su gestión.

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Conforme a las características del presente Plan de Investigación, corresponde a la **Investigación Analítica, Sintética y Descriptiva**, ya que se encuentra el tema de investigación en el ámbito de la investigación no

experimental, por cuanto se analizaran las debilidades y causas de la relación entre variable.

La unidad de análisis y observación consisten en la verificación y diagnóstico del funcionamiento del Sistema de Control Interno de cada uno de sus componentes y su incidencia en la toma de decisiones y la prevención de la corrupción.

Con las informaciones obtenidas, no se podrá construir ninguna situación, sino que se analizaran y observarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el ejecutor.

Los métodos inductivos basados principalmente en la observación directa de los hechos, en la experimentación del funcionamiento de las normas de control interno implementados en las municipalidades con problemas sociales y actos de corrupción.

Se separarán del conjunto de hechos realizados o disociar los actos simples para examinarlos individualmente, en sí mismos.

El método deductivo, partiendo de lo general a lo particular. Es decir, se participarán de las variables establecidas, informaciones encontradas para inferir de ellos verdades particulares, aplicando el razonamiento lógico.

El método de análisis, con el que se permite examinar y descomponer el total de la información en aspectos, cualidades o elementos que los constituyen, de esta manera se logra comprender la estructura de los controles internos implementados, por cada uno de sus componentes.

El diseño de investigación corresponde a no Experimental, en el que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, o sea, es una

investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

Se tomará en cuenta el diseño transeccional descriptivo, se procederá a la recolección de datos en un solo momento y tiempo único, describiendo las variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Método estadístico, estadístico inferencia por que se ha aplicado la prueba de chi cuadrada para la validación o rechazo de las hipótesis planteadas con las variables en estudio.

3.4 TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Se aplicará principalmente, lo siguiente:

- Aplicación de cuestionario o guías de entrevista a los funcionarios y servidores municipales; es una técnica dirigida para recabar la opinión de los integrantes de la población, mediante un cuestionario de preguntas pre-elaboradas con el propósito de obtener la información para su análisis de acuerdo a los objetivos propuestos.
- Observación directa, procediéndose a verificar in situ los procedimientos presupuestario, financiero y administrativo que incluye verificar la información existente.
- Se utilizarán fichas de análisis de informes, cuadros estadísticos, tablas y otros instrumentos aplicables, de acuerdo a las circunstancias y utilidad de los indicadores resultantes de la variable independiente.
- Análisis cualitativo, una vez obtenido la información cuantificada, estos se han desagregado para luego aplicar los porcentajes para su interpretación del objetivo.

- Técnica de diagramación de debilidades, se identificara las causas de las debilidades de cada uno de los componentes del sistema de control interno, utilizando el diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de ISHIKAWA o de espina de pescado, que son útiles para identificar las causas de las debilidades, en este caso de cada uno de los componentes del sistema de control interno en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 EVALUACION A LA IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA REGION DE PUNO.

El cuestionario dirigido a las Autoridades, Gerencias, Sub Gerencias y Servidores Administrativos de las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno, contiene una respuesta orientada a la implementación y su funcionamiento de las normas de control interno, con el siguiente detalle:

- Desconoce
- Si conoce
- No se cumple
- Se cumple en forma insuficiente
- Se cumple en forma aceptable
- Se cumple en mayor grado

Obtuvimos información que se encuentra resumida y consolidada a nivel de toda la muestra en el cuadro N° 4.1.1 y los detalles se encuentran en los cuadros N° 4.1.2 al 4.1.21. Como resultado de la evaluación efectuada, se obtuvo una apreciación general de que el nivel de implementación de la

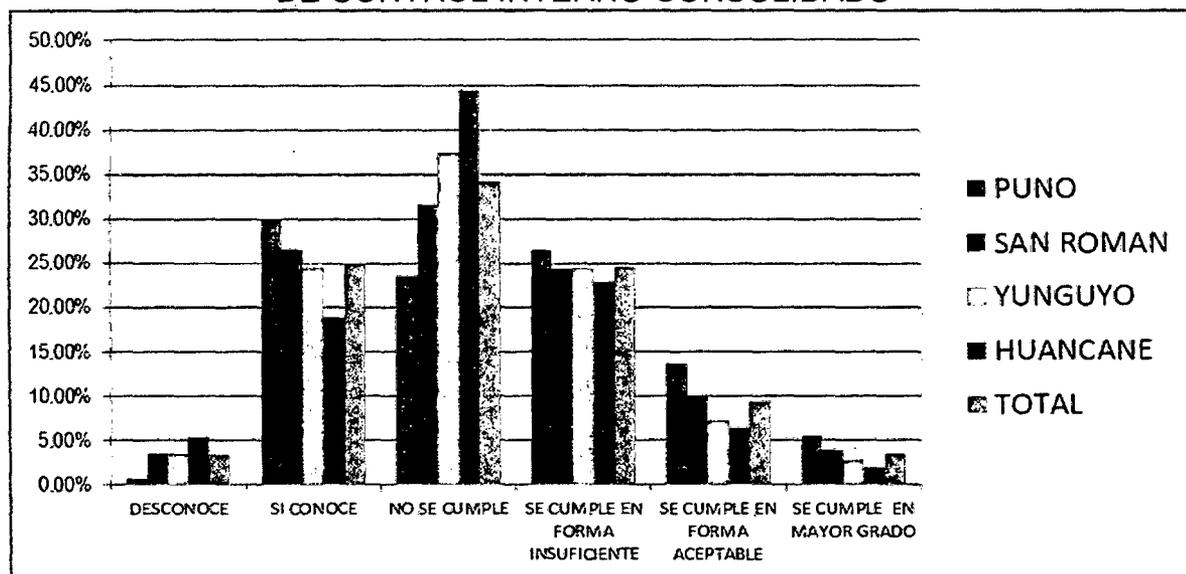
Estructura de Control Interno y su funcionamiento es DEFICIENTE y NO SE CUMPLE afirman el 34.21%, el 24.57% de los entrevistados manifiestan que SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE y solo indica que SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE el 9.31% y, SI CUMPLE EN MAYOR GRADO apenas el 3.56%. Estas afirmaciones no hace dilucidar que los gobiernos locales en la Región de Puno, no cuentan con un sistema de control interno sólido y vienen desarrollando sus actividades y operaciones de gestión con el uso y aplicación de controles internos tradicionales, también se evidencia que las Autoridades y las Gerencias no muestran interés en apoyar a la implementación y mantenimiento de control interno en sus Municipalidades a través de políticas, documentos, reuniones, charlas, capacitaciones y otros medios; tampoco se evidencia las condiciones de un ambiente de control y escasamente se promueve el desarrollo transparente de las actividades de las entidades, es muy notorio la carencia de las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el Gerente Municipal y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, éstos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. A continuación se presenta el nivel de implementación de la estructura de control interno por cada uno de los cinco componentes de cada uno de las Municipalidades Provinciales en estudio.

CUADRO N° 4.1.1
CONSOLIDADO A NIVEL DE LAS MUNICIPALIDAD PROVINCIALES DE LA
REGIO DE PUNO
LA IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
PUNO	0.75%	30.10%	23.50%	26.43%	13.68%	5.55%	100.00%
SAN ROMAN	3.60%	26.60%	31.55%	24.35%	9.95%	3.95%	100.00%
YUNGUYO	3.55%	24.45%	37.40%	24.55%	7.20%	2.85%	100.00%
HUANCANE	5.40%	18.95%	44.40%	22.95%	6.40%	1.90%	100.00%
TOTAL	3.33%	25.03%	34.21%	24.57%	9.31%	3.56%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N° 4.1.1
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO CONSOLIDADO



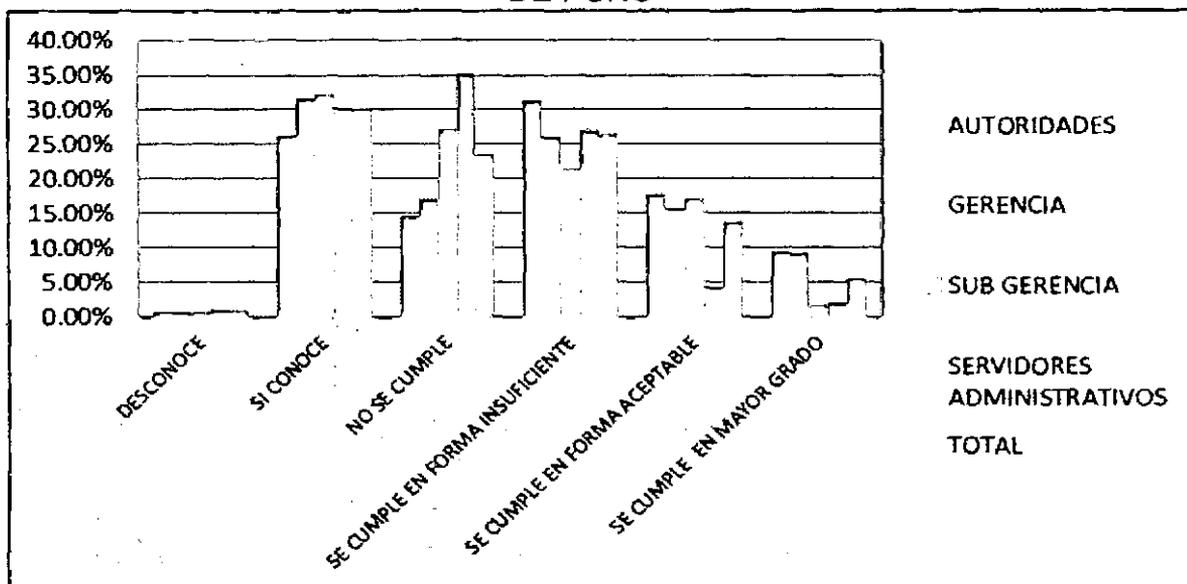
EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.

**CUADRO N° 4.1.2
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
RESUMEN DE COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AUTORIDADES	0.70%	26.20%	14.60%	31.30%	17.80%	9.40%	100.00%
GERENCIA	0.60%	31.60%	17.00%	26.00%	15.60%	9.20%	100.00%
SUB GERENCIA	0.70%	32.20%	27.20%	21.40%	16.90%	1.60%	100.00%
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS	1.00%	30.40%	35.20%	27.00%	4.40%	2.00%	100.00%
TOTAL	0.75%	30.10%	23.50%	26.43%	13.68%	5.55%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

**FIGURA N°4.1.2
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONSOLIDADO – MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO**



COMENTARIOS A LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL NIVEL INSTITUCIONAL Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.

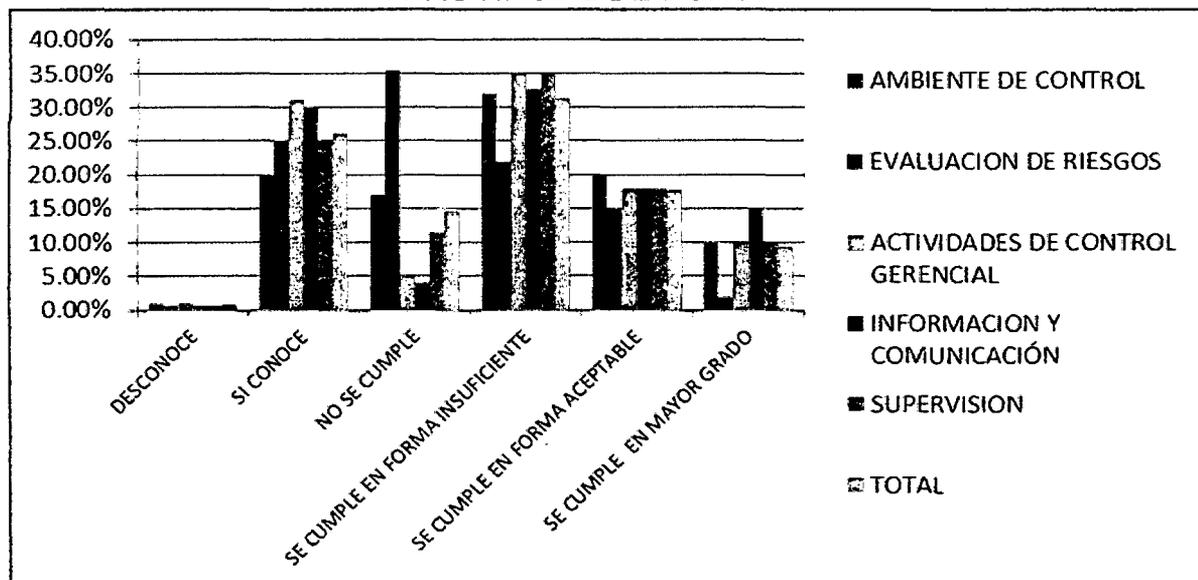
Del análisis estadístico que se muestra en el cuadro 4.1.2, se puede apreciar claramente de la expresión de las Autoridades, Gerentes, Sub Gerentes y Servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Puno, la falta de un Sistema de Control Interno adecuado, suficiente y sólido, que permita ejemplificar para el resto de los Gobiernos Locales de la Región Puno, porque cuenta con personal profesional competente en comparación con otras del interior de la Región; hemos determinado que es la única entidad con mayor porcentaje en el conocimiento del sistema de control interno con 30.10% en comparación con otras Municipalidades, sin embargo el 26.43% manifiestan que el cumplimiento y la aplicación es en FORMA INSUFICIENTE, es más solamente el 13.68% indican y creen que el sistema de control interno; y un porcentaje menor de 5.55% indica que el funcionamiento de control interno es en FORMA ACEPTABLE, ésta información de por sí no es lo más óptimo, para la Municipalidad Capital de la Región de Puno, los mismos que vienen ocasionando disminuciones en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Puno, la información detallada se aprecia en los cuadros del 4.1.3 al 4.1.6.

CUADRO N° 4.1.3
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
AUTORIDADES

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	1.00%	20.00%	17.00%	32.00%	20.00%	10.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	0.50%	25.00%	35.50%	22.00%	15.00%	2.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	1.00%	31.00%	5.00%	35.00%	18.00%	10.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	0.50%	30.00%	4.00%	32.50%	18.00%	15.00%	100.00%
SUPERVISION	0.50%	25.00%	11.50%	35.00%	18.00%	10.00%	100.00%
TOTAL	0.70%	26.20%	14.60%	31.30%	17.80%	9.40%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.3
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE PUNO.

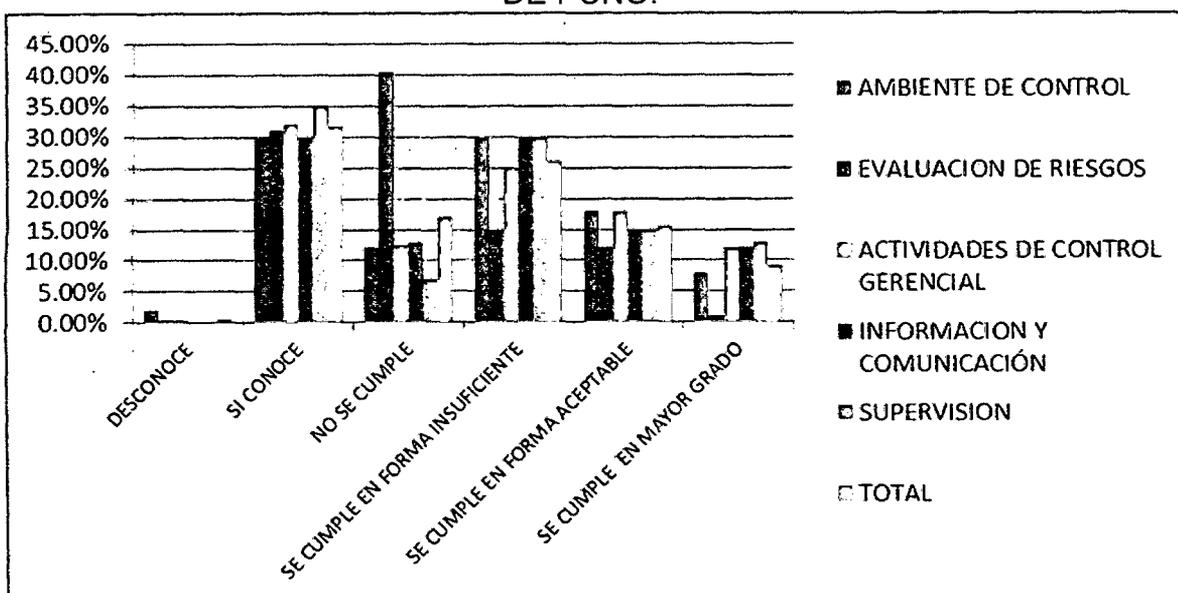


CUADRO N° 4.1.4
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	2.00%	30.00%	12.00%	30.00%	18.00%	8.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	0.50%	31.00%	40.50%	15.00%	12.00%	1.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	0.50%	32.00%	12.50%	25.00%	18.00%	12.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	0.00%	30.00%	13.00%	30.00%	15.00%	12.00%	100.00%
SUPERVISION	0.00%	35.00%	7.00%	30.00%	15.00%	13.00%	100.00%
TOTAL	0.60%	31.60%	17.00%	26.00%	15.60%	9.20%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.4
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.

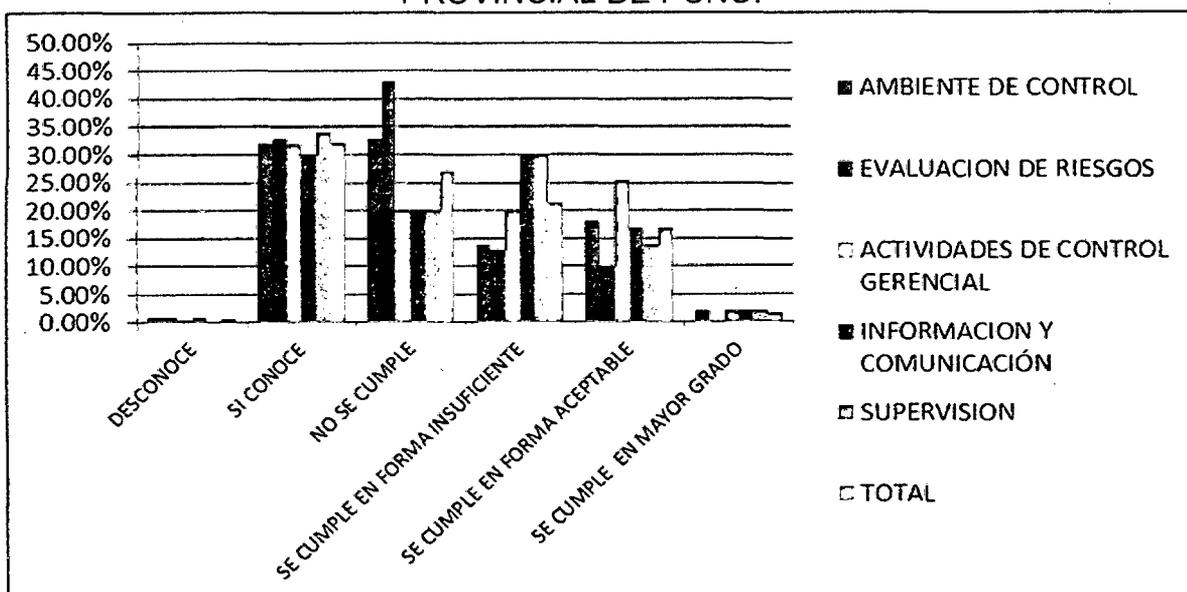


CUADRO N° 4.1.5
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
SUB GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	1.00%	32.00%	33.00%	14.00%	18.00%	2.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	1.00%	33.00%	43.00%	13.00%	10.00%	0.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	0.50%	32.00%	20.00%	20.00%	25.50%	2.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	1.00%	30.00%	20.00%	30.00%	17.00%	2.00%	100.00%
SUPERVISION	0.00%	34.00%	20.00%	30.00%	14.00%	2.00%	100.00%
TOTAL	0.70%	32.20%	27.20%	21.40%	16.90%	1.60%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.5
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – SUB GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE PUNO.

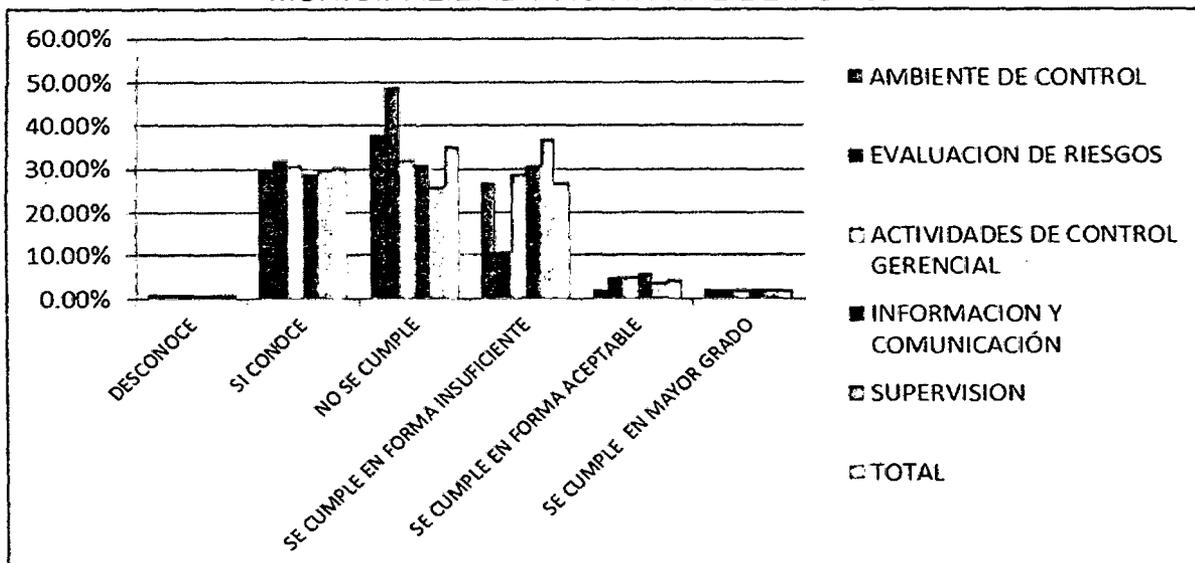


CUADRO N° 4.1.6
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	1.00%	30.00%	38.00%	27.00%	2.00%	2.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	1.00%	32.00%	49.00%	11.00%	5.00%	2.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	1.00%	31.00%	32.00%	29.00%	5.00%	2.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	1.00%	29.00%	31.00%	31.00%	6.00%	2.00%	100.00%
SUPERVISION	1.00%	30.00%	26.00%	37.00%	4.00%	2.00%	100.00%
TOTAL	1.00%	30.40%	35.20%	27.00%	4.40%	2.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.6
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.



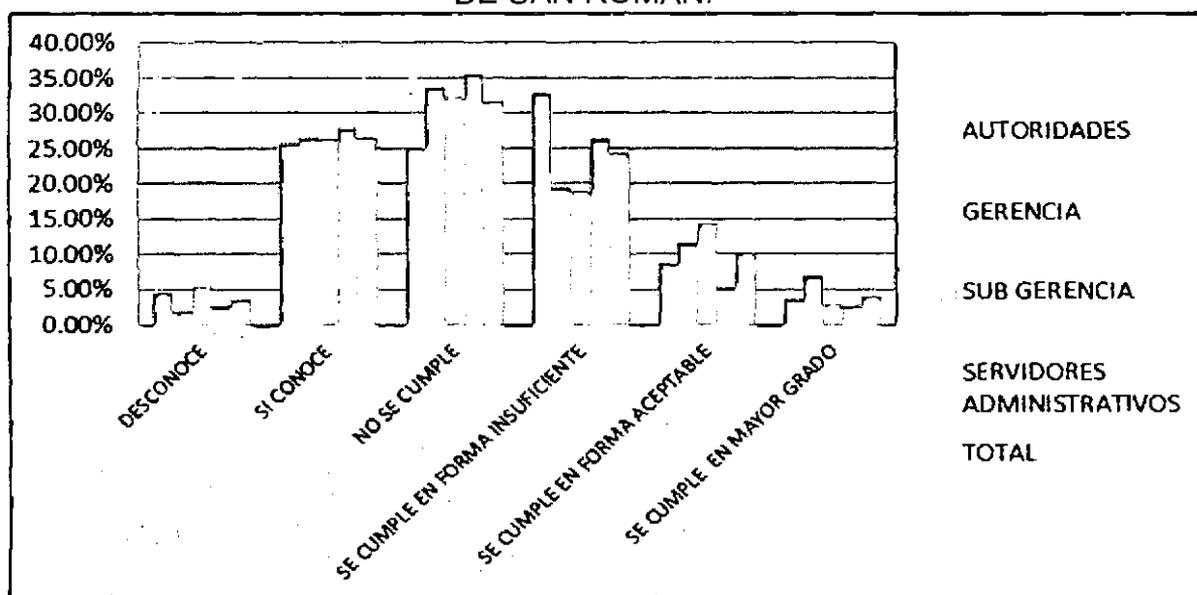
EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN.

**CUADRO N° 4.1.7
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
RESUMEN GENERAL DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AUTORIDADES	4.40%	25.60%	25.00%	32.80%	8.60%	3.60%	100.00%
GERENCIA	2.00%	26.60%	33.60%	19.40%	11.60%	6.80%	100.00%
SUB GERENCIA	5.40%	26.40%	32.20%	18.80%	14.40%	2.80%	100.00%
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS	2.60%	27.80%	35.40%	26.40%	5.20%	2.60%	100.00%
TOTAL	3.60%	26.60%	31.55%	24.35%	9.95%	3.95%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

**FIGURA N° 4.1.7
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONSOLIDADO – MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN.**



COMENTARIOS A LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL NIVEL INSTITUCIONAL Y EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN.

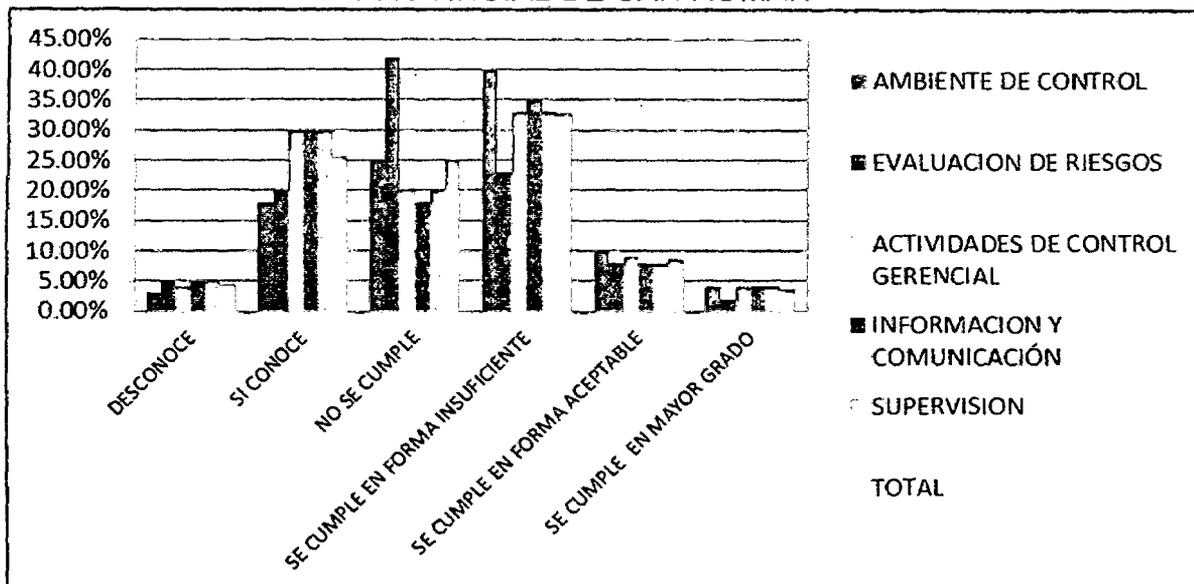
Después de un análisis minucioso de la opinión de las Autoridades, Gerentes, Sub Gerentes y Servidores Administrativos de ésta entidad como se puede ver en el cuadro consolidado 4.1.7, donde manifiestan el 26.60% su conocimiento de la existencia de las normas de control interno, sin embargo inciden que esto NO SE CUMPLEN en la gestión de la entidad el 31.55%, corroborando el 24.35% que el cumplimiento es en FORMA INSUFICIENTE, asimismo se observa un resultado indigno de 3.95% con relación a la interrogante “CUMPLIMIENTO EN MAYOR GRADO”, ésta información no es alentadora, los mismos que vienen ocasionando descensos en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de San Román. El detalle se evidencia en los cuadro 4.8 al 4.11.

**CUADRO N° 4.1.8
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
AUTORIDADES**

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	3.00%	18.00%	25.00%	40.00%	10.00%	4.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	5.00%	20.00%	42.00%	23.00%	8.00%	2.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	4.00%	30.00%	20.00%	33.00%	9.00%	4.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	5.00%	30.00%	18.00%	35.00%	8.00%	4.00%	100.00%
SUPERVISION	5.00%	30.00%	20.00%	33.00%	8.00%	4.00%	100.00%
TOTAL	4.40%	25.60%	25.00%	32.80%	8.60%	3.60%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.8
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN

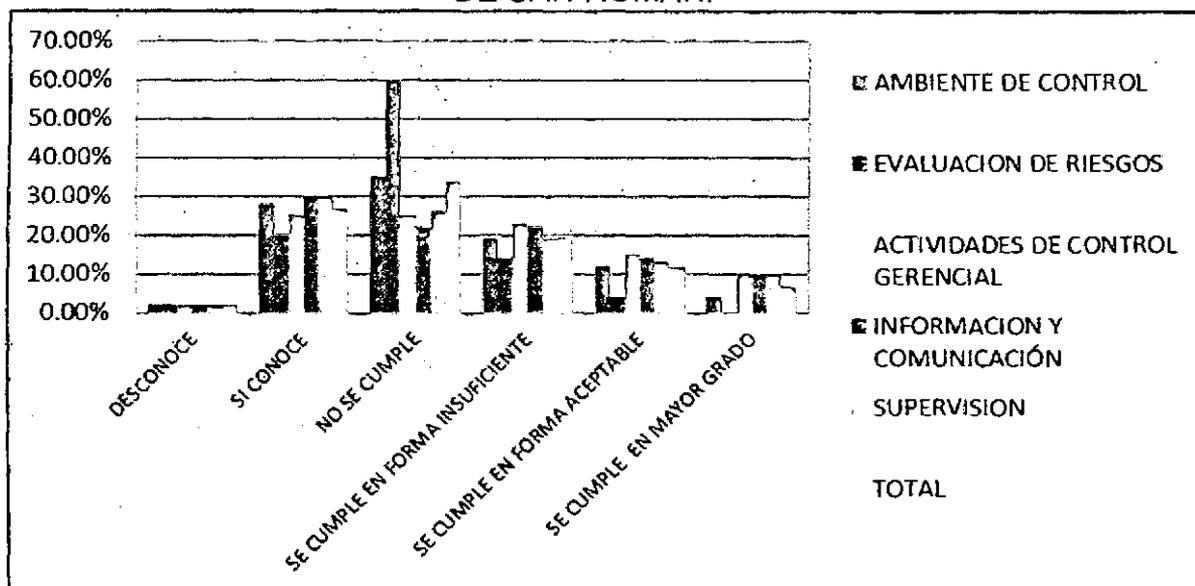


CUADRO N° 4.1.9
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	2.00%	28.00%	35.00%	19.00%	12.00%	4.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	2.00%	20.00%	60.00%	14.00%	4.00%	0.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	2.00%	25.00%	25.00%	23.00%	15.00%	10.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	2.00%	30.00%	22.00%	22.00%	14.00%	10.00%	100.00%
SUPERVISION	2.00%	30.00%	26.00%	19.00%	13.00%	10.00%	100.00%
TOTAL	2.00%	26.60%	33.60%	19.40%	11.60%	6.80%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N° 4.1.9
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE SAN ROMÁN.

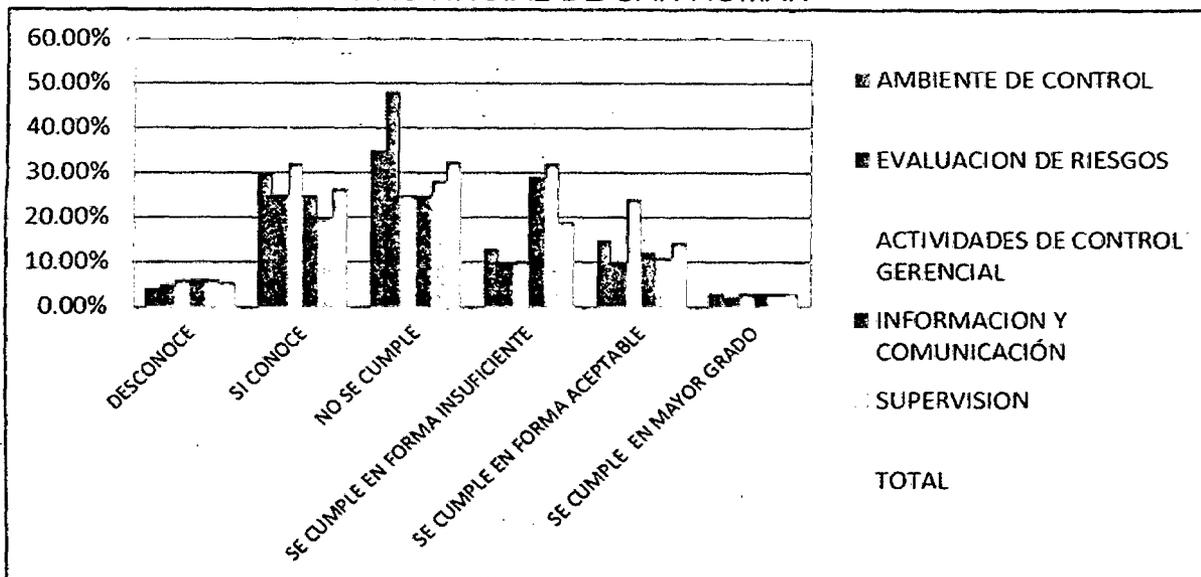


CUADRO N° 4.1.10
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
SUB GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	4.00%	30.00%	35.00%	13.00%	15.00%	3.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	5.00%	25.00%	48.00%	10.00%	10.00%	2.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	6.00%	32.00%	25.00%	10.00%	24.00%	3.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	6.00%	25.00%	25.00%	29.00%	12.00%	3.00%	100.00%
SUPERVISION	6.00%	20.00%	28.00%	32.00%	11.00%	3.00%	100.00%
TOTAL	5.40%	26.40%	32.20%	18.80%	14.40%	2.80%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.10
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – SUB GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN

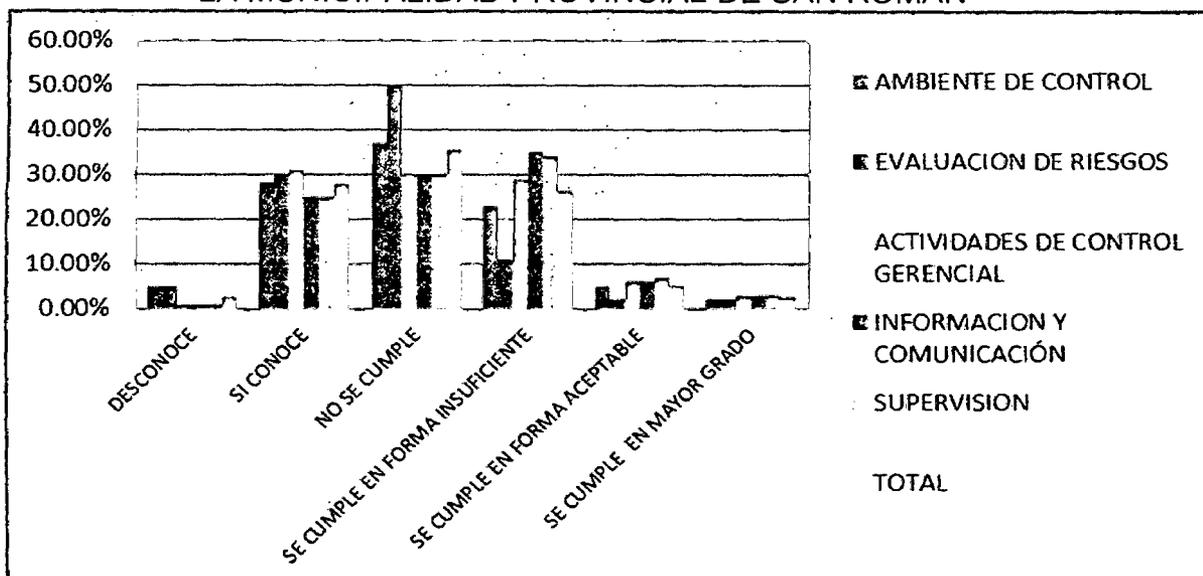


CUADRO N° 4.1.11
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTRO INTERNO A NIVEL DE
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	5.00%	28.00%	37.00%	23.00%	5.00%	2.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	5.00%	30.00%	50.00%	11.00%	2.00%	2.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	1.00%	31.00%	30.00%	29.00%	6.00%	3.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	1.00%	25.00%	30.00%	35.00%	6.00%	3.00%	100.00%
SUPERVISION	1.00%	25.00%	30.00%	34.00%	7.00%	3.00%	100.00%
TOTAL	2.60%	27.80%	35.40%	26.40%	5.20%	2.60%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.11
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO – SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN



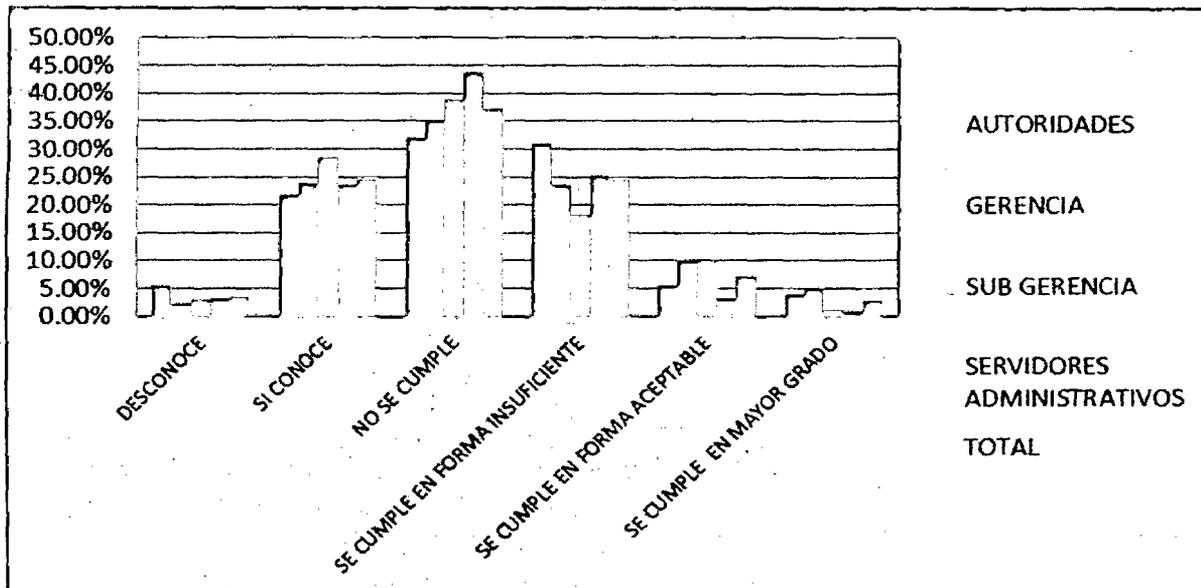
EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO.

CUADRO N° 4.1.12
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
RESUMEN DE EVALUACION DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL
INTERNO

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AUTORIDADES	5.60%	21.80%	32.00%	31.00%	5.60%	4.00%	100.00%
GERENCIA	2.40%	23.80%	35.00%	23.60%	10.00%	5.20%	100.00%
SUB GERENCIA	3.00%	28.60%	38.80%	18.40%	10.00%	1.20%	100.00%
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS	3.20%	23.60%	43.80%	25.20%	3.20%	1.00%	100.00%
TOTAL	3.55%	24.45%	37.40%	24.55%	7.20%	2.85%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA 4.1.12
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONSOLIDADO – MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO.



El cuadro 4.1.12 muestra los resultados obtenidos de la investigación lo que nos permite afirmar que un 37.40% de la población entrevistada señala que en la Municipalidad Provincial de Yunguyo el sistema de control interno NO SE CUMPLE, simplemente existe un control interno tradicional que se viene cumpliendo en forma rutinaria, en todas las gestiones Municipales y que las autoridades y las Gerencias no motivan ni exigen el cumplimiento ni la aplicación de estas normas de control. Solamente un promedio de 2.85 manifiestan el cumplimiento en MAYOR GRADO.

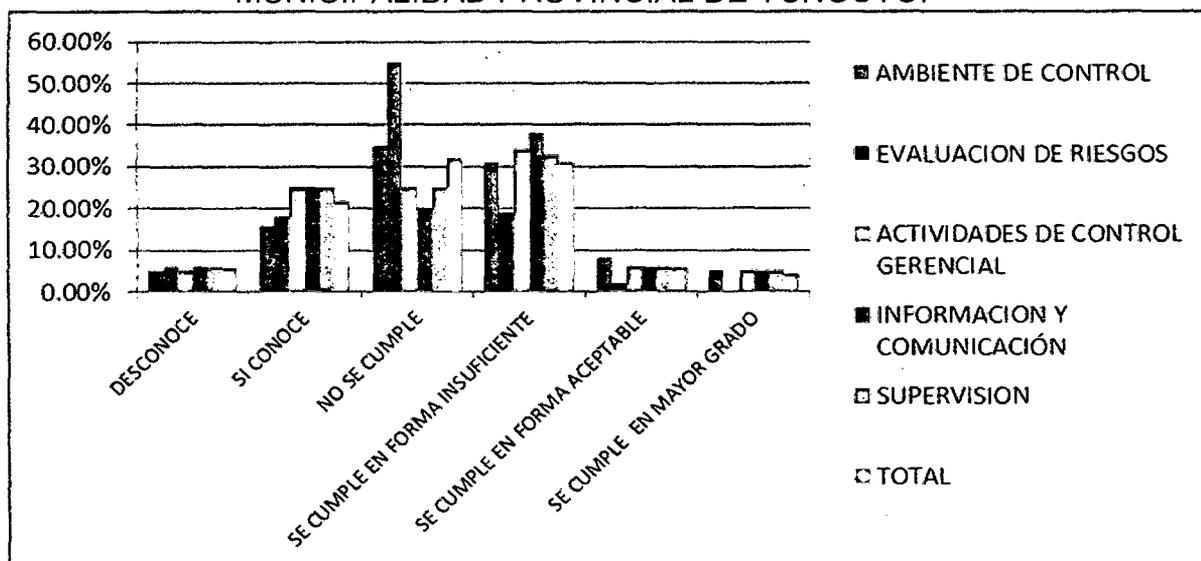
El personal administrativo de menor jerarquía no participa del proceso de control, mas al contrario solo son cumplidores de las labores asignadas.

CUADRO N° 4.1.13
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
AUTORIDADES

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	5.00%	16.00%	35.00%	31.00%	8.00%	5.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	6.00%	18.00%	55.00%	19.00%	2.00%	0.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	5.00%	25.00%	25.00%	34.00%	6.00%	5.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	6.00%	25.00%	20.00%	38.00%	6.00%	5.00%	100.00%
SUPERVISION	6.00%	25.00%	25.00%	33.00%	6.00%	5.00%	100.00%
TOTAL	5.60%	21.80%	32.00%	31.00%	5.60%	4.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N° 4.1.13
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO – AUTORIDADES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO.

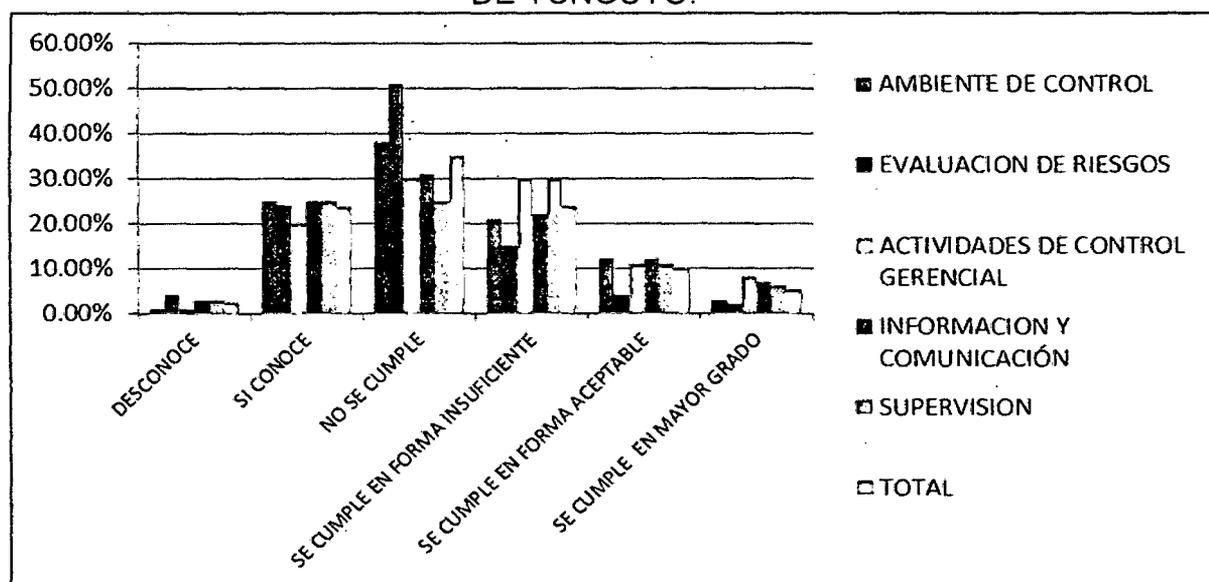


CUADRO N° 4.1.14
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	1.00%	25.00%	38.00%	21.00%	12.00%	3.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	4.00%	24.00%	51.00%	15.00%	4.00%	2.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	1.00%	20.00%	30.00%	30.00%	11.00%	8.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	3.00%	25.00%	31.00%	22.00%	12.00%	7.00%	100.00%
SUPERVISION	3.00%	25.00%	25.00%	30.00%	11.00%	6.00%	100.00%
TOTAL	2.40%	23.80%	35.00%	23.60%	10.00%	5.20%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.14
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE YUNGUYO.

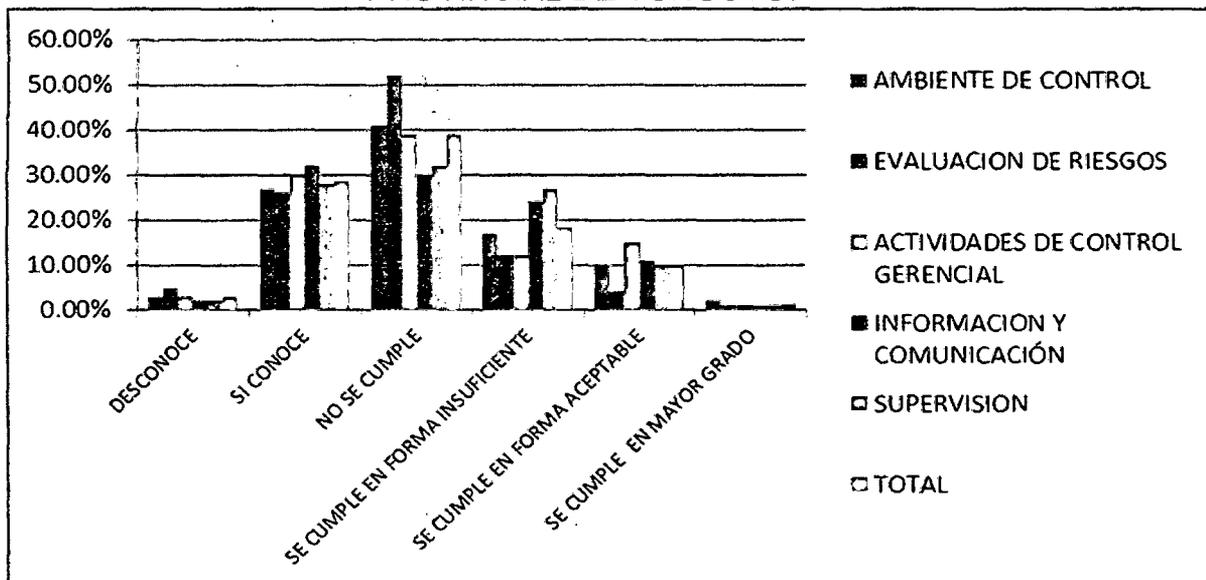


CUADRO N° 4.1.15
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
SUB GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	3.00%	27.00%	41.00%	17.00%	10.00%	2.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	5.00%	26.00%	52.00%	12.00%	4.00%	1.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	3.00%	30.00%	39.00%	12.00%	15.00%	1.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	2.00%	32.00%	30.00%	24.00%	11.00%	1.00%	100.00%
SUPERVISION	2.00%	28.00%	32.00%	27.00%	10.00%	1.00%	100.00%
TOTAL	3.00%	28.60%	38.80%	18.40%	10.00%	1.20%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N° 4.1.15
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – SUB GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO.

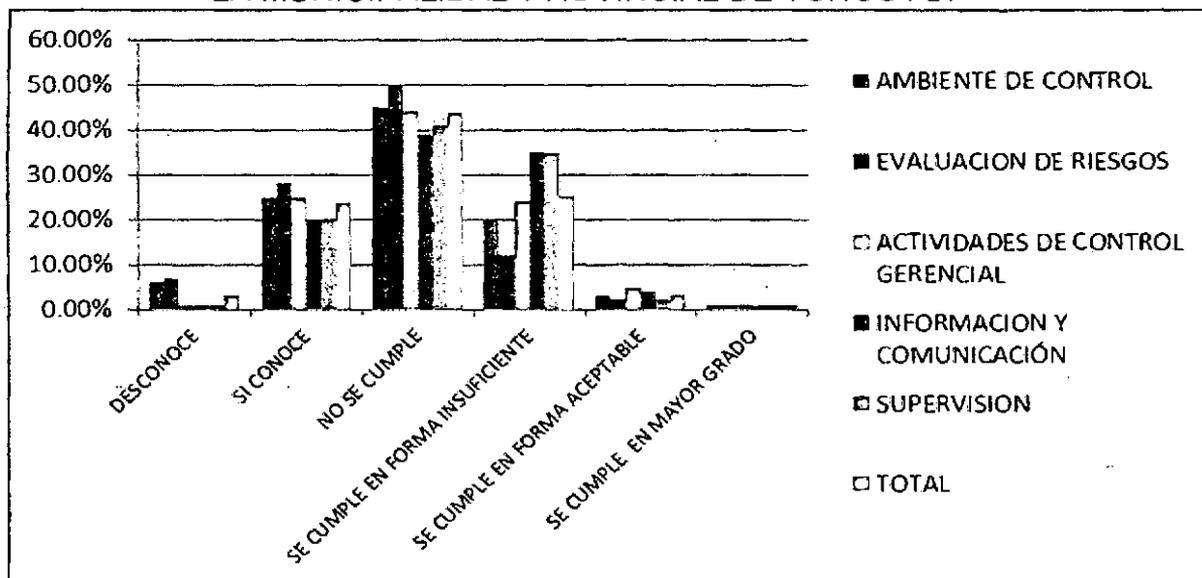


CUADRO N° 4.1.16
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	6.00%	25.00%	45.00%	20.00%	3.00%	1.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	7.00%	28.00%	50.00%	12.00%	2.00%	1.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	1.00%	25.00%	44.00%	24.00%	5.00%	1.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	1.00%	20.00%	39.00%	35.00%	4.00%	1.00%	100.00%
SUPERVISION	1.00%	20.00%	41.00%	35.00%	2.00%	1.00%	100.00%
TOTAL	3.20%	23.60%	43.80%	25.20%	3.20%	1.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.16
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO – SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO.



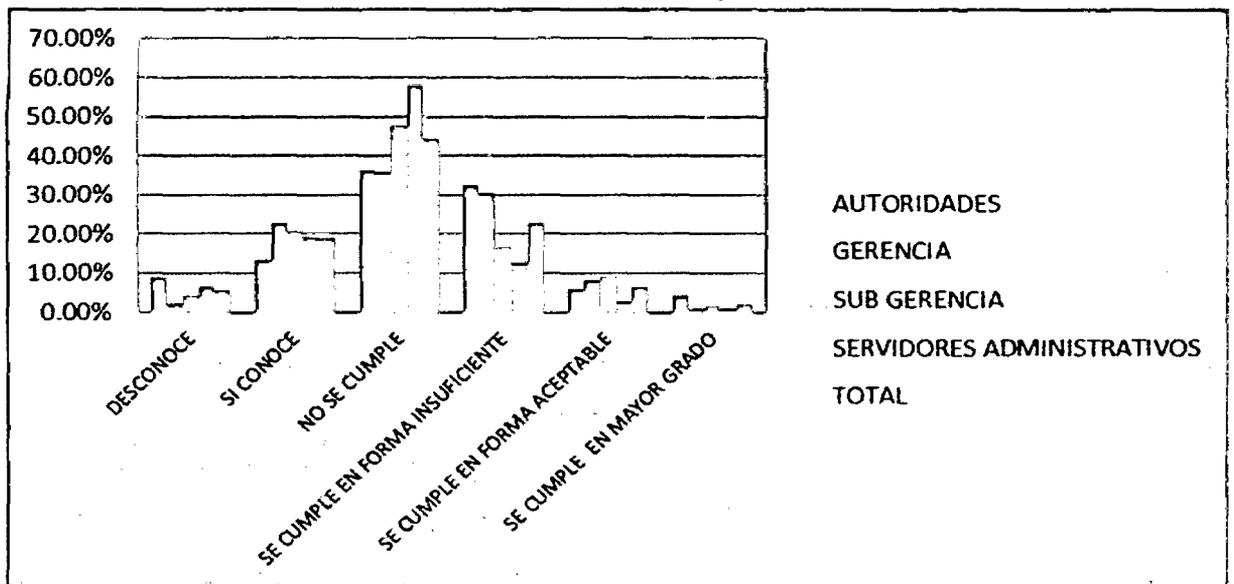
EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANE.

**CUADRO N° 4.1.17
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANE
RESUMEN DE COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AUTORIDADES	8.80%	13.20%	36.20%	32.20%	5.60%	4.00%	100.00%
GERENCIA	2.20%	22.80%	35.80%	30.20%	8.00%	1.00%	100.00%
SUB GERENCIA	4.20%	20.60%	47.80%	16.60%	9.20%	1.60%	100.00%
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS	6.40%	19.20%	57.80%	12.80%	2.80%	1.00%	100.00%
TOTAL	5.40%	18.95%	44.40%	22.95%	6.40%	1.90%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

**FIGURA N° 4.1.17
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONSOLIDADO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ.**



En el cuadro 4.1.17 se muestra el resultado de la inexistencia de un sistema de control interno sólido, los señores regidores, las gerencias, sub gerentes y el personal administrativo el 44.40 % manifiestan que el sistema de control interno establecido por Ley N° 28716 Ley de Control Interno, en la Municipalidad Provincial de Huancané no se aplica ni se cumple, en la actualidad la entidad carece de una cultura de control, las autoridades las gerencias no incentivan ni

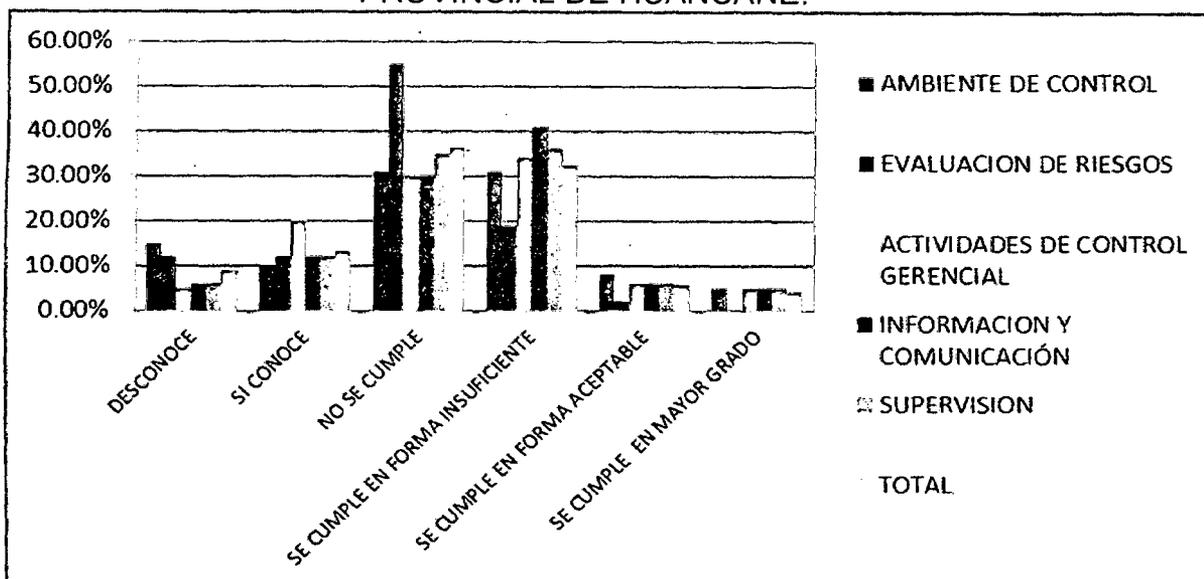
motivan, un ambiente de control no existe una organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa. Por lo que manifiestan solo el 1.90% de un cumplimiento de MAYOR GRADO y el 22.95% determinan el cumplimiento en forma INSUFICIENTE. Entonces se puede afirmar que este gobierno local a parte de los problemas políticos, la gestión administrativa se encuentra con un sistema de control tradicional ineficiente, los servidores administrativos no se encuentran involucrados en la implementación de un sistema de control interno, solo cumplen sus labores cotidianas en forma rutinaria.

CUADRO N° 4.1.18
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANE
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
AUTORIDADES

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	15.00%	10.00%	31.00%	31.00%	8.00%	5.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	12.00%	12.00%	55.00%	19.00%	2.00%	0.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	5.00%	20.00%	30.00%	34.00%	6.00%	5.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	6.00%	12.00%	30.00%	41.00%	6.00%	5.00%	100.00%
SUPERVISION	6.00%	12.00%	35.00%	36.00%	6.00%	5.00%	100.00%
TOTAL	8.80%	13.20%	36.20%	32.20%	5.60%	4.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.18
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCANE.

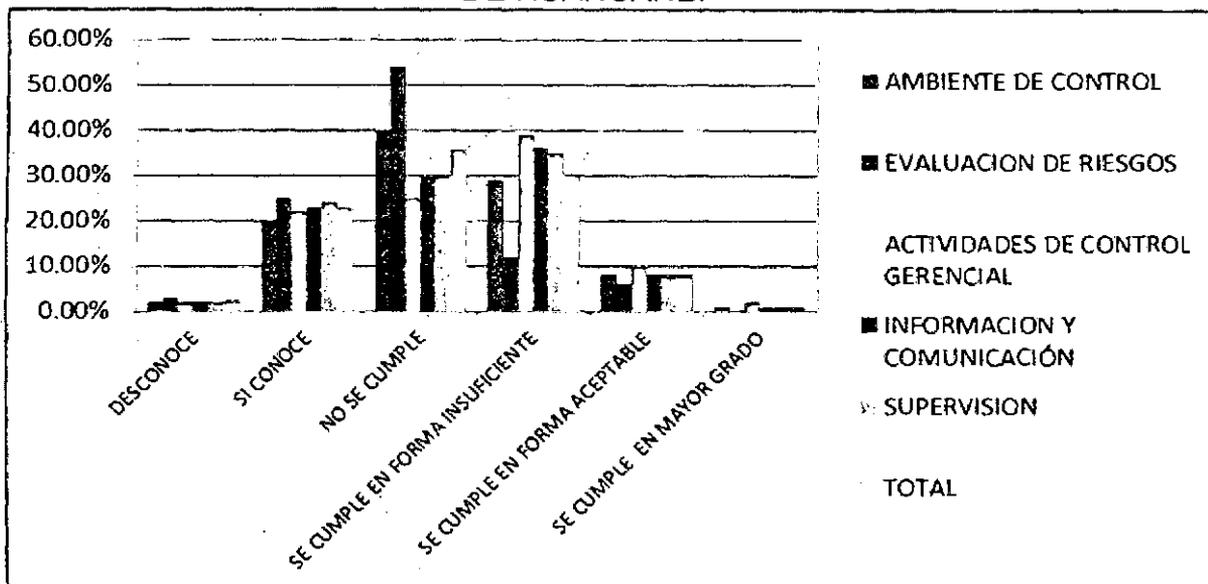


CUADRO N° 4.1.19
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANE
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	2.00%	20.00%	40.00%	29.00%	8.00%	1.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	3.00%	25.00%	54.00%	12.00%	6.00%	0.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	2.00%	22.00%	25.00%	39.00%	10.00%	2.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	2.00%	23.00%	30.00%	36.00%	8.00%	1.00%	100.00%
SUPERVISION	2.00%	24.00%	30.00%	35.00%	8.00%	1.00%	100.00%
TOTAL	2.20%	22.80%	35.80%	30.20%	8.00%	1.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N° 4.1.19
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – GERENCIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ.

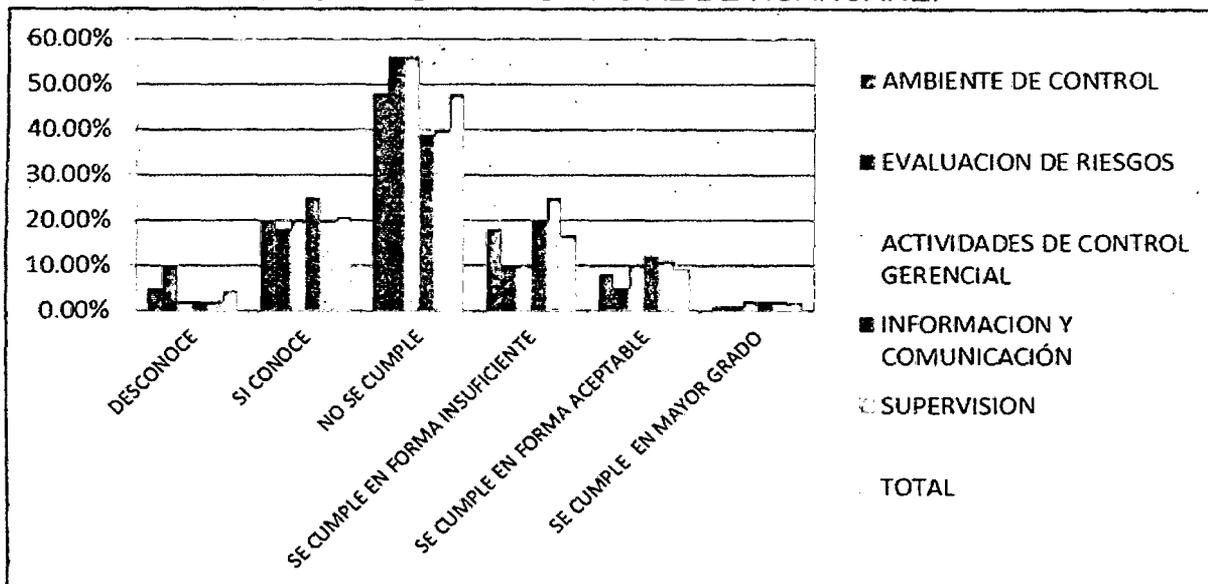


CUADRO N° 4.1.20
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANE
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE SUB GERENCIA

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	5.00%	20.00%	48.00%	18.00%	8.00%	1.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	10.00%	18.00%	56.00%	10.00%	5.00%	1.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	2.00%	20.00%	56.00%	10.00%	10.00%	2.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	2.00%	25.00%	39.00%	20.00%	12.00%	2.00%	100.00%
SUPERVISION	2.00%	20.00%	40.00%	25.00%	11.00%	2.00%	100.00%
TOTAL	4.20%	20.60%	47.80%	16.60%	9.20%	1.60%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N°4.1.20
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO – SUB GERENCIA DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ.

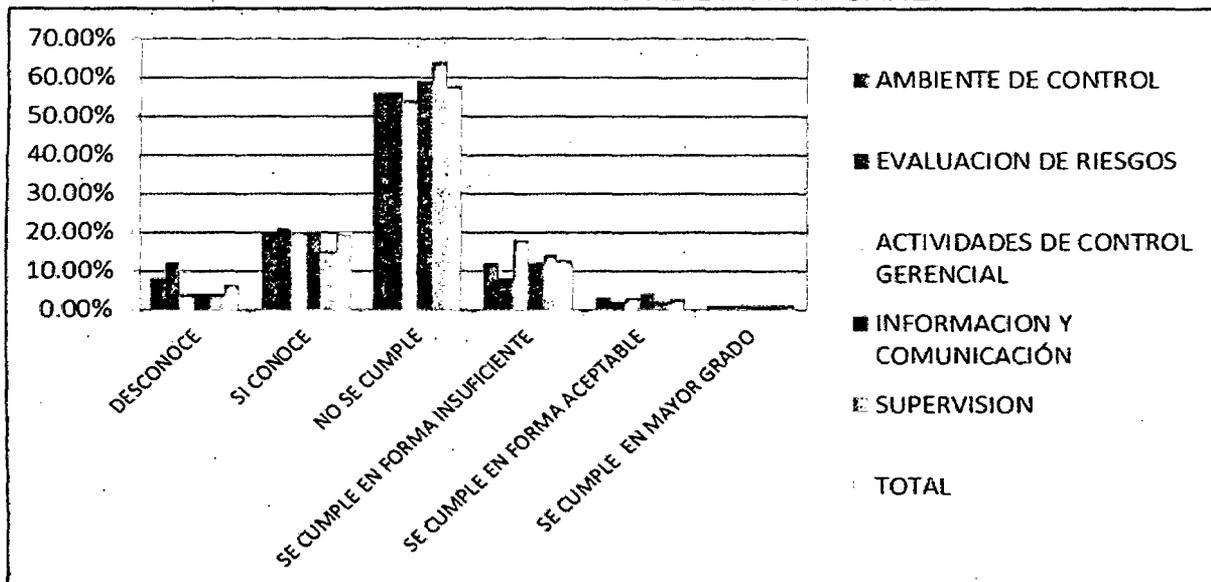


CUADRO N° 4.1.21
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANE
RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO A NIVEL DE
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

COMPONENTES	INFORMACION DE CONTROL INTERNO						TOTAL
	DESCONOCE	SI CONOCE	NO SE CUMPLE	SE CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE	SE CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO	
AMBIENTE DE CONTROL	8.00%	20.00%	56.00%	12.00%	3.00%	1.00%	100.00%
EVALUACION DE RIESGOS	12.00%	21.00%	56.00%	8.00%	2.00%	1.00%	100.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	4.00%	20.00%	54.00%	18.00%	3.00%	1.00%	100.00%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	4.00%	20.00%	59.00%	12.00%	4.00%	1.00%	100.00%
SUPERVISION	4.00%	15.00%	64.00%	14.00%	2.00%	1.00%	100.00%
TOTAL	6.40%	19.20%	57.80%	12.80%	2.80%	1.00%	100.00%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base al cuestionario de control interno.

FIGURA N° 4.1.21
EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO – SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCANÉ.



Después de una exhaustiva investigación, se puede evidenciar en los cuadros 4.1.1 al 4.1.21, relacionado al funcionamiento e implementación de los Sistemas de Control Interno conforme establece la Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado vigente desde 09 de mayo de 2006, los Gobiernos Locales en la Región de Puno, no han concluido su implementación es decir no cuentan con un control interno sólido que les permita, cumplir sus objetivos, disminuir la corrupción y conseguir la confianza de los ciudadanos, los mismos que vienen ocasionando detrimentos en la gestión administrativa de estas entidades, a continuación se realiza una descripción de la situación actual de cada uno de los cinco (5) componentes del sistema de control interno.

4.1.1 NORMA GENERAL PARA EL AMBIENTE DE CONTROL.

El propósito que tiene este componente es promover el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que asignan al control interno.

Promueve, también el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los servidores de la entidad y generar una cultura de control interno. Por consiguiente la confirmación negativa en el cuestionario de control interno de mayor proporción es el siguiente:

Las Municipalidades no realizaron mecanismos oportunos de difusión y seguimiento para fortalecer los “valores éticos” del personal administrativo.

Como resultado de la evaluación de la implementación del sistema de control interno de las Municipalidades, se determina que no se diseñó, ni se aplicó, menos se difundió a los servidores de la entidad que cumplan con los principios, deberes y obligaciones y respeten sus prohibiciones establecidos en la ley del código de ética de la función pública y el código de ética de la entidad; incumpliendo lo establecido en el numeral 9.2, literal a), b), c) del artículo 9 de la Ley 27815 de la Ley del Código de Ética de la Función Pública de fecha 22 de julio de 2002.

Es más las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno no han identificado los procesos internos que representan mayores riesgos de corrupción.

En éstas entidades hay ausencia de estudios que determinen “riesgos de corrupción” en las licitaciones y concursos públicos; hay una limitada participación de la ciudadanía en los procesos de selección.

La Oficina de Recursos Humanos no ha difundido los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de las Municipalidades.

Con la información obtenida del diagnóstico, se establece que el personal administrativo, manifiestan que no se ha difundido los documentos normativos de la Municipalidad entre ellos el manual de organizaciones y funciones, el reglamento de organizaciones y funciones, el cuadro de asignaciones del personal y demás manuales que regulan las actividades de la entidad; inobservándose la Norma General para el Ambiente de Control, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.

No se ha fortalecido el “Desarrollo del Personal Humano” en las Municipalidades, indica los entrevistados.

Como resultado de la evaluación del diagnóstico se establece lo siguiente:

- a) Las Municipalidades no elaboran anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.
- b) La escala de remuneraciones no está en relación con las funciones, responsabilidades y el puesto.
- c) La entidad no cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal.

- d) Las Municipalidades no cuenta con programas de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.

Se ha inobservando lo establecido en la Norma General para el Ambiente de Control, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.

4.1.2 NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de administración, identificación, valoración y una respuesta apropiada a los riesgos.

De la evaluación obtenida del cuestionario se evidencia que en forma sustancial los encuestados manifiestan lo siguiente:

- a) Las Municipalidades no han desarrollado un plan de actividades de planificación, análisis o valoración, manejo respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos, por actividades y procedimientos.
- b) Las entidades no cuenta ni ha puesto en práctica el plan de administración de riesgos.
- c) No se ha identificado los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos.
- d) Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación no han sido registrados por escrito.
- e) No se ha establecido las acciones necesarias para afrontar los riesgos.
- f) Tampoco se ha definido lineamientos para efectuar el seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos.

Apreciación negativa con alto porcentaje, es consecuencia de la inobservación a lo establecido en la Norma General Evaluación de Riesgos, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.

4.1.3 NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Del resultado de la evaluación se determina que las actividades expuestas a riesgos de error o fraude no son asignados a diferentes personas o equipos de trabajo. Es decir, un solo servidor o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave de un proceso, actividad o tarea; faltándose a la Norma Básica de Actividades de Control Gerencial – Segregación de funciones establecida en la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.

Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad, los resultados del cuestionario de por si nos confirma lo contrario. Y es más, claramente se evidencia estos resultados es consecuencia de la falta de conocimiento e interés de querer ser eficiente, eficaz del personal que labora en éstas entidades públicas, que tanto daño vienen ocasionando al desarrollo y progreso de esto pueblos.

4.1.4 NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE DE INFORMACION Y COMUNICACION

De la verificación a los métodos, procesos, canales, actividades relacionadas al flujo de información y comunicación en todas las direcciones no han alcanzado

la calidad y oportunidad, durante el periodo evaluado, sobresaliendo negativamente las siguientes normas básicas:

- a) No se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información.
- b) De manera periódica no se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras.
- c) Los ambientes utilizados para el archivo institucional no cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.
- d) La entidad no cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.

4.1.5 NORMA GENERAL PARA LA SUPERVISION

El resultado de la evaluación del cuestionario de control interno, con respecto a la supervisión de actividades, procesos y operaciones de los Gobiernos Locales de la Región de Puno, muestra una información de razonable. Es decir el manejo de esta actividad ha posibilitado en su curso la identificación de oportunidades y mejoras y la adopción de acciones preventivas y correctivas.

4.2 ANÁLISIS INTERNO, IDENTIFICANDO LAS DEBILIDADES Y SUS CAUSAS POR CADA COMPONENTE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

A través del análisis interno nos ha permitido determinar e identificar las debilidades, como también los problemas más frecuentes en la gestión de éstas Municipalidades y mediante el diagrama de causa efecto hemos logrado clarificar las diversas causas que vienen afectando las debilidades, de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, en los gobiernos

locales en estudio, el mismo que nos permitió identificar procesos que requieren especial atención en éstas Municipalidades, y comprender la importancia de reconocer los mismos para poder prevenirlos.

CUADRO N° 4.2.1
NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL ELEMENTO	DEBILIDADES	CAUSAS
FILOSOFIA DE LA GERENCIA MUNCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no difunden mediante cursos, talleres, charlas, etc., entre sus funcionarios y trabajadores, la normativa sobre control interno Ley N° 28716. - Las Municipalidades no definen, ni difunden las normas internas que regula la función de Control Interno. - No se designó al comité de control interno o el mismo no ha sido actualizado por cambio de los funcionarios. - Las Municipalidades no han suscrito el Acta de compromiso o se encuentra desactualizada. Los funcionarios y servidores de la Municipalidad no asumen el proceso como una función de la gestión. - Las Municipalidades no incentivan el desarrollo transparente de sus actividades, no se actualiza el Portal de Transparencia o no se consignan documentos de gestión actualizados. Tampoco se publican en la página web los documentos relacionados a la implementación del Control Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de una actitud de apoyo permanente hacia el control interno, actuando con independencia, competencia y liderazgo de parte de los Alcaldes, Regidores y Gerentes Municipales. - La causa fundamental es por desconocimiento e desinterés de los Alcaldes, regidores y Gerentes Municipales. - No existen mecanismos que motiven el desarrollo de un ambiente de confianza en la entidad. - Falta la decisión para la incorporación de un nuevo enfoque de administración (gestión de calidad y gestión por resultados).
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no tienen o no han actualizado o no difunden un código de ética que precise los principios, valores, obligaciones y prohibiciones que regulen el comportamiento de sus funcionarios y servidores, de manera que subsistan y se mantengan a pesar de los cambios de las personas que ocupan temporalmente los cargos en estas entidades. - No se certifica la adherencia al Código de Ética. - No se sancionan por sus inobservancias o no se lleva un registro de sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en principios y valores éticos, del Alcalde, Regidores, Funcionarios y servidores Municipales. - Falta de la demostración y persistencia en un comportamiento ético por parte del Alcalde y los Gerentes Municipales. - Falta la identificación de los procesos internos que representan mayores riesgos de corrupción. - Implementara y fortalecer los mecanismos que garanticen la integridad pública, así como los controles que aseguren su efectividad.

CONTINUA CUADRO N° 4.2.1

NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

<p style="text-align: center;">ADMINISTRACION ESTRATEGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que las unidades orgánicas no evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desviaciones. - En la elaboración de los planes institucionales no participan la totalidad de las unidades orgánicas, solo son elaborados por la gerencia de planificaciones. - Los indicadores de gestión no se ajustan a la gestión por resultados y en algunos casos no están alineados con los objetivos estratégicos del sector. - No se realiza una planificación seria y pormenorizada de los procesos de selección de la entidad, notándose muchas modificaciones del PAAC, fraccionamientos, desabastecimientos y exoneraciones de procesos de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de la formulación de un plan, sistemático y positivamente correlacionado con los planes estratégicos y objetivos para una administración y control efectivo. Y expresados en unidades monetarias de presupuesto anual. - Carencia de lineamientos para la elaboración del análisis estratégico y lineamientos para la implementación estratégica, de las acciones correctivas para alcanzar los objetivos estratégicos.
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANICA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los documentos normativos de gestión más importantes de la municipalidad como el ROF, MOF, PAP, CAP, POI, RIT, TUPA, no se encuentran actualizados ni concordados con las Normas de Control Interno. Tampoco se difunden. - No se realizan evaluaciones periódicas del cumplimiento real de estos documentos de gestión, solo se realizan como un formalismo para cumplir con los plazos establecidos por entes rectores. - Las Municipalidades no actualizan su estructura organizacional sobre la base de su visión, misión, objetivos, procesos, mucho menos por gestión por resultados. - En estas entidades no existe un área encargada del desarrollo organizacional ni de la administración de riesgos que actualice los documentos normativos de gestión concordándolos con las Normas de Control Interno y el planeamiento de la administración, identificación, valoración y respuesta a los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizacional no se encuentra desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades que desarrolla cada uno de los Gobiernos locales. - El MOF, ROF, CAP, no se encuentra actualizado, estos no relejan todas las actividades que se realizan en las Municipalidades. - Carencia de manuales de procedimientos o directivas con sus respectivos flujos de información.
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidades no cuentan con procedimientos documentados en el Reglamento Interno de Trabajo, para los principales procesos relacionados con la administración de RR.HH., como el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y registro. - Se evidencia en todas la Municipalidades la falta de capacitación del personal, éstos no organizan eventos de capacitación y no se promueve la participación en eventos externos. - No se elabora un plan de formación y capacitación del personal con la participación de todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el enfoque de probidad e idoneidad en el sistema de recursos humanos de las Municipalidades. - Los Gobiernos locales no elaboran en forma anual un plan de capacitación con la participación de todas las áreas. - Carencia de políticas de evaluación de personal, que considere el desempeño laboral.

CONTINUA CUADRO N° 4.2.1

NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

COMPETENCIA PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - En las Municipalidades de la Región Puno, no cuentan con procedimientos que definen los perfiles de los cargos o puestos de trabajo, acorde con las funciones y responsabilidades asignados. - Los legajos personales están desactualizados. - El personal que ocupa cada puesto de trabajo no cuenta con las competencias, experiencia, capacitación que el puesto requiere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no cuentan con perfiles de cargo debidamente aprobados. - El personal que ocupa cada puesto de trabajo no cuenta con las competencias del perfil de trabajo, solo son designados por intereses políticos y para interés políticos.
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que no todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo a los niveles de autoridad que le corresponde. - El ROF y MOF se encuentran desactualizados por lo que no definen claramente las responsabilidades. - Cuando ingresan nuevos funcionarios y servidores por el cambio del titular de la entidad, no se les comunica por escrito sus funciones y nivel de autoridad y responsabilidad respecto del cargo que ocupan. 	<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad y responsabilidad del personal que labora no están claramente definidos en los manuales, reglamentos u otros documentos. - El personal escasamente conoce sus responsabilidades y actúan de acuerdo a sus experiencias y no de acuerdo a los niveles de autoridad que les corresponde.
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - El OCI no se encuentra debidamente implementado, no cuenta con personal con experiencia, en algunas casos no cuenta con personal independiente ya que aún no han sido incorporados a lo CGR. Los auditores se encuentran mal remunerados lo cual les expone a riesgos de corrupción. - La Municipalidades no implementan las recomendaciones provenientes de los informes de auditoría y los OCIs no validan las acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se encuentran adecuadamente implementados con personal. - El personal que labora no son de comprobada competencia e idoneidad profesional, peor los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI.

CUADRO N° 4.2.2

EVALUACION DE RIESGOS

EVALUACION DE RIESGOS	DEBILIDADES	CAUSAS
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no cuentan con documentos que establezcan los objetivos, metodología ni lineamientos para la administración de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los Gobiernos Locales no se desenvuelven a base de un plan de administración y gestión de riesgos.
IDENTIFICACION DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades de la región de Puno no cuentan con un registro de riesgos que pueda afectar negativamente el logro de los objetivos debido a factores internos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> - En las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno no existe hábito de identificación de riesgos.
VALORACION DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no cuantifican los riesgos, en cuanto a su probabilidad de ocurrencia e impacto, documentadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de la determinación cuantitativa de la ocurrencia de riesgos por cada actividad y objetivo de las Municipalidades.
RESPUESTA AL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no toman acciones para minimizar o dar respuesta a la probabilidad de ocurrencia ni el impacto de los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de lineamientos para efectuar el seguimiento periódico a los controles desarrolladas con respecto a los riesgos.

CUADRO N° 4.2.3
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	DEBILIDADES	CAUSAS
PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACION Y APROBACION*	<ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidades no establecen claramente ni formalmente los procedimientos de autorización y aprobación, para los procesos, actividades y tareas mediante directivas o manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas, no están claramente definidos en manuales o directivas menos se han comunicado a los responsables.
SEGREGACION DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - No se han establecido formalmente los procedimientos para una adecuada separación de funciones que puedan resultar incompatibles. Ni se detectan casos de funciones incompatibles ejecutadas por una misma persona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude no son asignados a diferentes personas o equipo de trabajo. - Falta de control de las etapas claves de un proceso, actividad o tarea, no lo tenga una sola persona o equipo de trabajo.
EVALUACION COSTO-BENEFICIO	<ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidades no determinan ni evalúan la implementación de actividades y procedimientos en función de la relación costo beneficio, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales, por ejemplo la elaboración de un catastro municipal permitirá un mejor control de la recaudación de rentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no analizan el costo de los controles establecidos para las actividades, si están de acuerdo a los beneficios esperados. - Carencia de análisis del número de controles existentes en las actividades
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - No existe información documentada sobre los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, ni se han establecido medidas de seguridad para los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se han establecidos políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos y archivos
VERIFICACION Y CONCILIACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran pendientes de liquidación técnica financiera de las obras ejecutadas en años anteriores. - Los inventarios no se encuentra conciliados con la existencia física real, con los importes en los libros de contabilidad y un control de depreciaciones por cada bien. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta la implementación de políticas y procedimientos o directivas de liquidaciones de obras por ejecución presupuestaria directa y para el levantamiento de inventarios en forma periódica y la conciliación con libros contables.
EVALUACION DE DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidades no han implementado indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas. Mediante disposiciones, planes organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta la implementación de políticas y procedimientos de evaluación de desempeño en base a planes organizacionales, disposiciones normativas e indicadores de desempeño.
RENDICION DE CUENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - En los gobiernos locales de la región de Puno, la rendición de cuenta o información a la ciudadanía no es una cultura de transparencia, solo cumplen por mandato legal. - Los alcaldes incumplen con presentar periódicamente los resultados de su gestión a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no cuentan con procedimientos y lineamientos internos aprobados que se siguen para la rendición de cuentas.

**CONTINUA EL CUADRO N° 4.2.3
ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

DOCUMENTACION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> - Como no se elabora los MAPRO, ni los flujogramas de procesos, actividades y tareas, algunas tareas, actividades o procesos se realizan informalmente, es decir. - Los servidores desconocen la orientación de los procesos al cumplimiento de los objetivos, generales y específicos de la Municipalidad. El cumplimiento de las tareas lo realizan por experiencia que han adquirido año tras año, sin ninguna mejora. - Las actividades y procedimientos vienen desarrollando o cumpliendo bajo un enfoque de áreas y no bajo el enfoque de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de implementación mediante flujogramas cada uno de los procedimientos, actividades y tareas, debidamente aprobados y comunicados a cada uno de los servidores municipales
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no revisan ni evalúan periódicamente las tareas o actividades con el fin de proponer mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de políticas y procedimientos para la evaluación periódica de las tareas y actividades e implementar las medidas correctivas o la política de retroalimentación.
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no cuentan con un área de sistemas y los sistemas que utilizan no están debidamente implementados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de las políticas para la administración de la tecnología de la información y comunicación (TIC).

**CUADRO N° 4.2.4
INFORMACION Y COMUNICACION**

NORMAS GENERALES PARA LA INFORMACION Y COMUNICACION	DEBILIDADES	CAUSAS
FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidades no han definido a través de una directiva, las características que debe reunir la información interna y externa: integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad y objetividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de políticas y directivas definiendo niveles para el acceso del personal al sistema de información
INFORMACION Y RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Las entidades no cuentan con mecanismos y procedimientos que garanticen el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Alcalde y los funcionarios no identifican las necesidades de información de todos los procesos y no han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas. - Falta implementar con políticas y procedimientos que garanticen el adecuado suministro de la información.
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no han diseñado e implementado mecanismos para asegurar la calidad de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - No se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información.

CONTINUA EL CUADRO N° 4.2.4 INFORMACION Y COMUNICACION

LOS SISTEMA DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> - Carecen de un sistema de información que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y que no se ajustan a las necesidades de sus actividades y no se brindan soporte ni mantenimiento. Con excepción de la información financiera y presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras.
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no toman conocimiento periódicamente de las necesidades de los distintos niveles organizacionales sobre los sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Periódicamente no se evalúan los sistemas de información y de ser necesario se debe rediseñar para asegurar su adecuado funcionamiento
ARCHIVO INTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no cuentan con una unidad orgánica independiente y debidamente implementada para la administración del archivo institucional. Tampoco cuentan con espacio suficiente para la conservación de los archivos periféricos o de cada área ni armarios o muebles seguros. - Los ambientes asignados a la acumulación de documentos no es seguro, está sucio y los documentos se encuentran en estado de abandono y deteriorado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La administración de los documentos e información no se realiza de acuerdo con las disposiciones y procedimientos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos) - Por no designar ambientes que cuentan con una ubicación y acondicionamiento apropiado.
COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no cuentan con un documento donde se regule la comunicación interna, que establezca los procedimientos y mecanismos de comunicación horizontal o vertical dentro de la entidad, tal como el uso de memorando, informes, correos electrónicos u otros documentos, así como la uniformización de éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no han implementado y difundido documentos que orienten la comunicación interna.
COMUNICACIÓN EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Las entidades no cuentan con un documento donde se regula los mecanismos para la comunicación externa, para el uso de oficios, cartas, resoluciones, informes, correos electrónicos, formatos de evaluación de denuncias, quejas y reclamos. - Las Municipalidades en la Región Puno, no implementan ni actualizan de acuerdo a las disposiciones legales vigentes el "Portal de Transparencia". Por ejemplo no se publica los avances respecto a la implementación del control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no cuentan con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional. - Por no cumplir las disposiciones legales correspondiente al portal de transparencia o actualizar y adecuar a las disposiciones vigentes.
CANALES DE COMUNICACION	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no han establecido formalmente, a través de una directiva interna, el uso obligatorio de la red informática con que cuenta, mediante correo electrónico y otros mecanismos adecuados, que permita que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por no implementar políticas que estandaricen una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación, memorando, paneles informativos, boletines revistas entre otros.

CUADRO N° 4. 2.5 SUPERVISION

NORMAS GENERALES PARA LA SUPERVISION	DEBILIDADES	CAUSAS
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades en la región Puno no han desarrollado políticas que regulen las actividades y monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> - Por falta de implementación de políticas que regulen las actividades de prevención y monitoreo
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no desarrollan procedimientos para conocer si sus procesos se desarrollan de acuerdo con lo establecido. - Las deficiencias y los problemas detectados, no se llevan un registro o control que permita medir su frecuencia y la adopción de acciones correctivas orientadas a las causas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se registran las deficiencias los problemas detectados y no se comunican con prontitud a los niveles superiores para corrección inmediata. - Implementar acciones de supervisión, para verificar que se implementó las mejoras en los procesos y operaciones para garantizar su idoneidad y calidad y debe quedar evidencia de ello.
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Las Municipalidades no realizan autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, para medir la eficiencia y calidad de los controles de los procesos, productos y resultados de su gestión. - El personal de las Municipalidades no están capacitados sobre una metodología para autoevaluar el control interno. - Las Municipalidades no han implementado ninguna política de compromiso de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos locales no efectúan ni disponen periódicamente autoevaluaciones que le permita proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente. - Los Alcaldes no valoran las recomendaciones provenientes. - es de las acciones de control emitidos por los OCIs. Ni disponen su efectiva implementación. También falta de un seguimiento de la implementación de ésta recomendaciones.

4.3 PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN EN LA GESTION MUNICIPAL DE LOS GOBIERNOS DE LA REGION PUNO.

Denominamos procesos a la secuencia de acciones o conjunto de actividades enlazadas que transforman insumos en determinados productos o resultados.

Para este fin, los procesos requieren de recursos para su ejecución, los cuales pueden ser financieros, tecnológicos, humanos, materiales etc.; así como requiere también de un marco normativo o documentación de referencia bajo la cual se desarrollan.

Por ejemplo, para la construcción de una obra pública, se requieren de materiales, tales como ladrillos, cemento (entrada), personas y el dinero para empezar el proyecto (recurso), una vez que se cuenta con los recursos necesarios, viene el proceso de transformación, que son todas las acciones que llevó a cabo en el proceso constructivo hasta que la obra sea concluida. Finalmente, se entrega a los beneficiarios o usuarios, la obra concluida que es el producto final (salida). Asimismo, cabe resaltar que en cada secuencia de Entrada-Transformación-Salida, interviene **el control interno**, en el sentido de que para empezar la obra (entrada), necesito contar por ejemplo con la aprobación del expediente técnico y tener toda la documentación pertinente en orden; lo cual es en efecto una acción de control interno. De la misma manera en la transformación, el gerente de obras debe tener en cuenta que para el logro de sus objetivos, sus acciones deben estar alineadas a las normas de ejecución de obras que maneja la entidad (marco normativo). En consecuencia, cada etapa, se asocia a mecanismos de **control interno**, lo cual favorece a la generación de procesos óptimos al interior de las instituciones.

En consecuencia en las municipalidades provinciales de la región de Puno, hemos podido identificar varios procesos que siguen este mismo esquema, por ejemplo:

- El sistema de planeamiento de actividades y proyectos.
- Los procesos de contrataciones de servicios u obras y adquisición de bienes.
- El proceso de inventario físico.
- El proceso de servicio de limpieza pública.
- El proceso de ejecución de obras, por administración directa y por contrato.

- El proceso de elaboración del presupuesto municipal.
- El proceso de presupuesto participativo.
- El proceso de registro de información, administrativa y presupuestario en el sistema SIAF – GL.
- El proceso de aprobación de un proyecto de inversión pública, entre otros.

Para el presente estudio de investigación los tipos de “procesos que requieren especial atención” serán aquellos que presentan algún de las siguientes características:

- a. Como resultado del proceso, se entrega productos o resultados deficientes:** Es decir que no se satisface a los usuarios o área usuaria del producto. Por ejemplo: los bienes y materiales de construcción son adquiridos inoportunamente, expediente técnicos deficientes, alimentos del programa del vaso de leche entregados a los beneficiarios sin el adecuado balance nutricional, entre otros.
- b. El proceso seguido no ha cumplido con las leyes y normas que lo regulan:** Por ejemplo procesos de selección no informados a través del SEACE, procesos de selección convocados sin la previa certificación de la existencia de recursos presupuestarios y su fuente de financiamiento, expedientes de contrataciones no aprobados por la instancia correspondiente, ejecución de obras sin expediente técnico aprobado, obras no liquidadas luego de la culminación de los trabajos, ausencia de residente de obras durante la fase ejecución, entre otros.
- c. El proceso no ha tomado en cuenta la metodología establecida o no ha considerado los estándares técnicos o normativa definidos previamente:** Por ejemplo: proceso de selección que no ha cumplido con

los plazos y procedimientos de publicación en el SEACE, aprobación de adicionales en obras sin sustento técnico ni verificación de disponibilidad presupuestaria, la ausencia de la ficha nutricional apropiado en los proceso de compra de los insumos del programa del vaso de leche, la omisión del informe de conformidad del bien adquirido por el área usuaria .

- d. **El proceso ha sido logrado pero ha generado sobre costos a la Municipalidad.** Esto sucede cuando los productos terminados implicaron costos elevados, desde la determinación del valor referencial con costos enaltecidos en la adquisición de los recursos materiales, humanos, maquinaria, estudios de los proyectos, expedientes técnicos entre otros. Asimismo el desconocimiento de las personas generan retrasos y correctivos constantes; en consecuencia, los plazos de entrega de los productos se alargan más de lo previsto.

Sobre esta premisa los procesos más comunes que requieren especial atención, son los siguientes:

- Proceso de instrumentos de planificación y planeamiento de ejecución de obras y proyectos de inversión.
- Proceso de contratación.
- Proceso de ejecución de obras por administración directa.
- Proceso de administración de bienes muebles e inmuebles.
- Proceso de gestión de almacenes.
- Proceso de gestión del programa de vaso de leche.
- Proceso de liquidaciones de obras.
- Proceso de controles gerenciales

Es importante señalar sin embargo que si bien estos procesos son los más recurrentes, no son los únicos que existen. En cada Municipalidad, dependiendo de sus particularidades y prácticas, pueden presentarse otros procesos que también requieren especial atención (por ejemplo: procesos de recaudación tributaria, cobranza coactiva, presupuesto participativo, proceso de pagos, demarcación territorial, comercio ambulatorio, transporte urbano, entre otros).

Con el fin de obtener una mayor comprensión de la forma como pueden aplicarse las Normas de Control Interno en las Municipalidades de la Región de Puno, el presente trabajo de investigación desarrollará como aplicación práctica cinco procesos más recurrentes identificados con el objetivo de que sirva de ejemplo para que cada Municipalidad aplique la metodología a sus procesos que se identifiquen como recurrentes.

Luego de la identificación de los procesos que requieren especial atención, como paso siguiente será necesario encontrar los problemas más frecuentes asociados a los mismos; para su entendimiento cumpliremos estrictamente los siguientes pasos, finalmente la implementación a nivel de procesos se realizó describiendo las cinco aspectos e interrogantes detallados en el paso III.

PASO I: Identificación del proceso que requiere especial atención.

PASO II: Identificación de los problemas recurrentes.

PASO III: Planteamiento de Recomendaciones.

Implementación a nivel de entidad

1. ¿En qué consiste?
2. ¿Cómo implementarlo?
3. Evidencia de su cumplimiento.
4. ¿Qué pasa si no se implementa?

Implementación a nivel de procesos

1. ¿En qué consiste?
2. Principales normas aplicables que favorecen su solución
3. ¿Quiénes deben aplicar?
4. Riesgos de no aplicarla
5. Evidencia de cumplimiento

Para los casos elegidos se han identificado los siguientes problemas:

PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA LOS PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN

Procesos	Problemas claves identificados
Proceso de instrumentos de planificación y planeamiento de ejecución de obras y proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none">▪ El planeamiento es precaria y sumamente débil.▪ Carecen de un plan estratégico de ejecución de obras y proyectos de inversión.▪ Los elaboran, es más que nada para cumplir con la normatividad y, evitarse de problemas con el OCI.▪ Los instrumentos de planificación no son elaborados de acuerdo a la visión, misión y objetivos estratégicos de la Municipalidad▪ Carecen de una metodología mínima estándar.▪ Carecen de un plan de desarrollo institucional o Plan Estratégico Institucional.▪ Las unidades orgánicas de las Municipalidades no evalúan periódicamente sus planes operativos con el fin de conocer los resultados alcanzados y determinar posibles desvíos.

CONTINUA: PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA LOS PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN

Proceso de	<ul style="list-style-type: none">▪ Requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes▪ Determinación inadecuada de valores referenciales, en estudios y proyectos sobrevalorados.▪ Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases, estas son dirigidas, principalmente en la determinación de los requerimientos técnicos mínimos estableciendo puntaje preferencial hacia un proveedor▪ Expediente de contratación sin aprobación
------------	--

contratación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencias en la evaluación técnica, estableciendo puntajes altos sobre alguna característica particular del proveedor previa coordinación anteladamente y económica de los postores ▪ Deficiencias en la formalización del contrato, sin determinar el plazo de inicio y final para evadir las sanciones por mora o atraso en la entrega. ▪ Incumplimiento de plazos de ejecución contractual. ▪ Inaplicación de penalidades por atraso en la prestación contractual ▪ Deficiencias en las formalidades de conformidad del área usuaria.
Proceso de ejecución de obras por administración directa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización en los expedientes técnicos ▪ Provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución ▪ Adquisición sin proceso de bienes y materiales, regularizando posteriormente ▪ Fraccionamiento en la adquisiciones de materiales de construcción ▪ Informalidad en la supervisión y residencia de la obra ▪ Informalidad en la gestión de almacén en las obras ▪ Inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución ▪ Incumplimiento de plazos de ejecución ▪ Obras sobrevaloradas. ▪ Obras ejecutadas sin la previsión presupuestaria ni resultado de presupuesto participativo ▪ Obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar
Proceso de administración de bienes muebles e inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial implementado. ▪ Inventarios desactualizados, no valorizados o con inconsistencias ▪ Desorganización del archivo documental relativo al patrimonio físico ▪ Deficiencias en el levantamiento del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad y la Baja de Bienes ▪ No se remite información periódicamente a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ▪ bienes muebles e inmuebles sin saneamiento, físico, legal y contable

CONTINUA: PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA LOS PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN

Proceso de gestión de almacenes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informalidad en el ingreso y salida de bienes ▪ Existe hacinamiento de bienes y materiales de construcciones no utilizadas, sobrantes, deterioradas por el tiempo.
La gestión del programa de vaso de leche.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuado empadronamiento de beneficiarios ▪ Fichas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compra ▪ Deficiencias en la distribución de los alimentos ▪ Inadecuada supervisión y control del manejo de los alimentos

<p>Proceso de planeamiento de ejecución de obras y proyectos de inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Municipalidades no realizan un planeamiento estratégico de ejecución de estudios y obras. ▪ Carece de una programación minuciosa, con metas, plazos, costo, mensualizado, con la designación de responsables, identificación de riesgos internos y externos ▪ La Programación del costo de las obra en el PIA, se realizan empíricamente, sin el estudio de factibilidad, menos con los expedientes técnicos. ▪ Incumplimiento de ejecución de obras programadas en el POI. ▪ Obras sobrevaloradas. ▪ Incumplimiento de plazos de Ejecución.
<p>Proceso de liquidaciones de obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiencia en la elaboración del informe final de ejecución de obra. ▪ Deficiencia en el informe de evaluación del expediente técnico. ▪ Deficiencia en la entrega de terreno ▪ Deficiencia en la recepción de obra ▪ Deficiencia en el calendario reprogramado de obra ▪ Carencia de cuadro de materiales realmente utilizados ▪ Carencia de control de calidad ▪ Carencia de sustento de ampliación de plazo y documento que la aprueba ▪ Carencia de sustento de adicionales y/o deductivos y documento que lo aprueba ▪ Carencia de resoluciones de modificación del presupuesto analítico ▪ Carencia de cuadro de valor real de maquinaria de la entidad utilizada. ▪ Deficiencia en planos de replanteo y de ubicación ▪ Deficiencia de informe financiero final.

CONTINUA: PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA LOS PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Municipalidades carecen de procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas, no se encuentran claramente definidas en manuales o directivas. ▪ La gerencia municipal no identifica los procesos, actividades y operaciones significativas para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. ▪ La gerencia municipal no determinan controles claves preventivos o defectivos, que se relacionan con los riesgos o factores críticos más importantes.
--	---

<p>Proceso de controles gerenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude no son asignados a diferentes servidores o equipo de trabajo. ▪ Los gobiernos locales no efectúan rotación periódica de personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude. ▪ La Municipalidades no establecen políticas y procedimientos internos para garantizar que el proceso de toma de decisiones en la Municipalidad se efectúe en un marco de legalidad, transparencia y sustento documentario. ▪ Las Municipalidades tienen un escaso cuidado que las decisiones tomadas se realicen en base a la información oportuna y confiable; asimismo, que cumpla con las formalidades legales. ▪ Las políticas tradicionales de desempeño de actividades y procedimientos no permiten verificar y asegurar que las transacciones administrativas y financieras se ejecuten de acuerdo a la normativa vigente. ▪ Las actividades y tareas que desarrollan las municipalidades, no se evalúan ni se revisan periódicamente con el fin de proponer mejoras. ▪ Las Municipalidades no cuentan con políticas ni indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.
---	--

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS MUNICIPALIDADES

La tarea fundamental para la implementación del sistema de control interno, es conocer cómo implementar el mismo, tanto a nivel institucional como a nivel de los procesos específicos, y comprender la importancia de su correcta implementación.

CONDICIONES BÁSICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Cualquiera sea la característica de una municipalidad de la región de Puno, siempre será necesario identificar o crear las condiciones básicas para una adecuada implementación del Sistema de Control Interno. Estas Condiciones son:

- a. **Contar con la voluntad política y compromiso de la alta dirección.** Un buen sistema de control interno solo será exitoso si tiene a su favor el compromiso del alcalde de los regidores y de las gerencias municipales.

Esta condición es imprescindible y va más allá del cumplimiento formal del mandato normativo, ya que se trata de valorar las normas de control en su sentido más amplio, entendiendo que sin ellas el proceso gerencial estará incompleto y constituirá un riesgo para el cumplimiento de la misión institucional.

- b. Constituir un equipo de articulación.** Que esté integrado por funcionarios, servidores a los cuales se encargará la coordinación del proceso de implementación. Este equipo debe estar reconocido formalmente por la alcaldía y deberá contar con las atribuciones necesarias para planificar e implementar las condiciones de control interno.
- c. Contar con un plan de implementación.** Este plan que sirva de instrumento guía para el ordenamiento de las acciones, de definición del cronograma y el monitoreo del cumplimiento de metas; y que actúe como un instrumento de articulación que permita el logro de los compromisos de la alta dirección y del personal de la Municipalidad. Como primer paso para ello, es necesario elaborar un diagnóstico del estado situacional del control interno existente en la Municipalidad.
- d. Hacer una difusión interna previa a la implementación.** Esta difusión se puede llevar a cabo a través de la realización de talleres o eventos similares y tiene como objetivo dar a conocer la importancia del control interno y de las acciones que se van a llevar a cabo en el marco de la planificación, como la finalidad de sensibilizar y generar compromiso en los servidores municipales.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL INSTITUCIONAL Con el objeto de facilitar su implementación gradual en la

Municipalidades Provinciales de la Región de Puno, se desarrollaron **(24 de las 37 normas)**; ***“especificando: ¿en qué consiste?, ¿Cómo implementarlo?, cuáles son las evidencias de su cumplimiento y ¿qué pasa si no se implementa?”***.

Cada Municipalidad deberá adoptar las acciones adicionales para la implementación progresiva de todas las Normas de Control Interno, según su problemática y realidad particular, eso no quiere decir que el resto de las normas que no se desarrollaron en el presente trabajo sean menos importantes, sino que dada la necesidad del presente trabajo se han elegido las que pueden servir de ejemplo para que cada municipalidad pueda aplicar las demás normas según sus necesidades. En el siguiente cuadro desarrollamos orientaciones para su implementación cada uno de las normas de control:

CUADRO N° 4.3.1

ORIENTACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN DEL SCI.

Componentes del Control Interno	Orientaciones para su implementación
Componente 1: Ambiente de control	Ver cuadro 4.3.2
Componente 2: Evaluación de riesgos	Ver cuadro 4.3.3
Componente 3: Actividades de control gerencial	Ver cuadro 4.3.4
Componente 4: Información y comunicación	Ver cuadro 4.3.5
Componente 5: Supervisión	Ver cuadro 4.3.6

CUADRO N° 4.3.2.1

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
Filosofía de la Dirección	Es la actitud ejemplar que deben mantener el Alcalde y los funcionarios municipales, fomentando el respeto y apoyo al control, actuando siempre con transparencia y buscando el logro de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programando, ejecutando o promoviendo la participación de todo el personal, incluido el titular, en eventos de sensibilización y capacitación en temas de control interno. ▪ Suscribiendo un Acta de Compromiso (Modelo de acta) para la implementación del Control Interno, por el Alcalde y todos los funcionarios de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de Eventos de capacitación realizados. ▪ Acta de Compromiso suscrita. ▪ Documento de designación del Comité de Control Interno. ▪ Documento de asignación de funciones al Comité de Control Interno. ▪ Se sugiere incorporar como indicadores de la norma Filosofía de la Dirección a "Buzón de sugerencias" "Línea de denuncias" mecanismos que fomentan la participación de los empleados 	<p>No se asume el proceso de implementación del control interno como una función propia de la gestión y se confunde el concepto tratándolo como una función de auditoría o de control posterior exclusiva del Órgano de Control Institucional - OCI.</p> <p>La gestión municipal puede orientarse según los intereses políticos o económicos del titular de turno.</p> <p>Los funcionarios y trabajadores no se sienten parte del proceso de implementación del control interno.</p>

CUADRO N° 4.3.2.2

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Integridad y Valores Éticos</p>	<p>La gestión municipal debe distinguirse por el cumplimiento de principios y valores éticos, así como la sanción oportuna de faltas y delitos cometidos contra la municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobando y divulgando un Código de Ética Municipal de obligatorio cumplimiento por parte de todo el personal, incluido el Alcalde, que precise los principios, valores, obligaciones y prohibiciones que regulan el comportamiento de los funcionarios y servidores. ▪ Suscribiendo un documento que acredite el conocimiento y el compromiso de cumplimiento del Código de Ética de la municipalidad, Reglamento Interno de Trabajo y normativa de la municipalidad, documento que debe ser adjuntado al legajo personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Código de Ética municipal suscrito por la Alta Dirección. ▪ Registros de difusión del Código de Ética, ya sea a través de charlas, actas, etc. ▪ Inclusión del Código de Ética en el Reglamento Interno de Trabajo repartido al personal. ▪ Informe periódico sobre el seguimiento de procesos judiciales. ▪ Informe periódico sobre el seguimiento de procesos administrativos. ▪ Reporte del área de personal o Recursos Humanos. ▪ Resultados de mecanismos de protección utilizados a favor de los empleados que denuncien incumplimientos del Código de Ética. 	<p>Los funcionarios no tienen conocimiento de los valores institucionales y hacen suyos los valores y principios de la gestión de turno. Cada funcionario o trabajador orienta sus acciones en base a sus propios códigos de conducta o prioridades personales. Los funcionarios municipales hacen referencia a la existencia de un Código de Ética de la función pública, pero no conocen sus alcances ni su contenido</p> <p>Se genera una sensación de impunidad frente a la comisión de delitos o faltas administrativas en perjuicio de la Municipalidad.</p>

CUADRO N° 4.3.2.3

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Administración Estratégica</p>	<p>Se refiere al hecho que la gestión municipal debe orientarse en función a objetivos determinados en un Plan Estratégico, el mismo que debe ejecutarse a través de planes operativos y del presupuesto anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentando la participación en los procesos de planificación estratégica, dirigiendo los mismos los propios servidores, directivos y autoridades de la entidad. Las consultorías que sean requeridas pueden cumplir la función de facilitación y soporte técnico, evitando la sustitución de roles o la elaboración de instrumentos de planificación en gabinete y sin contacto con la realidad. ▪ Comunicando y difundiendo entre todo el personal y de manera visible a través de afiches o recordatorios, la visión, misión y objetivos estratégicos de la municipalidad. ▪ Promoviendo la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de planificación estratégica de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento de aprobación y difusión del Plan Estratégico. ▪ Registros de difusión de la visión, misión y objetivos estratégicos. ▪ Plan de Desarrollo Institucional aprobado. 	<p>No se logran objetivos de mediano y largo plazo, se reproduce la cultura tradicional del corto plazo y la solución de problemas del día a día. No es posible diseñar indicadores de gestión que permitan medir resultados, efectos o impactos.</p> <p>La ausencia de una administración estratégica conduce a un gobierno de contingencias y coyunturas.</p> <p>Se produce ineficiencias en las acciones y en la asignación presupuestaria al no haber propósitos definidos de mayor alcance.</p>

CUADRO N° 4.3.2.4

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Estructura Organizacional</p>	<p>La estructura organizacional de la municipalidad y los documentos normativos de gestión derivados de ella, deben mantener coherencia respecto a la realidad y la misión institucional; deben poderse adaptar a los cambios y a los arreglos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>▪ Analizando y actualizando de forma periódica el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la estructura orgánica (Organigrama), el Cuadro Analítico de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF), los Manuales de Procedimientos (MAPRO), entre otros documentos normativos de gestión; de tal forma que reflejen las actividades que realmente se ejecutan y las que serán necesarias realizar en función a la misión institucional. El rediseño organizacional deberá observar la real carga de trabajo de cada área y llevar a cabo una adecuada segregación de funciones.</p>	<p>▪ Documentos normativos de gestión actualizados. ▪ Relación de procesos que requieren especial atención de la municipalidad. ▪ Mapa de procesos</p>	<p>La organización municipal y los instrumentos normativos de gestión no pueden responder con efectividad a los desafíos de la misión y propósitos institucionales.</p> <p>Se limita la capacidad de adaptación de la entidad ante los nuevos problemas que surgen y ante contextos cambiantes. La desactualización de estos instrumentos genera comúnmente rutinas e inercia en los funcionarios y servidores de la entidad.</p>

CONTINUA EL CUADRO N° 4.3.2.4

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

<p>Administración de Recursos Humanos</p>	<p>Considerando que las personas son el recurso más importante de las municipalidades, la gestión debe adoptar acciones para asegurar su desarrollo profesional y la vocación de servicio a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No centrando la gestión de los recursos humanos únicamente con temas de asistencia, puntualidad y permanencia del personal; se debe incorporar procedimientos diferenciados para la selección, inducción, capacitación y otros temas que aseguren el desarrollo del personal de la municipalidad. ▪ Asignando, de ser el caso, un presupuesto orientado al desarrollo de las capacidades del personal o promoviendo alianzas con instituciones privadas de cooperación, universidades u organismos sin fines de lucro o a bajos costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización del Reglamento Interno de Trabajo. ▪ Asignación de partidas presupuestarias para capacitación ▪ Plan de capacitación. ▪ Procedimientos documentados para el reclutamiento y contratación de personal ▪ Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal 	<p>El personal se encuentra desmotivado y poco comprometido con los propósitos institucionales.</p> <p>Las capacidades profesionales se estancan o se reducen en perjuicio de la entidad y de la calidad de los servicios públicos que se presta.</p> <p>El desempeño institucional se ve limitado y afectado por la desactualización de los servidores públicos o el desconocimiento de temas importantes para la gestión municipal.</p>
--	---	--	--	---

CUADRO N° 4.3.2.5

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
Competencia Profesional	La gestión municipal debe establecer los perfiles de competencias profesionales de cada cargo o puesto en la municipalidad, considerando la formación profesional necesaria, la experiencia y la capacidad para tomar decisiones, entre otros factores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborando o actualizando el diseño del Perfil de Competencias de cada cargo de la municipalidad, según el MOF; estableciendo los requerimientos técnicos necesarios y exigiendo su cumplimiento al momento de contratar o designar personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MOF actualizado según el perfil de competencias aprobado. 	<p>Se contrata personal con un perfil que no se ajusta a las necesidades de la municipalidad. Esta situación desmotiva al personal de carrera, quienes finalmente, terminan por un cumplimiento formal de sus funciones. Se generan condiciones para actos irregulares o ilegales debido al desconocimiento o falta de competencias de los funcionarios y servidores.</p> <p>Las brechas entre el perfil de competencias y el perfil real del funcionario que ocupa un cargo, constituyen fuentes de riesgos para una buena gestión institucional y el logro de objetivos.</p>

CONTINUA EL CUADRO N° 4.3.2.5

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

<p>Asignación de Autoridad y Responsabilidad</p>	<p>Se debe establecer claramente el nivel y límites de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada funcionario o servidor de la municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicando por escrito a los nuevos funcionarios y servidores, su nivel de autoridad, sus funciones y responsabilidades, así como el nivel inmediato superior de quien dependen. ▪ Definiendo claramente los niveles de autorización de algunos procesos claves para la entidad. ▪ Estableciendo claramente los niveles de autorización que se tiene sobre determinados procesos claves (ejemplo: autorización para los procesos de adquisiciones, para la emisión de licencias de funcionamiento, para las comisiones de servicio, para el uso de vehículos de la entidad, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de comunicación de funciones MOF al personal 	<p>Se generan actos o se toman decisiones irregulares que afectan la legalidad de la administración municipal.</p> <p>Poca competencia para resolver procedimientos administrativos, así como indefinición en las responsabilidades de los funcionarios y servidores. No se puede determinar con claridad las responsabilidades de los funcionarios y servidores ante la evidencia de alguna deficiencia o acto ilegal. Se podría abusar de la autoridad asignada.</p>
---	--	--	--	--

CUADRO N° 4.3.3.1

COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Planeamiento de la Administración de Riesgos</p>	<p>Es la necesidad de elaborar un plan para conocer los riesgos que podrán afectar la gestión, valorarlos adecuadamente y adoptar acciones preventivas para minimizar sus posibles efectos.</p> <p>La opción más apropiada en el manejo de riesgos incluye evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos"</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designando un equipo de trabajo (Comité de Riesgos) integrado por funcionarios clave, capacitándolo en administración de riesgos y encargándole la elaboración de un Plan de Administración de Riesgos, en el cual se consignent las acciones, cronograma, recursos necesarios y responsabilidades. ▪ Utilizando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) como instrumento de diagnóstico de la gestión y profundizando en la etapa de identificación y registro de los principales riesgos internos (debilidades) y externos (amenazas), que puedan afectar el logro de los objetivos de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designación de un equipo de trabajo "Comité de Riesgos". ▪ Actas de trabajo o reunión del Comité de Riesgos. ▪ Matriz de Probabilidad e Impacto. ▪ Matriz de Riesgos. ▪ Plan de Administración de Riesgos probados. 	<p>No se conocen los riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia, y el grado de sus efectos negativos en la gestión municipal.</p> <p>No se puede planificar la prevención y mitigación de estos factores.</p> <p>La entidad queda a expensas de los riesgos y con alta incertidumbre respecto al logro de sus objetivos.</p> <p>Se fortalece la práctica tradicional de atender las contingencias y problemas según vayan surgiendo.</p> <p>Los riesgos potenciales son más difíciles de manejar al momento de presentarse, sus efectos se producen con toda su magnitud, con consecuencias negativas para la gestión municipal y el logro de sus objetivos.</p>

CUADRO N° 4.3.4.1

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Procedimientos de Autorización y Aprobación.</p>	<p>Se trata de establecer y asignar por escrito la responsabilidad para autorizar y aprobar las tareas, actividades o procesos propios de la gestión municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificando previamente los procesos, tareas y actividades, en el MAPRO o un instrumento equivalente. (Este instrumento debidamente concordado con el ROF y el MOF, establece los procedimientos a seguir, el funcionario encargado de autorizar dicho procedimiento y el funcionario que lo aprueba.) ▪ Elaborando este instrumento de gestión de acuerdo a la realidad y tamaño de la entidad, para lo cual se recomienda tomar como referencia los diferentes manuales a los cuales se accede vía los portales web de las municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y aprobación del MAPRO o documento equivalente. 	<p>Al no estar establecidos formalmente los procedimientos, se producen desórdenes o errores en la ejecución de tareas y actividades dentro de los procesos de la municipalidad.</p> <p>Se fomenta la discrecionalidad de los funcionarios públicos en las decisiones y acciones, así como la Indefinición en cuanto a sus responsabilidades.</p>

CONTINUA EL CUADRO N° 4.3.4.1

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

<p>Segregación de Funciones</p>	<p>Consiste en distribuir funciones entre el personal de tal forma que el control de las etapas clave en un proceso, actividad o tarea no se concentre en una sola persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitando que un mismo funcionario o servidor centralice varias funciones dentro de un mismo proceso que puedan generar riesgos para la municipalidad. ▪ Partiendo del análisis y evaluación de los potenciales conflictos funcionales o la incompatibilidad de funciones al momento de asignar competencias para la autorización y la aprobación en un determinado procedimiento y al momento de su formalización. (Entre las funciones que deben ser separadas tenemos: la autorización, el procesamiento, la revisión, el control, la custodia, el registro de operaciones, el archivo de documentación, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tablas de niveles de autorización incluidas en el Manual Interno, MOF o MAPRO. 	<p>Surgen potenciales riesgos para la gestión institucional ya que se pueden generar fraudes contra la entidad por falta de controles. Por ejemplo, si una misma persona realiza las cotizaciones, aprueba la compra y da la conformidad del servicio, se corre el riesgo de sobrevaluación de los precios y la comisión de irregularidades; lo mismo sucedería si el Tesorero realiza los registros contables, ya que podría incluir u omitir mayores ingresos o gastos; igualmente si la persona que gira los cheques también realiza la conciliación bancaria, se pierde el control de los cheques girados y podría validar salidas de dinero no autorizadas, entre otros casos.</p>
--	---	--	--	---

CUADRO N° 4.3.4.2

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Evaluación Costo-Beneficio</p>	<p>Se debe evaluar que la implementación de un procedimiento de control, sea factible y resulte conveniente en relación con el logro de los objetivos.</p>	<p>Realizando, antes de la implementación de actividades y procedimientos de control, adicionar una evaluación de su costo para evitar que sea mayor a los beneficios esperados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de políticas o lineamientos para la aplicación de la evaluación de costo beneficio. 	<p>Los controles implementados pueden resultar más costosos que los recursos protegidos. (Por ejemplo la compra de un equipo de cómputo de última generación para el control de existencias en el almacén que solo requiere de una hoja de cálculo, o para el control de las Actas de Sesiones de Concejo que sólo requiere de un procesador de textos; la compra de un sistema de gestión o de administración de colas, cuando no se registra gran afluencia de público)</p> <p>Los recursos no van acordes a las necesidades. (Por ejemplo, cuando al área de Rentas u Obras se le asigna una máquina obsoleta que no soporta ningún sistema; la carencia de un sistema automatizado de control de asistencia</p>

CUADRO N° 4.3.4.3

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Controles sobre el Acceso a los Recursos y Archivos</p>	<p>Los recursos o archivos de valor deben ser debidamente custodiados, limitándose su acceso a personal autorizado y estableciendo controles para su custodia.</p>	<p>Formalizando procedimientos de control y niveles de acceso a los bienes y recursos susceptibles de mal uso, pérdida o robo. Por ejemplo los niveles de acceso a los ambientes de Tesorería, Caja, Almacén, Archivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos aprobados de control de bienes y recursos. ▪ Tablas de niveles de acceso. 	<p>Los archivos y bienes de la entidad se exponen a riesgos de pérdida, deterioro o sustracción. Se desperdician los recursos, se deterioran los activos o se hace mal uso de ellos.</p> <p>(Por ejemplo, el uso de la fotocopidora con acceso abierto, una camioneta utilizada sin autorización, una línea de teléfono sin control, la ausencia de arqueos de Caja Chica, el retiro de bienes del Almacén sin un registro, entre otros, constituyen riesgos potenciales que afectan a la gestión municipal.)</p>
<p>Verificación y Conciliación</p>	<p>Los funcionarios deben realizar acciones de comprobación antes, durante y después de realizar alguna acción o tomar una decisión. Asimismo, deben comparar su información con documentación confiable</p>	<p>Dando instrucciones expresas y formales para que los funcionarios y servidores de la municipalidad realicen, como práctica saludable, la verificación y conciliación periódica de los principales procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos aprobados de mecanismos de conciliaciones y verificaciones. 	<p>Hay una alta probabilidad de ocurrencia de errores u omisiones en las tareas, actividades y procesos. (Por ejemplo, pueden surgir diferencias en los saldos de existencias en el Almacén, en Cuentas por Pagar a Proveedores</p>

CUADRO N° 4.3.4.4

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Rendición de Cuentas</p>	<p>Es la obligación que tiene toda autoridad, funcionario o servidor público de dar información oportuna y veraz sobre su gestión, tanto en términos de ejecución presupuestal como del logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>Dando pautas formales a los responsables de las unidades orgánicas o áreas de la municipalidad para que se organicen y elaboren información pertinente para las rendiciones de cuentas. Estas rendiciones no se limitan solo a los aspectos presupuestarios, sino que incluyen el reporte de los objetivos institucionales logrados, las acciones realizadas y los indicadores de logro. Un espacio conocido de rendición de cuentas es el proceso del presupuesto participativo. Las municipalidades y sus titulares están obligados a rendir cuentas de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 332-2007-CG. También es una manera de rendición de cuentas la presentación oportuna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de rendiciones de cuentas realizadas por el personal. ▪ Actas de reuniones de revisión de objetivos estratégicos. ▪ Memoria institucional ▪ Información financiera y presupuestal actualizada y disponible para los ciudadanos. 	<p>No se cuenta con información sobre el desempeño de la gestión.</p> <p>No se brinda información a los usuarios</p>

CONTINUA EL CUADRO N° 4.3.4.4

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

<p>Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</p>	<p>Es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar, ordenar, preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dando instrucciones o pautas para que las tareas, actividades y procesos que realicen los servidores y funcionarios, cuenten con evidencia documental a través de informes, memorandos, u otro medio similar. Evitando dar disposiciones verbales o utilizando medios informales que no permitan un ordenamiento o archivo. ▪ Promoviendo el manejo adecuado de la documentación, ordenada por área y por operación, de modo que cualquier persona que requiera de la información pueda entenderla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de documentos o registros asociados a las actividades o procesos propios de la gestión. 	<p>No se cuenta con documentación sustentatoria de las tareas, actividades o procesos.</p> <p>Se pierde evidencia material para la verificación de las acciones realizadas.</p> <p>Se genera pérdida de tiempo en la búsqueda de información y respaldo para las acciones de control posteriores.</p> <p>Se tiende la informalidad, autorizaciones verbales y en algunos casos sin fecha y sin indicar el destino.</p> <p>Se incrementa el manejo discrecional, sin registros, ni documentos que evidencien las transacciones.</p>
---	--	--	--	--

CUADRO N° 4.3.4.5

COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	Los funcionarios deben revisar periódicamente los procesos, actividades y tareas ejecutadas por su gestión a fin de asegurarse de que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales y que se ajustan a la normativa vigente.	Promoviendo y disponiendo que los procesos y procedimientos ejecutados sean revisados periódicamente para asegurar que se enmarquen dentro de la normativa vigente y promuevan el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.) 	<p>No se detectan a tiempo deficiencias o alejamientos de los objetivos institucionales.</p> <p>Se pierde la oportunidad de introducir correctivos o mejoras a las acciones que realizan las diferentes áreas de la municipalidad.</p>
Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación	Proporcionar aseguramiento relacionado con la fiabilidad de la información y de los servicios de información, ayudando a mitigar los riesgos asociados con el uso de las tecnologías en las municipalidades, para lo cual se deberán establecer controles a los sistemas informáticos y a las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TICs en las municipalidades..	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumpliendo de manera gradual la normativa emitida por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico en lo que respecta a las TIC. ▪ Normando los procesos de desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos y de los aspectos. ▪ Normando los aspectos más importantes de seguridad de la información ▪ Documentando el desarrollo de los sistemas y aplicativos informáticos, así como, los procedimientos de seguridad de la información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo. ▪ Tablas de niveles de acceso. ▪ Informes periódicos sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de la normativa aplicable sobre TIC ▪ Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la municipalidad respecto a los procesos de desarrollo de sistemas 	Se da un uso indebido de la base de datos e información institucional, exponiéndola a daños, pérdida y sustracción. (Por ejemplo, cuando las claves de acceso de usuarios del SIAF o al SEACE son compartidas, cuando las computadoras no tienen claves de acceso, cuando no se genera una copia de respaldo de la información importante, No se dará el uso correcto a las Tecnologías de Información y Comunicaciones

CUADRO N° 4.3.5.1

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Archivo Institucional</p>	<p>Toda municipalidad debe contar con áreas de archivo debidamente implementadas para la conservación de toda la documentación importante, según los lineamientos establecidos por el Archivo General de la Nación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponiendo la implementación del Archivo Central de la municipalidad, dotándolo de espacio suficiente y estantes para el ordenamiento de la documentación y de ser posible sistematizando la información para facilitar las búsquedas. ▪ Contando con un software de archivo y una directiva que defina la periodicidad de remisión de documentación al Archivo Central, así como los procedimientos para la preservación y conservación de los documentos. ▪ Dotando de mobiliario seguro a las diferentes áreas de la municipalidad para el archivo de su documentación de uso permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de las funciones de Archivo en documentos de gestión, tales como ROF, MOF. ▪ Registro de asignación de mobiliario. ▪ Procedimientos documentados de administración de archivo institucional. 	<p>Se incrementa la vulnerabilidad del archivo documental, de la información histórica y de documentos sustentatorios generada por la municipalidad, exponiéndolos a daños, pérdidas, sustracciones o al uso indebido.</p>

CONTINJUA EL CUADRO N° 4.3.5.1

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

<p>Comunicación Interna</p>	<p>Es la forma en que se transmite y se recibe información dentro de la municipalidad, tanto en forma horizontal (de un área a otra), como en forma vertical (de un subordinado a su superior o viceversa).</p> <p>Las características del mensaje (frecuencia, profundidad y formatos) deben adecuarse a las necesidades de comunicación de la municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo los tipos de documentos que deben ser utilizados para la comunicación interna horizontal o vertical al interior de la municipalidad. Para el caso se recomienda la emisión de una directiva interna en la cual se regule y estandarice la tipología de documentos, formatos y uso en la comunicación interna. ▪ Estableciendo líneas de comunicación para que el personal pueda transmitir: a) oportunidades de mejora o, b) denuncia de posibles actos indebidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación interna y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes. 	<p>No hay regulación de los procedimientos de comunicación interna originando el uso de medios indistintos, informales y de acuerdo a criterios del personal, funcionarios y servidores.</p> <p>La producción de la información es desordenada y con diferentes clases de formatos como: el Informe, el Memorando, el Proveído, la Ayuda Memoria, la Hoja Informativa, todos ellos diferentes en cuanto forma y tipo de uso.</p>
------------------------------------	--	---	---	--

CUADRO N° 4.3.5.2

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p align="center">Comunicación Externa</p>	<p>Es la forma en que se transmite y se recibe información</p> <p>Desde y hacia afuera de la municipalidad.</p> <p>El mensaje empleado debe adecuarse a las características del receptor (ciudadano).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo los tipos de documentos que deben ser utilizados para su comunicación externa. ▪ Emitiendo una directiva interna que regule los medios a utilizar para la comunicación externa de la entidad como: Oficios, Cartas, Resoluciones, Informes, correos electrónicos u otros documentos, así como la uniformización del formato de los mismos. ▪ Regulando la atención que se brinda a las sugerencias, quejas, reclamos y denuncias de parte de los usuarios de los servicios y vecinos en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación externa y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes. 	<p>Se fomenta el desorden y la discrecionalidad en el uso de medios de comunicación externa, poniendo en riesgo la formalidad y protocolo que corresponde cuando se establecen relaciones inter institucionales.</p>

CUADRO N° 4.3.6.1

COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
<p>Actividades de Prevención y Monitoreo:</p> <p>Prevención y Monitoreo</p>	<p>Los procesos y operaciones de la municipalidad deben ser monitoreado para adoptar acciones preventivas oportunas que aseguren su idoneidad y calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estableciendo y difundiendo políticas o directivas para la prevención y monitoreo de los procesos y operaciones que realiza la municipalidad, a fin de detectar con oportunidad, distorsiones, riesgos o problemas, que se deben corregir o superar para el cumplimiento de los objetivos. ▪ Utilizando el Plan Operativo Institucional, identificando indicadores de logro y estableciendo la obligación de reportes trimestrales de resultados. Conjuntamente con la planificación operativa, también deben monitorearse, la ejecución del presupuesto participativo, la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.) ▪ Actas de revisión de avance de ejecución de Plan Estratégico (objetivos, indicadores estratégicos, etc.), 	<p>Se expone a riesgo el logro de los objetivos institucionales y se desconoce el nivel de desempeño de las diferentes unidades orgánicas.</p> <p>Se pierde la oportunidad de realizar ajustes, correctivos y mejoras a las acciones que se ejecutan en el marco de la planificación operativa y la ejecución presupuestaria.</p> <p>Se refuerza la práctica tradicional de soluciones en base a urgencias o de problemas coyunturales, descuidando los aspectos estratégicos más importantes de la gestión municipal.</p>

CONTINUA EL CUADRO N° 4.3.6.1

COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN

<p>Seguimiento de Resultados: Reporte de Deficiencias</p>	<p>Como resultado del monitoreo, los funcionarios y servidores municipales deben llevar un registro de las debilidades y deficiencias detectadas a fin de adoptar acciones correctivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñando y aprobando un mecanismo para que los funcionarios reporten o registren las debilidades o deficiencias detectadas a nivel interno y que puedan poner en riesgo el logro de metas y objetivos. <p>El mecanismo puede ser vía telefónica, correo electrónico y deben ser materia de análisis y revisión periódica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato aprobado para el registro de Deficiencias. ▪ Registro de deficiencias reportadas por el personal. ▪ Registros de capacitación al personal sobre reporte de incidencias. 	<p>Se dificulta la implementación oportuna de correctivos y mejoras adecuados en la gestión municipal.</p> <p>Se incrementa el riesgo para el logro de los objetivos.</p> <p>Se generan responsabilidades administrativas en los servidores y funcionarios que, conociendo las deficiencias, omiten su reporte oportuno.</p>
--	---	--	---	--

CUADRO N° 4.3.6.2

COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Evidencias de cumplimiento	¿Qué pasa si no se implementa?
Seguimiento de Resultados: Implantación y seguimiento de Medidas Correctivas	Es la adopción de acciones correctivas y el seguimiento que debe realizarse para el logro de resultados y mejoras en la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponiendo la inmediata adopción de acciones correctivas ante la detección de una deficiencia y encargando a una persona la responsabilidad del seguimiento de su implementación ▪ Cumpliendo con el seguimiento e implementación de recomendaciones provenientes de informes de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas. ▪ Registros de seguimiento de recomendaciones de auditoría. 	Las tareas, actividades y procesos que desarrolla la municipalidad mantienen fallas, errores y deficiencias en su ejecución, generando sobrecostos a la entidad y poniendo en riesgo el logro y las metas y de los objetivos institucionales. Se pierde la efectividad de la retroalimentación que se genera con el monitoreo. Se presentan deficiencias en el Desempeño institucional.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL DE ALGUNOS PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN.

Con el objetivo de brindar orientación básica para la implementación del sistema de control interno en las Municipalidades de la Región Puno, he desarrollado, mediante una secuencia lógica de pasos, una metodología práctica de mejora de procesos que va desde el análisis del proceso a mejorar, hasta la formulación de indicadores con los cuales se puede evidenciar las mejoras que se decidan implementar.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN.

Para el proceso de contratación se han identificado los siguientes problemas recurrentes y sus correspondientes recomendaciones:

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las normas de control interno y demás normas vinculantes	Orientaciones para su implementación
Requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que el requerimiento se encuentre en el Plan Anual de Contrataciones aprobado. ▪ Elaborar el requerimiento del bien, servicio u obra debidamente suscrito por el funcionario competente. ▪ Verificar que el documento de requerimiento se encuentre adecuadamente archivado. 	Ver cuadro 4.3.7
Determinación inadecuada de valores referenciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el informe que sustente la determinación del Valor Referencial por parte del órgano encargado de las contrataciones. ▪ Determinar con la debida oportunidad el valor referencial, de modo que no afecte el cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI). ▪ Verificar que las cotizaciones o indagación de precios en el mercado se realicen por personas distintas a las que determinan o aprueban el Valor Referencial. ▪ Revisar y evaluar la metodología de indagación de precios en el mercado y la metodología utilizada para determinar el valor referencial ▪ Archivar, como parte del Expediente de Contratación, el documento que aprueba el Valor Referencial. 	Ver cuadro 4.3.8
Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que las Bases cumplan con los contenidos mínimos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y las bases estandarizadas. ▪ Verificar que las especificaciones técnicas se encuentren anexadas a las Bases. ▪ Verificar los plazos utilizados para la elaboración de las Bases por parte del Comité Especial ▪ Verificar que las Bases se encuentren aprobadas por el Alcalde o el funcionario delegado para ello. ▪ Archivar adecuadamente la Resolución de Alcaldía o documento que aprueba las Bases y verificar que forme parte del expediente de contratación. 	Ver cuadro 4.3.9
Expediente de contratación sin aprobación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que el expediente de contratación contenga los documentos de aprobación de acuerdo a cada etapa del proceso de selección. ▪ Verificar que la documentación se encuentre debidamente archivada y en custodia del órgano encargado de las contrataciones. 	Ver cuadro 4.3.10
Deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar la disposición que constituye el Comité Especial o formaliza al órgano encargado de las contrataciones. ▪ Verificar la coherencia y relación entre la calificación y evaluación de propuestas y los documentos que sustentan dichas calificaciones. ▪ Verificar que el documento o acta de apertura de sobres y calificación de postores se encuentre debidamente archivado, sin borradores ni enmendaduras. 	Ver cuadro 4.3.11
Deficiencias en la formalización del contrato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos necesarios para la suscripción del contrato. Y contrato este de conformidad a la proforma de las bases. ▪ Verificar que el Comité Especial o sus miembros no sean los mismos que aprueban el contrato. ▪ Verificar que los contratos se encuentren debidamente archivados y formen parte del expediente de contratación. 	Ver cuadro 4.3.12

A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno de los problemas identificados. Estas recomendaciones son formuladas teniendo

en consideración las normas de control interno y principalmente normas vinculadas que favorecen su solución.

CUADRO N°4.3.7.1

PROBLEMA 1: REQUERIMIENTOS DE BIENES, SERVICIOS U OBRAS INFORMALES O INEXISTENTES

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar que el requerimiento se encuentre en el Plan Anual de Contrataciones aprobado.</p>	<p>Consiste en revisar y confirmar que el requerimiento del bien, servicio u obra se encuentre debidamente consignado en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) aprobado por la entidad para el año.</p> <p>Por ejemplo, si se trata de la adquisición de materiales de construcción para una determinada obra, el responsable del área de obras o quien haga sus veces deberá verificar en el requerimiento, que dicha adquisición se encuentre programada en el PAC de la municipalidad.</p> <p>Si no se encuentra incluido en el PAC entonces deberá iniciar el procedimiento de inclusión mediante una solicitud debidamente justificada y sustentada de modificación del PAC. La justificación y solicitud de inclusión deberá ser requerida por el responsable del área usuaria previa a la ejecución de la adquisición y concordada con la disponibilidad presupuestal emitida por el área de presupuesto.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones (de las Normas de Control Interno), que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse.</p> <p>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación, que dispone que la ejecución de los procesos, actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango o autoridad respectivos.</p> <p>En este caso, el PAC aprobado constituye el instrumento normativo de la entidad en cuyo marco se autorizan las adquisiciones y contrataciones, conforme se señala en los artículos 12° y 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y su modificatoria Ley N° 29873</p>	<p>El funcionario responsable del área usuaria. La verificación y control las debe realizar el funcionario responsable de las adquisiciones de manera previa al proceso de contratación.</p>	<p>Que el requerimiento solicitado no cuente con el respectivo financiamiento.</p> <p>Que se lleven a cabo adquisiciones irregulares.</p> <p>Que surjan contrataciones que no respondan a la planificación ni a las prioridades.</p> <p>Que el Control Interno Posterior pueda encontrar responsabilidades en los funcionarios involucrados.</p>	<p>Copia o impresión de sección del PAC conteniendo el requerimiento</p>

CUADRO N° 4.3.7.2.

**PROBLEMA 1: REQUERIMIENTOS DE BIENES, SERVICIOS U OBRAS
INFORMALES O INEXISTENTES**

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Elaborar el requerimiento del bien, servicio u obra debidamente suscrito por el funcionario competente</p>	<p>Consiste en la emisión oportuna del documento (informe, memorando u otros similares) que exprese con claridad y en detalle, el requerimiento del bien, servicio u obra del área usuaria debidamente suscrito por el responsable.</p> <p>Por ejemplo, el requerimiento realizado a través de un informe en el cual se solicita la adquisición de herramientas para el servicio de mantenimiento de vías, deberá contener como mínimo lo siguiente: (a) nombre y cargo del funcionario al cual se dirige el informe; (b) nombre y cargo del funcionario remitente, (c) breve descripción del asunto a tratar, (d) fecha, (e) descripción de las características técnicas del bien o servicio que se especificarán en los Términos de referencia y en el caso de obras con el expediente técnico debidamente aprobado, (f) cantidad + y calidad, (g) plazo estimado de atención del requerimiento, (h) finalidad del requerimiento (indicar actividad o proyecto al cual está asociado el requerimiento).</p> <p>Consiste en verificar que exista físicamente el documento de requerimiento del bien, servicio u obra, en los archivos del área usuaria y en el expediente de contratación.</p> <p>El documento de requerimiento de materiales de construcción para una obra, deberá ser archivado tanto en el área de obras como en el expediente de contratación que existe bajo custodia del Responsable de Contrataciones de la Entidad.</p>	<p>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que señala que cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definido y formalmente comunicado al funcionario respectivo; y con el artículo 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y su modificatoria Ley N° 29873 que dispone que el requerimiento del bien, servicio u obra, es realizado por el área usuaria sobre la base del Plan Anual de Contrataciones.</p>	<p>El Gerente, jefe o similar, responsable del área usuaria; el responsable del Órgano encargado de Contrataciones en su verificación</p>	<p>Que las adquisiciones no se ajusten a las necesidades técnicas y cantidades necesarias para el área usuaria.</p> <p>Que se originen sobrecostos por la inadecuada calidad de los bienes, servicios y obras entregados.</p> <p>Que no exista información clave para la elaboración de las bases y el proceso de contratación</p> <p>Que el responsable del área usuaria no asuma ninguna responsabilidad sobre las contrataciones realizadas.</p> <p>Que el Control Interno Posterior observe el proceso y encuentre responsabilidades en los funcionarios.</p>	<p>Documento, informe, memorando o similar, que consigne el requerimiento y que esté suscrito por el responsable del área usuaria</p>

CUADRO N°4.3.7.3

PROBLEMA 1: REQUERIMIENTOS DE BIENES, SERVICIOS U OBRAS INFORMALES O INEXISTENTES

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que el documento de requerimiento se encuentre adecuadamente archivado.	En la acción de revisar y constatar que el documento que acredita el requerimiento se encuentre físicamente en los archivos de las áreas involucradas en la adquisición: el área usuaria y el órgano encargado de las contrataciones, y en particular en el expediente de contratación.	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse; y con el artículo 10° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF relativa al expediente de contratación.</p> <p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	El responsable del área usuaria y el responsable de las contrataciones de la municipalidad.	<p>Que el documento que acredita el requerimiento realizado se extravíe o deteriore.</p> <p>Que se presenten limitaciones para informar y documentar en una acción de Control Interno Posterior.</p>	Documento de requerimiento del bien, servicio u obra existente en los archivos del área usuaria y en el expediente de contratación.

CUADRO N°4.3.8.1

PROBLEMA 2: DETERMINACIÓN INADECUADA DE VALORES REFERENCIALES

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Elaborar el informe que sustente la determinación del Valor Referencial por parte del Órgano encargado de las Contrataciones	<p>Consiste en la emisión del informe que sustente la determinación de los valores referenciales para las adquisiciones de bienes, la obtención de servicios o la contratación de obras. Este documento será elevado al Jefe inmediato superior y al Comité Especial constituido para dirigir el proceso de selección.</p> <p>Por ejemplo, para la emisión del informe que sustente el valor referencial unitario y global para la adquisición de materiales de oficina deberá considerarse como mínimo los siguientes contenidos: (a) nombre y cargo del funcionario al cual se dirige el informe, (b) nombre y cargo del funcionario remitente, (c) fecha, (d) breve indicación del asunto a tratar, (e) breve descripción del proceso seguido para la determinación del valor referencial indicando</p>	<p>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que indica que todo proceso, actividad o tarea debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. Asimismo, con el documento se da cumplimiento al artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y con los artículos 13° 14° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria</p>	El responsable del Órgano encargado de Contrataciones: jefe de abastecimiento o jefe de logística o responsable similar de la entidad.	<p>La informalidad en la determinación de los valores referenciales</p> <p>Valores referenciales no confiables al no conocerse la metodología utilizada</p>	Informe emitido por el Órgano encargado de Contrataciones.

CUADRO N°4.3.8.2

PROBLEMA 2: DETERMINACIÓN INADECUADA DE VALORES

REFERENCIALES

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Determinar con la debida oportunidad el valor referencial, de modo que no afecte el cumplimiento del Plan Operativo.</p>	<p>Consiste en prevenir y verificar que el informe que aprueba el Valor Referencial del bien, servicio u obra, se haya emitido dentro de los plazos estimados en el Plan Anual de Contrataciones y de acuerdo a la programación de las actividades aprobadas en el plan operativo de la institución.</p> <p>Una manera muy sencilla de realizar esta acción será comparando la fecha del documento de requerimiento del bien, servicio u obra, con la fecha de emisión del documento de aprobación del valor referencial. Esta comparación se debe realizar tomando como referencia la programación de la actividad o proyecto que está dando origen a la adquisición.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad de constatar que se hayan realizado de acuerdo a los estándares, metas y plazos establecidos.</p>	<p>El Jefe inmediato superior del responsable del Órgano Encargado de Contrataciones de la municipalidad.</p>	<p>Demora injustificada en la atención de las adquisiciones o contrataciones solicitadas.</p> <p>Sobrecostos como consecuencia de las demoras ocasionadas.</p> <p>Los precios de mercado que respaldana la definición del valor referencial están desactualizados.</p> <p>Retraso en la ejecución de las actividades o proyectos.</p>	<p>La fecha de elaboración del documento del valor referencial emitido de acuerdo al cronograma previsto para la actividad o proyecto en el plan operativo de la entidad.</p>
<p>Verificar que las cotizaciones o indagación de precios en el mercado se realicen por personas distintas a la que determinan el Valor Referencial.</p>	<p>Es una acción de prevención que consiste en verificar que las personas que indagan el mercado a través de cotizaciones u otros medios similares, sean distintas a las que analizan, evalúan y determinan el Valor Referencial.</p> <p>Por ejemplo, en un proceso de determinación del valor referencial para la adquisición de equipos de cómputo, las cotizaciones pueden ser realizadas por un asistente del Órgano de Contrataciones o por el área técnica de informática que tiene un mayor conocimiento sobre estos equipos y puede solicitar cotizaciones con mejor criterio técnico. Luego de la indagación en el mercado correspondará al encargado del Órgano de Contrataciones evaluar y definir el valor referencial de los equipos a adquirir.</p>	<p>Norma 3.2 Segregación de Funciones que dispone que una sola persona o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea; y con el artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 que dispone que es el Órgano encargado de las Contrataciones el responsable de determinar el valor referencial.</p>	<p>El responsable del Órgano Encargado de Contrataciones en su cumplimiento y su jefe inmediato superior en la verificación.</p>	<p>La parcialidad en la evaluación de los precios y en la definición del valor referencial.</p> <p>La manipulación de los precios que sirven de sustento al valor referencial.</p> <p>Que se generen condiciones para actos de corrupción.</p>	<p>Separación de funciones formalizada en documentos institucionales (MOF, Procedimientos, etc.).</p>

CUADRO N°4.3.8.3

PROBLEMA 2: DETERMINACIÓN INADECUADA DE VALORES REFERENCIALES

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Revisar y evaluar la metodología de indagación de precios en el mercado y la metodología utilizada para determinar el valor referencial</p>	<p>Consiste en analizar y evaluar si la metodología o procedimiento seguido en la solicitud de cotizaciones e indagación de los precios en el mercado ha sido el correcto y si la información obtenida ha sido veraz. Y evaluar la metodología que utilizó para la determinación del valor encial. La metodología a utilizar deber ser generalmente el método promedio de precios entre dos o tres fuentes y promedio de cada fuente primeramente realizando el descarte de precios muy altos y muy bajos, para establecer precio objetivo, eficiente cumpliendo los principios de la ley de contrataciones, siempre mostrando el ahorro para la municipalidad. Esta evaluación es muy importante porque aquí inicia la corrupción estableciendo precios sobrevalorados.</p> <p>Para el caso, el responsable del órgano encargado de contrataciones de la municipalidad revisará y verificará que el procedimiento para indagar los precios, por ejemplo de equipos de cómputo haya sido el adecuado y que la información que reporta haya sido veraz. Puede verificar por ejemplo, que las empresas o proveedores se encuentren formalizados e inscritos en el Registro Nacional de Proveedores; si precisan una dirección legal, teléfono o correo electrónico posibles de utilizar para verificar su vigencia; si la solicitud de cotizaciones contiene los términos, especificaciones técnicas y descripción del bien, servicio u obra materia de investigación; si las cotizaciones emitidas por las empresas o proveedores están debidamente suscritas por la persona competente; y si las cotizaciones presentadas están libres de enmendaduras o borrones.</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que señala la necesidad de revisar periódicamente, los procesos, actividades y tareas, para asegurar que cumplan con los reglamentos y procedimientos vigentes; y asimismo con el artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 13° de su Reglamento, aprobado con D.S N°184-2008- EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF, ambos relativos a la responsabilidad del Órgano encargado de Contrataciones en la determinación del valor referencial.</p>	<p>El responsable del Órgano encargado de Contrataciones en su cumplimiento y su jefe inmediato superior en cuanto la verificación.</p>	<p>Información poco fiable para la determinación del valor referencial</p> <p>Información no segura cuando es emitida por proveedores informales.</p> <p>Falsedad en el contenido de las cotizaciones.</p> <p>Que se generen condiciones para actos de corrupción.</p>	<p>Documento (informe, memorando, u otros) de análisis y conclusiones de la revisión de la metodología utilizada para la indagación del mercado.</p>
<p>Archivar, como parte del Expediente de Contratación, el documento que aprueba el Valor Referencial.</p>	<p>Consiste en la verificación de la existencia física del documento que aprueba el valor referencial en los archivos del órgano encargado de las contrataciones y en el expediente de contratación.</p> <p>Una manera de promover la aplicación de esta recomendación es que el Gerente Municipal o Jefe de Administración emita un memorando interno disponiendo la obligación de anexas el documento que sustenta el Valor Referencial, en los archivos del área de abastecimiento y en el expediente de contratación.</p>	<p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas, que señala la importancia de asegurar el adecuado archivo de los documentos con la finalidad de preservar la legalidad de lo actuado y facilitar la revisión y verificación posterior; y con el artículo 10° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF</p>	<p>El responsable del órgano encargado de las contrataciones de la municipalidad.</p>	<p>La pérdida del documento que acredita la aprobación del valor referencial.</p> <p>El deterioro o manipulación del documento de requerimiento.</p> <p>Limitaciones para informar y documentar en una acción de Control Interno Posterior.</p>	<p>Archivo debidamente organizado y asegurado para los documentos relacionados al valor referencial.</p>

CUADRO N°4.3.9.1

PROBLEMA 3: DEFICIENCIAS EN LA ELABORACIÓN Y TRATAMIENTO DE BASES.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que las Bases cumplan con los contenidos mínimos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y las bases estandarizadas.	<p>Consiste en revisar y constatar que los contenidos de las Bases cumplan como mínimo con las condiciones requeridas en el artículo 26° de Ley de Contrataciones del Estado y las bases estandarizadas.</p> <p>El Comité Especial constituido para el proceso de compra de materiales de construcción deberá verificar que las bases contengan: mecanismos que fomenten la mayor concurrencia y participación de postores; características técnicas de los materiales de construcción, lugar de entrega y plazos de ejecución; las garantías necesarias de acuerdo al Reglamento de la Ley de Contrataciones; los plazos y mecanismos de publicidad que garanticen la concurrencia de los postores; la definición del sistema de contratación y modalidad de selección; el cronograma del proceso de selección; el método de evaluación y calificación de las propuestas; la proforma de contrato; el Valor Referencial y los mecanismos de reajuste de precios de acuerdo al Reglamento; y los mecanismos que aseguren la confidencialidad de las propuestas.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la necesidad de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 39° de su Reglamento en los cuales se describen los contenidos obligatorios de las bases para los procesos de selección. Se deberá observar las excepciones para los casos de adquisiciones de menor cuantía indicadas en el artículo 39° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.</p>	El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o el responsable del Órgano de Contrataciones de la entidad según sea el caso.	<p>La baja concurrencia de los postores al proceso de selección.</p> <p>La presentación de observaciones de los postores y el consecuente retraso del proceso de contratación.</p> <p>La presentación de fe de erratas o postergaciones al proceso de contratación. La anulación de procesos de selección.</p>	Los contenidos de las Bases cumplen con los requisitos mínimos dispuestos en el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado y las bases estandarizadas.

CUADRO N°4.3.9.2

PROBLEMA 3: DEFICIENCIAS EN LA ELABORACIÓN Y TRATAMIENTO DE BASES.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que las especificaciones técnicas se encuentren anexadas a las Bases.	<p>Consiste en revisar y constatar la existencia física del documento que sustenta las especificaciones técnicas en las Bases del proceso de selección: documento con especificaciones técnicas para el caso de bienes; Términos de Referencia para el caso de servicios y Expediente Técnico para el caso de obras.</p> <p>Por ejemplo, para la contratación del residente de una obra, el Comité Especial Permanente deberá verificar que los Términos de Referencia</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas, que dispone la obligación de revisar los procesos, actividades y tareas realizadas con la finalidad de asegurar que cumplan con los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos; y con el artículo 26°, literal b) de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017</p>	El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o el Órgano encargado de Contrataciones según sea el caso.	<p>Información incompleta o dispersa que limita un adecuado proceso de selección y contratación.</p> <p>Incongruencias entre las bases y la oferta de los postores.</p>	Documento de Bases conteniendo los términos de referencia o el expediente técnico según el objeto de contratación.

CUADRO N°4.3.9.3

PROBLEMA 3: DEFICIENCIAS EN LA ELABORACIÓN Y TRATAMIENTO DE BASES.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar los plazos utilizados para la elaboración de las Bases por parte del Comité Especial	<p>Consiste en la revisión y valoración de plazos razonables utilizados para la elaboración de las Bases contados a partir de la entrega del expediente de contratación. Si bien no hay una norma específica que determine plazos de elaboración de las Bases, es razonable esperar que dicha elaboración no supere los 30 días calendario y que se encuentre dentro del plazo programado para la ejecución de la actividad o proyecto al cual se relaciona dicha adquisición.</p> <p>Por ejemplo, para la compra de materiales de construcción para una obra, se pueden utilizar las bases estandarizadas que ofrece el SEACE a través de su portal. La utilización de este medio permite contar en un corto plazo con bases adecuadas y entregadas oportunamente para su aprobación.</p>	Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad de constatar que se hayan realizado dentro de los parámetros y plazos establecidos.	La Gerencia Municipal o quien haga sus veces en la entidad.	Retrasos en el proceso de selección y en la contratación. Desactualización de los valores referenciales. Incumplimiento de las metas programadas en el plan operativo institucional.	Los plazos de elaboración de las Bases concuerdan con la programación de la actividad aprobada en el Plan Operativo Institucional.
Verificar que las Bases se encuentren aprobadas por el Alcalde o el funcionario delegado para ello.	<p>Consiste en verificar que las Bases se encuentren debidamente aprobadas por el Alcalde o por el funcionario delegado expresamente para este fin.</p> <p>El Responsable del Órgano de Contrataciones, revisará previamente a la convocatoria del proceso de selección para la adquisición de equipos de cómputo, la existencia de la Resolución de Alcaldía o documento equivalente emitido por el funcionario delegado aprobando las Bases. Sin este documento no será posible llevar a cabo el proceso.</p>	Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que dispone que la ejecución de los procesos, actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo y que ningún miembro del Comité Especial podrá estar a cargo de la aprobación de las Bases. Está vinculada al cumplimiento del artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873, y del artículo 35° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF, y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.	El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o responsable del Órgano encargado de Contrataciones.	Un proceso declarado nulo por carecer del documento de aprobación de las Bases. Responsabilidad es funcionales en los miembros del Comité Especial por no haber gestionado la aprobación de las Bases.	Documento (resolución de alcaldía, resolución directoral o informe) en el cual se evidencie la aprobación de las Bases.

CUADRO N°4.3.9.4

PROBLEMA 3: DEFICIENCIAS EN LA ELABORACIÓN Y TRATAMIENTO DE BASES.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Archivar adecuadamente la Resolución de Alcaldía o documento que aprueba las Bases y verificar que forme parte del expediente de contratación.	Consiste en revisar y constatar que el documento que aprueba las Bases del proceso de selección. (Resolución de Alcaldía o documento de aprobación) se encuentre debidamente archivado en las oficinas que correspondan y en el expediente de contratación.	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones en la cual se señala que los procesos, actividades y tareas deben ser verificados antes y después de su realización, y con el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 35° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.</p> <p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o el Órgano encargado de Contrataciones.	<p>Pérdida de documentación clave para la legalidad del proceso de selección.</p> <p>Potencial manipulación o alteración del documento de aprobación de las Bases.</p> <p>Deterioro por causas naturales o accidentes.</p>	<p>Resolución de alcaldía, resolución de gerencia o similar de aprobación de las Bases.</p> <p>Procedimientos o normas internas que dispongan se anexe el documento de aprobación de Bases como parte del expediente.</p>

CUADRO N°4.3.10.1

PROBLEMA 4: EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN SIN APROBACIÓN.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar que el expediente de contratación contenga los documentos de aprobación de acuerdo a cada etapa del proceso de selección.</p>	<p>Consiste en verificar que los contenidos de los expedientes de contratación reflejen todo el proceso de selección seguido desde el requerimiento del bien, servicio u obra. Una vez aprobado el expediente de contratación, se continuará anexando toda la documentación relacionada al proceso de selección, hasta la formalización del contrato.</p> <p>Por ejemplo, en un proceso de selección para alimentos del Programa del Vaso de Leche, el expediente de contratación deberá contener: el documento de requerimiento del bien anexando los términos de referencia y suscritos por el funcionario a cargo del programa; el documento de aprobación del Valor Referencial y los anexos conteniendo las cotizaciones o documento que acredita la indagación de precios en el mercado; las Bases de contratación debidamente aprobadas con resolución de alcaldía o documento similar emitido por el funcionario delegado; los Términos de Referencia anexados a las Bases; y el documento emitido por el funcionario competente que aprueba el expediente de contratación.</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de asegurar que los procesos, actividades y tareas cumplan con las políticas, normas y reglamentos vigentes; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.</p> <p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<p>El Órgano encargado de Contratación de la entidad (responsable de la custodia del expediente de contratación) y el Comité Especial por el tiempo que lo tenga en su poder.</p>	<p>Un proceso declarado nulo por carecer de la debida aprobación del expediente de contratación.</p> <p>Problemas con la transparencia, el monitoreo y el control del proceso.</p>	<p>Expediente de contratación con toda la documentación histórica del proceso seguido.</p>
<p>Verificar que la documentación se encuentre debidamente archivada y en custodia del Órgano encargado de las Contrataciones.</p>	<p>Consiste en asegurar que el expediente de contratación se encuentre adecuadamente archivado y bajo custodia del Órgano encargado de las Contrataciones.</p> <p>En una municipalidad, el encargado y a la vez responsable de la custodia del expediente de contratación será el Jefe de Abastecimiento o quien haga sus veces, debiendo establecer los criterios de seguridad y mantenimiento de la documentación original.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que establece la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.</p> <p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que señala que es deber de toda autoridad, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<p>El Órgano encargado de Contrataciones y el Comité Especial mientras lo tenga en su custodia.</p>	<p>La pérdida o deterioro de documentación importante para la transparencia del proceso de selección.</p> <p>La pérdida de evidencia material que respalde la actuación de los funcionarios involucrados y del Comité Especial.</p>	<p>Archivo organizado y asegurado que contenga el expediente de contratación.</p>

CUADRO 4.3.11.1

**PROBLEMA 5: DEFICIENCIAS EN LA EVALUACIÓN TÉCNICA Y
ECONÓMICA DE POSTORES.**

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar la disposición que constituye el Comité Especial o formaliza al Órgano encargado de las Contrataciones.</p>	<p>Consiste en verificar y constatar la existencia del dispositivo o documento con el cual se constituye el Comité Especial y se formaliza al órgano encargado de las contrataciones.</p> <p>El documento que designa al Comité Especial será una resolución de alcaldía y para el caso de las funciones y atribuciones del órgano de contrataciones, corresponderá verificar su existencia en el ROF aprobado por el Concejo Municipal.</p> <p>La Gerencia Municipal presenta un informe a la alcaldía solicitando la constitución del Comité Especial y del Comité Especial Permanente, haciendo el seguimiento hasta su aprobación.</p>	<p>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que obliga que los procesos, actividades y tareas cuenten con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. Asimismo, con el artículo 24° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L. N°1017 modificatoria Ley N°29873 y los artículos 27°, 28° y 29° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF, y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.</p> <p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<p>El gerente municipal o quien haga sus veces; el Órgano encargado de Contrataciones y el Comité Especial de ser el caso.</p>	<p>Que la evaluación y calificación de la oferta de los postores sea realizada por personas no autorizadas o con atribuciones no precisas para esta acción.</p> <p>Que no se tenga conocimiento de quiénes son las personas autorizadas para evaluar las propuestas de los postores y entregar luego la buena pro al postor ganador.</p>	<p>Documento (resolución de alcaldía, ordenanza u otro equivalente) que formaliza la existencia y las funciones que le competen al Comité Especial y al Órgano encargado de Contrataciones.</p>
<p>Verificar la coherencia y relación entre la calificación y evaluación de propuestas y los documentos que sustentan dichas calificaciones.</p>	<p>Consiste en verificar que las calificaciones asignadas a la oferta técnica y económica de los postores estén en correspondencia con los criterios de evaluación y puntuación aprobadas en las Bases.</p> <p>El Comité Especial de un proceso de selección para la contratación de una obra, deberá verificar que cada puntaje asignado a la oferta técnica de los postores se encuentre debidamente justificado con los documentos presentados y acorde a los criterios de calificación consignados en las Bases.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con lo dispuesto en los artículos 42° y 43°, 69°, 70° y 71° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF, que regulan todo lo conciente a la evaluación y calificación de las propuestas y la metodología a utilizar para cada caso.</p>	<p>El Comité Especial o el órgano de contrataciones de la entidad en cuanto a su cumplimiento y la gerencia municipal o quien haga sus veces en cuanto a la verificación y supervisión.</p>	<p>La manipulación de la puntuación en la calificación de la oferta de los postores.</p> <p>Que no se pueda confirmar la evaluación realizada y sustentada en la documentación ofrecida por los postores en sus respectivas propuestas.</p>	<p>La calificación técnica y económica de los postores, debidamente sustentada.</p>

CUADRO N°4.3.11.2

PROBLEMA 5: DEFICIENCIAS EN LA EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA DE POSTORES.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar que el documento o acta de apertura de sobres y calificación de postores se encuentre debidamente archivado, sin borrones ni enmendaduras.</p>	<p>Consiste en revisar y constatar el adecuado archivo de los documentos originales de las actas de apertura de sobres y calificación técnica y económica de los postores, como parte del expediente de contratación. La existencia de esta documentación es la evidencia documental más importante en el proceso de selección, ya que refleja el sustento que respalda la decisión de compra o contratación.</p> <p>Cada uno de los miembros del Comité Especial para la adquisición de compactadoras, se aseguran de que el acta de apertura y calificación de los postores se encuentre debidamente archivada y pre numerada en el expediente de contratación.</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la importancia de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.</p> <p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<p>El órgano encargado de las contrataciones y el Comité Especial</p>	<p>La pérdida o deterioro de estos documentos que deja sin sustento la decisión final en la selección de los postores.</p> <p>Que se generen condiciones para la manipulación del contenido de las actas y calificaciones.</p>	<p>Archivo organizado y seguro conteniendo los originales de las actas de apertura de sobres y de calificación.</p>

CUADRO N°4.3.12.1

PROBLEMA 6: DEFICIENCIAS EN LA FORMULACIÓN DEL CONTRATO.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos necesarios para la suscripción del contrato. Y contrato este de conformidad a la proforma de las bases.</p>	<p>Consiste en verificar lo siguiente: (a) constancia de no estar inhabilitado para contratar con el Estado, (b) garantía de fiel cumplimiento salvo casos de excepción y (c) contratos de consorcio con firmas legalizadas ante Notario Público, de ser el caso.</p> <p>En el caso de contratación de obras, se verificará adicionalmente: (a) constancia de capacidad de libre contratación, (b) designación del residente de la obra, (c) calendario de avance de obra valorizado y en concordancia con el cronograma de desembolsos y de ejecución de la obra, (d) calendario de adquisición de materiales e insumos, y (e) desagregado de partidas que dio origen a su propuesta en los casos de obras sujetas al sistema de suma alzada.</p> <p>El asesor legal revisa toda la documentación física que asegure la existencia de los requisitos mínimos para la suscripción del contrato de una obra de pavimentación de una calle. Y que este conforme la proforma de las bases principalmente la cláusula quinta plazo de ejecución en días.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización.</p> <p>Norma 3.9 Revisión de los Procesos, Actividades y Tareas que dispone la importancia de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; y de los artículos 141° y 183° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184-2008-EF y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF, que regulan los requisitos mínimos para la suscripción del contrato.</p>	<p>El Órgano encargado de Contrataciones, el asesor legal y/o la gerencia municipal o quien haga sus veces.</p>	<p>Que la omisión de algunos de estos requisitos afecte la legalidad del contrato suscrito.</p> <p>Que la municipalidad tenga una posición débil ante posibles reclamos a realizar al contratista o proveedor de bienes o servicios.</p> <p>Que se generen condiciones para posibles actos de corrupción.</p>	<p>Contrato previo a la suscripción con todos los requisitos exigidos por la norma.</p>
<p>Verificar que el Comité Especial o sus miembros no sean los mismos que aprueben el contrato.</p>	<p>Consiste en verificar la separación de las funciones del Comité Especial con la función de aprobación del contrato.</p> <p>En una municipalidad mediana o pequeña, será recomendable reservar la función de aprobación del contrato a la Alcaldía o a la Gerencia Municipal. En este caso, el Comité Especial elevará la proforma del contrato con toda la documentación de sustento al despacho de la Alcaldía o Gerencia Municipal para efectos de su suscripción y aprobación.</p>	<p>Norma 3.2 Segregación de Funciones que afirma que una misma persona o equipo no puede estar a cargo del control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea; asimismo, se relaciona con la Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que dispone que todo proceso, actividad o tarea deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo.</p>	<p>La gerencia municipal o quien haga sus veces en la entidad. Los funcionarios involucrados deben observar esta disposición.</p>	<p>Que se limite la objetividad e imparcialidad en el proceso de contratación.</p> <p>Que se generen condiciones para la corrupción.</p>	<p>Documento estableciendo las instrucciones y procedimientos para la aprobación de los contratos.</p>

CUADRO N° 4.3.12.2

PROBLEMA 6: DEFICIENCIAS EN LA FORMULACIÓN DEL CONTRATO.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que los contratos se encuentren debidamente archivados y formen parte del expediente de contrataciones.	<p>Consiste en revisar y constatar que los contratos debidamente suscritos y aprobados se encuentren archivados y anexados en el expediente de contratación y en los archivos de las áreas involucradas. Los contratos forman parte final del expediente de contrataciones y constituyen el instrumento de cierre del proceso de contrataciones.</p> <p>El responsable del órgano de contrataciones, debe asegurar la existencia física del contrato, debidamente suscrito y aprobado (en original), anexo al expediente de contrataciones.</p>	Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que obliga a documentar y preservar las evidencias del proceso de contratación con la finalidad de sustentar su legalidad y verificación posterior; asimismo con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 modificatoria Ley N°29873 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF, y su modificatoria D.S. N° 138-2012-EF.	El responsable del Órgano encargado de Contrataciones.	<p>La pérdida o deterioro de los contratos que limita o anula la principal referencia de control y seguimiento de las obligaciones del contratista o proveedor.</p> <p>Que se limiten las acciones de reclamo ante desacuerdos o conflictos que surgen con el contratista o proveedor.</p>	Contrato original suscrito, archivado, anexo al expediente de contratación.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA.

Para el proceso de obras por administración directa se han identificado los siguientes problemas recurrentes y sus correspondientes recomendaciones:

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las normas de control interno y demás normas vinculantes	Orientaciones para su implementación
Deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización en los expedientes técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar los expedientes técnicos sobre la base de los parámetros del proyecto de inversión pública declarado viable. ▪ Verificar que los expedientes técnicos se encuentre debidamente aprobados antes de su ejecución. (Resolución de Contraloría N° 195-88-CG). ▪ Verificar que los contenidos del expediente técnico cumplan con las exigencias técnicas y normativas de calidad (Resolución de Contraloría N° 195-88-CG). 	Ver cuadro 4.3.13
Provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar la oportunidad y eficacia en los procesos de selección de materiales e insumos requeridos para las obras por administración directa. 	Ver cuadro 4.3.14
Informalidad en la supervisión y residencia de la obra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que la designación de la residencia y supervisión de la obra se encuentren debidamente formalizadas. ▪ Verificar que las funciones de la residencia y la supervisión de la obra se encuentren formalizadas y debidamente comunicadas. 	Ver cuadro 4.3.15
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que la cantidad y calidad de los materiales recibidos en el almacén de obra concuerden con los requeridos en el expediente técnico. 	

Informalidad en la gestión de almacén en las obras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que el registro de entrada, salida y saldos de materiales, insumos y herramientas del almacén de obra, se encuentren debidamente balanceados. ▪ Verificar el uso adecuado de los saldos de materiales, insumos, equipos y herramientas al concluir una obra. 	Ver cuadro 4.3.16
Inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que los presupuestos adicionales de obra se encuentren formalizados y aprobados por la instancia competente. ▪ Verificar que las ampliaciones de plazo se encuentren formalizadas y aprobadas por la instancia competente. 	Ver cuadro 4.3.17
Obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que se hayan presentado informes mensuales de avance de obra debidamente documentados. ▪ Verificar que la obligación de elaborar la liquidación de la obra se encuentre precisada. 	Ver cuadro 4.3.18

A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno de los problemas identificados. Estas recomendaciones son formuladas teniendo en consideración las normas de control interno y principalmente normas vinculadas que favorecen su solución.

CUADRO N°4.3.13.1

PROBLEMA 1: DEFICIENCIAS TÉCNICAS, DE PROCEDIMIENTO Y AUTORIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES TÉCNICOS.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Elaborar los expedientes técnicos sobre la base de los parámetros del proyecto de inversión pública declarado viable.	<p>Al elaborar los expedientes técnicos la Unidad Ejecutora deberá considerar los parámetros con los cuales el Proyecto de Inversión Pública fue declarado viable: (a) objetivo del proyecto; b) el presupuesto con el cual se declaró su viabilidad; (c) la alternativa técnica elegida; la zona de influencia del proyecto; (d) y el cronograma de ejecución.</p> <p>Una recomendación general para este caso es que al momento de elaborar el estudio de preinversión (perfil, prefactibilidad o factibilidad) se analice con cuidado y detenimiento, todos los componentes y costos reales del proyecto, de modo que, al momento de elaborar el expediente técnico haya la mayor coincidencia con los parámetros mencionados.</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; Artículo 23° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF; Resolución Directoral N°003-2009-EF/68.01 sobre disposiciones complementarias para la fase de inversión del SNIP. Resolución de Contraloría N° 195-88-CG, Norma para la ejecución de obras por administración directa.</p>	Las Unidades Ejecutoras, área de obras o quien haga sus veces.	<p>Inconsistencias técnicas entre los estudios de pre-inversión y la fase de ejecución del proyecto.</p> <p>Incrementos irregulares en los presupuestos de las obras en la fase de ejecución.</p>	Formato SNIP N°15 Informe de consistencia del estudio definitivo o expediente técnico detallado del PIP viable emitido por el área de obras y con visto bueno de la OPI (para municipalidades adscritas al SNIP)

CONTINUA EL CUADRO N°4.3.13.1

**PROBLEMA 1: DEFICIENCIAS TÉCNICAS, DE PROCEDIMIENTO Y
AUTORIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES TÉCNICOS.**

<p>Verificar que los expedientes técnicos se encuentren debidamente aprobados antes de su ejecución.</p>	<p>Consiste en verificar que los expedientes técnicos de las obras se encuentren debidamente aprobados con resolución de alcaldía o un documento similar emitido por el funcionario delegado para ello. La aprobación del expediente técnico es obligatoria antes de la ejecución de la obra y representa la autorización formal para el inicio de los trabajos y de la ejecución del presupuesto asignado. Para el caso, el jefe de obras o quien haga sus veces, deberá verificar que todos los expedientes técnicos (por contrato o administración directa) contengan el documento formal que los aprueba y que autoriza el inicio de la ejecución de la obra. Este documento puede ser una resolución de alcaldía, una resolución directoral o un informe emitido por el funcionario delegado en el cual se exprese la aprobación y el inicio de las obras.</p>	<p>Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación que indica que todo proceso, actividad o tarea debe contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo; y con el artículo 23° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF. Resolución de Contraloría N° 195-88-CR. Ejecución de Obras por Administración Directa.</p>	<p>El responsable del área de obras o quien haga sus veces.</p>	<p>Un proceso de ejecución de obra sin el sustento legal requerido.</p>	<p>Resolución de alcaldía o documento emitido por el funcionario delegado expresamente para esta acción.</p>
--	--	---	---	---	--

CUADRO N° 4.3.13.2

**PROBLEMA 1: DEFICIENCIAS TÉCNICAS, DE PROCEDIMIENTO Y
AUTORIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES TÉCNICOS.**

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar que los contenidos del expediente técnico cumplan con las exigencias técnicas y normativas de calidad.</p>	<p>Consiste en supervisar y verificar que los expedientes técnicos elaborados y presentados tengan el rigor técnico exigido, de forma y contenido. La estructura básica de un expediente técnico consiste: (a) índice; memoria descriptiva; (b) ingeniería del proyecto; (c) metrados y especificaciones técnicas; (d) análisis de costos unitarios; (e) presupuesto de la obra; (f) cuadro comparativo del costo de la obra; (g) fórmula de reajuste de precios; (h) cronograma de ejecución de obra; (i) relación de equipos a utilizar; (j) plan de implementación y monitoreo; (k) gastos generales; (l) estudio de suelos; (m) planos; (n) evaluación de impacto ambiental. Por ejemplo, el Jefe de obras de la municipalidad o quien haga sus veces, debe revisar que el expediente técnico para la construcción de una escuela contenga la estructura mencionada como mínimo y cumpla con las especificaciones técnicas de ingeniería</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de que los actos administrativos concuerden con los reglamentos y políticas de gestión institucional. Asimismo, con el artículo 1° numeral 3 de la Resolución de Contraloría N°195-88- CG que regula las obras por administración directa.</p>	<p>El Jefe de obras o quien haga sus veces en la municipalidad.</p>	<p>Expedientes técnicos incompletos que luego demandarán modificaciones sustanciales en metas o plazos de ejecución. Inconsistencias técnicas que perjudican una adecuada ejecución de la obra ocasionando constantes modificaciones e incluso paralizaciones.</p>	<p>Expediente técnico emitido por el área de obras o similar con rigor técnico.</p>

CUADRO N° 4.3.14.1

PROBLEMA 2: PROVISIÓN INOPORTUNA DE MATERIALES E INSUMOS PARA LAS OBRAS EN EJECUCIÓN.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar la oportunidad y eficacia en los procesos de selección de materiales e insumos requeridos para las obras por administración directa.	<p>Consiste en supervisar y verificar que estos procesos se desarrollen oportunamente y con calidad. Estas adquisiciones representan un factor crítico para la ejecución de la obra, tanto por las exigencias técnicas que implican su adquisición, como por los plazos establecidos para el cumplimiento de metas.</p> <p>Por ejemplo, Para la adquisición de los materiales de construcción en una obra, el órgano de contrataciones deberá prever que el inicio del proceso de adquisiciones guarde concordancia con el calendario de ejecución de la obra; la distancia y acceso de la obra para la provisión de materiales en campo y los costos de transporte implicados; las características técnicas y cantidad de los materiales requeridos; la suficiente oferta del mercado a fin de evitar procesos desiertos.</p>	Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse, especialmente en cuanto la alternativa técnica como los plazos previstos.	El órgano encargado de Contrataciones, el Comité Especial en cuanto a cumplimiento; la gerencia municipal en lo que corresponde al monitoreo y evaluación.	<p>Paralizaciones de la obra generadas por deficiencias en el suministro de materiales.</p> <p>Retrasos en la ejecución de la obra.</p> <p>Sobrecostos como consecuencia de mayores gastos generales.</p>	Registros de entrega de materiales e insumos de construcción conforme el cronograma de ejecución de la obra aprobado en el expediente técnico.

CUADRO N°4.3.15.1

PROBLEMA 3: INFORMALIDAD EN LA SUPERVISIÓN Y RESIDENCIA DE LA OBRA.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que la designación de la residencia y supervisión de la obra se encuentren debidamente formalizadas.	<p>Consiste en formalizar mediante documento, la designación del profesional encargado de la residencia de la obra y del profesional que se encargará de la supervisión de la misma. En caso que el responsable del área de obras se constituya en residente o supervisor de una obra, su designación será mediante documento emitido por su inmediato superior.</p> <p>Para el caso, el responsable del área de obras o quien haga sus veces, deberá constatar que exista el documento (contrato, memorando u otro similar) de designación del residente y supervisor antes de iniciar la obra.</p>	Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que obliga que los procesos, actividades y tareas cuenten con la autorización y aprobación del funcionario con rango de autoridad respectivo; asimismo debe tomarse en cuenta lo dispuesto en el artículo 1° numeral 6 y 7 de la Resolución de Contraloría N°195-88-CG que regula las obras por administración directa.	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la municipalidad.	<p>Deficiencias técnicas en la ejecución de las obras cuando no se cuenta con profesionales competentes para ello.</p> <p>Ambigüedad y discrecionalidad respecto a las responsabilidades que compete asumir a cada profesional.</p>	Documento (informe, memorando u otro similar) emitido por el responsable del área de obras o quien haga sus veces, signando formalmente al residente y supervisor de la obra (o inspector de ser el caso).

CONTINUA EL CUADRO N°4.3.15.1

PROBLEMA 3: INFORMALIDAD EN LA SUPERVISIÓN Y RESIDENCIA DE LA OBRA.

<p>Verificar que las funciones de la residencia y la supervisión de la obra se encuentren formalizadas y debidamente comunicadas.</p>	<p>Consiste en constatar la existencia del documento formal en el cual se especifiquen las funciones y responsabilidades de los residentes y supervisores de las obras por administración directa. Este documento debidamente aprobado, formará parte integrante del contrato suscrito con dichos profesionales y entregado a ellos antes del inicio de las obras.</p> <p>Para el caso se recomienda que el responsable del área de obra o quien haga sus veces, proponga una Directiva Interna que contenga las funciones y responsabilidades del residente de obra, supervisor o inspector para su respectiva aprobación. Este documento deberá ser entregado a ambos profesionales al momento de su designación o como parte integrante del contrato suscrito.</p>	<p>Norma 3.2 Segregación de Funciones que dispone la diferenciación de personas o equipos para etapas clave de un proceso, actividad o tarea; y con los artículos 6, 7 y 8 de la Resolución de Contraloría N°195-88-CG. Para el caso, se recomienda tomar como analogía lo señalado en los artículos 185°, 190° y 193° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184-2008-EF en lo que respecta a las funciones del residente y supervisor de la obra.</p>	<p>El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad.</p>	<p>Responsabilidad es imprecisas y sin referencia para los controles y rendiciones de cuenta.</p> <p>Márgenes para incumplimiento de obligaciones y responsabilidad es. Deficiencias en la ejecución de las obras.</p>	<p>Documento (informe, memorando u otro similar) conteniendo las funciones específicas del supervisor (o inspector) y del residente de la obra, y recibido por los profesionales que van a cumplir tales funciones.</p>
---	---	---	---	--	---

CUADRO N°4.3.16.1

PROBLEMA 4: INFORMALIDAD EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN LAS OBRAS.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar que la cantidad y calidad de los materiales recibidos en el almacén de obra concuerden con los requeridos en el expediente técnico.</p>	<p>Consiste en verificar que las cantidades y calidad de los materiales, insumos, equipos, herramientas, entre otros, estén acorde con el requerimiento realizado y con las especificaciones del expediente técnico; y en realizar, de manera simultánea, un registro formal y detallado de ingreso al almacén.</p> <p>Por ejemplo, al momento de la recepción de materiales de construcción, el ingeniero residente deberá verificar que los fierros de construcción estén acordes con el diámetro requerido en el expediente técnico y en buen estado; que las bolsas de cemento tengan el peso estándar; que los agregados se encuentren ubicados de acuerdo al requerimiento, etc.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N° 7, que dispone la verificación del estado y utilización de bienes y servicios por la entidad aprobada mediante Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/ DNA vigente.</p>	<p>El residente de la obra con apoyo del encargado del almacén.</p>	<p>Paralizaciones de obra debido a la insuficiencia de materiales o como consecuencia de la deficiente calidad de estos.</p> <p>Deficiencias en la ejecución de las obras.</p> <p>Muestras que no aprueban los estándares de calidad.</p>	<p>Documento en el cual se da conformidad a los materiales e insumos de la obra.</p>

CONTINUA EL CUADRO N°4.3.16.1

PROBLEMA 4: INFORMALIDAD EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN LAS OBRAS.

Verificar que el registro de entrada, salida y saldos de materiales, insumos y herramientas del almacén de obra, se encuentren debidamente balanceados.	Consiste en verificar de oficio y permanentemente, que los registros de entrada, salida y saldos, se encuentren balanceados y conforme con las existencias en el almacén. Por ejemplo, el supervisor de una obra por administración directa puede inspeccionar en cualquier momento que los materiales existentes en una obra concuerden con los registros de entrada y salida del almacén. En caso contrario, le corresponderá realizar el registro en el cuaderno de obra y elevar un informe al respecto.	Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que señala la necesidad de verificar los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N°5 aprobada con Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/ DNA vigente.	El residente de la obra con apoyo del encargado del almacén, en cuanto al cumplimiento, y el supervisor o inspector de la obra en cuanto su verificación.	Pérdida de materiales por registros deficientes o sustracción. Que se generen condiciones para actos de corrupción. Retrasos en la ejecución de la obra.	Registros de entrada, salida y saldos de materiales, insumos, herramientas y equipos de la obra en ejecución, debidamente suscritos por el residente.
---	--	---	---	--	---

CUADRO 4.3.16.2

PROBLEMA 4: INFORMALIDAD EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN LAS OBRAS

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar el uso adecuado de los saldos de materiales, insumos, equipos y herramientas al concluir una obra.	Consiste en constatar físicamente que los saldos de materiales, insumos, equipos y herramientas, existentes al concluir una obra, se ingresen formalmente al almacén central de la municipalidad y/o se reasignen a otra obra en ejecución. Para el caso se recomienda que los saldos de fierros, agregados y ladrillos de una obra concluida, sean ingresados mediante documento formal al almacén central de la municipalidad. Si existiera una obra en ejecución, se recomienda que dichos recursos sean transferidos formalmente a esta obra, inventariados y debidamente valorizados.	Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización. Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de que los actos administrativos concuerden con los reglamentos y políticas de gestión institucional; así como con lo dispuesto en las Normas del Sistema de Abastecimiento N°5 y N°6, aprobadas con Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/DNA.	El responsable del área de obras y el supervisor o inspector de la misma.	Pérdida o deterioro de los materiales que han quedado como saldos. Manejo arbitrario en el uso de los saldos de materiales. Que se generen condiciones para acciones de corrupción.	Informe emitido por el residente de obra sobre el balance de materiales utilizado en la obra, suscrito por el supervisor o inspector de la obra.

CUADRO N° 4.3.17.1

PROBLEMA 5: INADECUADAS MODIFICACIONES DE OBRAS EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que los adicionales de obra se encuentren formalizados y aprobados por la instancia competente.	<p>Consiste en gestionar y verificar que los adicionales de obra cumplan con un procedimiento formal de aprobación previa a su ejecución.</p> <p>Para el caso se recomienda que el jefe del área de Obras o quien haga sus veces, elabore una Directiva Interna en la cual se establezca el procedimiento apropiado para la aprobación de los adicionales de obra, teniendo en cuenta normas análogas y buenas prácticas de gestión transparente.</p>	Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación que dispone que todo proceso, actividad o tarea cuente con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo; y en atención a lo dispuesto por los artículos 23° y 26° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF, que define los parámetros y procedimientos en los casos de modificaciones en los Proyectos de Inversión Pública.	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son también responsables el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra.	<p>Incremento en el presupuesto ejecutado sin la debida justificación y autorización.</p> <p>Discrecionalidad en las decisiones sobre adicionales de obra que comprometen los recursos públicos.</p> <p>Que se generen condiciones para acciones de corrupción.</p>	Resolución de alcaldía o documento aprobatorio del adicional de obra.
Verificar que las ampliaciones de plazo para la ejecución de obras se encuentren formalizadas y aprobadas por la instancia competente.	<p>Consiste en constatar que las ampliaciones de plazo de ejecución de la obra cumplan con un procedimiento formal para su aprobación por la instancia competente.</p> <p>De manera similar a la recomendación anterior, la elaboración de la Directiva Interna deberá considerar los pasos, responsabilidades e instancias de aprobación de la ampliación de plazos.</p>	Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación que dispone que todo proceso, actividad o tarea cuente con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo; y con lo dispuesto en el artículo 26° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF, que define los parámetros y procedimientos en los casos de modificaciones en los Proyectos de Inversión Pública.	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son también responsables el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra.	<p>Retrasos indiscriminados cuando los mecanismos no están formalizados.</p> <p>Sobrecostos en la ejecución de la obra.</p> <p>Incumplimiento de las metas y objetivos.</p>	Resolución de alcaldía o documento aprobatorio del funcionario delegado expresamente para este fin.

CUADRO N° 4.3.18.1

PROBLEMA 6: OBRAS CON LIQUIDACIONES ATRASADAS O SIN

LIQUIDAR

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Verificar que se hayan presentado informes mensuales de avance de obra debidamente documentados.	<p>Consiste en verificar que los residentes presenten un informe mensual de avance de obra debidamente documentado y valorizado, que deberá contener: (a) resumen ejecutivo; (b) memoria descriptiva; (c) valorización mensual; (d) presupuesto analítico comparado; (e) ocurrencias relevantes del mes; (f) relación de personal; (g) relación de maquinaria; (h) cronograma valorizado de ejecución de obra por partidas; (i) pruebas y ensayos ejecutados; (j) copia del cuaderno de obra; (k) fotografías.</p> <p>Para el caso, el Jefe del Área de Obras o quien haga sus veces deberá verificar que el residente de la obra, presente mensualmente su informe técnico de avance de obra, previo al pago de sus honorarios. Esta pauta deberá estar considerada en el contrato o en la Directiva Interna que regule las funciones y responsabilidades del residente y supervisor de la obra</p>	Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su ejecución; con la Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que obliga a comparar estas acciones con el reglamento y políticas de gestión institucional; y con lo dispuesto en el artículo 1°, numeral 11 de la Resolución de Contraloría N°195-88-CG.	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son también responsables de su cumplimiento, el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra.	<p>Desinformación respecto a los avances de las obras.</p> <p>Discrecionalidad de la residencia de obra.</p> <p>Incumplimiento de las metas y objetivos.</p>	Informes mensuales de avance de obra emitido por el residente de la obra y visado por el supervisor o inspector de la misma.
Verificar que la obligación de elaborar la liquidación de la obra se encuentre precisada.	<p>Consiste en constatar que en el contrato del residente de obra se encuentre especificada la obligación de elaborar la liquidación técnica y financiera de la obra en los plazos dispuestos. (Ver Anexo N° 9: Contenidos básicos para las liquidaciones de obras por administración directa).</p> <p>El responsable de la asesoría legal y el Jefe del Área de Obras deberá asegurar que los contratos de los residentes de obra contengan la exigencia de elaborar las liquidaciones de obra, previo pago final de sus honorarios.</p>	Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse, tanto en el planteamiento técnico como los plazos establecidos, asimismo, con la Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de revisar que las acciones se encuentren de acuerdo al reglamento y a las políticas institucionales.	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son responsables obligatorios de su cumplimiento, el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra.	<p>Obras sin liquidación técnica y financiera.</p> <p>Desconocimiento de las condiciones técnicas y del gasto incurrido en la ejecución de la obra.</p> <p>Información deficiente para su registro contable.</p>	Contrato suscrito con el residente de obra conteniendo la obligación en la elaboración de la liquidación de la obra. Si el residente es de planta, dicha obligación se consignará en el documento en el cual se le designa la residencia de la obra.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DEL VASO DE LECHE.

Para el proceso de gestión del programa del vaso de leche se han evidenciado los siguientes problemas recurrentes.

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las normas de control interno y demás normas vinculantes	Orientaciones para su implementación
Inadecuado empadronamiento de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los padrones de beneficiarios. 	Ver cuadro 4.3.25
Fichas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compra	<ul style="list-style-type: none"> Determinar y sustentar los contenidos nutricionales de los productos alimentarios Cautelar la calidad de los insumos o productos del Programa. Definir condiciones adecuadas del almacén. 	Ver cuadro 4.3.26
Deficiencias en la distribución de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> Definir mecanismos de distribución. 	Ver cuadro 4.3.27
Inadecuada supervisión y control del manejo de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> Definir mecanismos de supervisión y monitoreo. 	Ver cuadro 4.3.28

A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno de los problemas identificados. Estas recomendaciones son formuladas teniendo en consideración las normas de control interno y principales normas vinculadas que favorecen su solución.

CUADRO N°4.3.25.1

PROBLEMA 1: INADECUADO EMPADRONAMIENTO DE BENEFICIARIOS

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Actualizar los padrones de beneficiarios.	<p>Consiste en llevar a cabo un adecuado proceso de empadronamiento, depuración y selección de beneficiarios.</p> <p>El Comité de Vaso de Leche, bajo la conducción del Alcalde, debe disponer la actualización de los registros, superando en algunos casos los intereses de grupos formados alrededor de la gestión del programa</p>	Norma 3.5 Verificación y Conciliaciones que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización	El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.	Deficiente proceso de empadronamiento, depuración y selección de beneficiarios, lo que hace que se incluyan beneficiarios no considerados	Padrón actualizado de beneficiarios.

CUADRO N° 4.3.26.1

**PROBLEMA 2: FICHAS NUTRICIONALES INADECUADAS O
INEXISTENTES EN LOS PROCESOS DE COMPRAS**

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Determinar y sustentar los contenidos nutricionales de los productos alimentarios del Programa	<p>Se trata de establecer de manera técnica y pertinente, los contenidos nutricionales de los productos alimentarios que sirvan de base para el proceso de adquisición.</p> <p>Para ello se recomienda solicitar apoyo al Ministerio de Salud para elaborar la ficha nutricional y de calidad de los productos a adquirir. Para el caso se recomienda también propiciar la implementación de mecanismos de vigilancia nutricional de los beneficiarios, verificando las tablas de equivalencia nutricional, definiendo las mezclas de alimento más adecuadas que garanticen la calidad de las raciones.</p> <p>También se recomienda que la ficha nutricional contenga una propuesta pertinente que contemple alternativas alimentarias de producción local acorde a las costumbres y cultura del lugar.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad que su ejecución cumpla con los parámetros técnicos y los plazos previstos.</p> <p>y la Resolución Ministerial N° 711-2002- SA/DM del 17 de abril de 2002, a través de la cual se aprueban los Valores Nutricionales Mínimos de la Ración del Programa del Vaso de Leche.</p>	El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.	Que se distribuyan productos del programa que no reúnan condiciones de higiene y salubridad ni el nivel mínimo nutricional establecido.	Informe de diagnóstico trimestral del análisis nutricional elaborado por el responsable del Programa del Vaso de Leche.

CUADRO N° 4.3.26.2

**PROBLEMA 2: FICHAS NUTRICIONALES INADECUADAS O
INEXISTENTES EN LOS PROCESOS DE COMPRA.**

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Cautelar la calidad de los insumos o productos del Programa.	<p>Consiste en asegurar que los insumos y productos que se adquiera para el Programa cumplan con los estándares de calidad y vigencia exigidos para los alimentos de consumo humano. Esta verificación debe seguirse durante todo el proceso de almacenamiento, preparación hasta llegar a destinatario final.</p> <p>Para el caso se recomienda coordinar con el MINSa para conseguir el apoyo técnico para la supervisión y/o pruebas técnicas oportunas con el fin de asegurar el valor nutricional mínimo de la ración alimenticia al momento de elegir el producto, asimismo, para programar muestreos de control sanitario y de calidad nutricional</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad que su ejecución cumplan con los parámetros técnicos y los plazos establecidos.</p> <p>Tomar en consideración la Resolución Ministerial N° 711-2002-SA/DM del 17 de abril de 2002, a través de la cual se aprueban los Valores Nutricionales Mínimos de la Ración del Programa</p>	El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.	Dificultad para la determinación de los productos a ser distribuidos por el Programa. Productos ofrecidos en el mercado que no cuentan con niveles de salubridad	Documento emitido por el organismo de salud competente en el cual se consignan los valores nutricionales para aplicarlos en las adquisiciones de los insumos del Programa del Vaso de Leche.

CONTINUA EL CUADRO N° 4.3.26.2

PROBLEMA 2: FICHAS NUTRICIONALES INADECUADAS O INEXISTENTES EN LOS PROCESOS DE COMPRA.

Definir condiciones adecuadas del almacén.	<p>Consiste en la adopción de acciones preventivas para mejorar las condiciones físicas de los almacenes y medidas de custodia física para una mejor conservación de los productos del programa.</p> <p>Se recomienda que la municipalidad acondicione ambientes adecuados dentro del almacén para la recepción de los insumos o productos del programa, con los correspondientes procedimientos de control como Tarjetas Kárdex. Ante el requerimiento o solicitud de productos o insumos, el encargado de Almacén debe hacer entrega de lo solicitado previa autorización y firma de la PECOSA (Pedido Comprobante de Salida) por las instancias competentes.</p>	<p>Norma 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos señala que los recursos o archivos de valor deben ser debidamente custodiados, limitándose su acceso a personal autorizado y estableciendo controles para su custodia.</p> <p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse.</p> <p>Ley N°27470 Ley que establece normas complementarias para la ejecución del Programa del Vaso de Leche, artículo 2° numeral 2.2.</p>	<p>El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.</p>	<p>Que el Almacén no reúna condiciones suficientes de infraestructura, salubridad, higiene y seguridad.</p> <p>Que no coincidan las cantidades de productos del programa recibidos en el Almacén y los entregados a los comités.</p>	<p>Documento emitido por el responsable del Comité de Administración del Vaso de Leche disponiendo y asignando presupuesto para el acondicionamiento de los almacenes.</p>
--	---	--	--	--	--

CUADRO N° 4.3.27.1

PROBLEMA 3: DEFICIENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ALIMENTOS

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Definir mecanismos de distribución.	<p>Consiste en fijar cronogramas y responsables específicos de distribución de insumos que posibiliten la prestación diaria del servicio y mejorar los niveles de coordinación con los clubes de madres para una mejor distribución, evitando la politización del programa.</p> <p>Se recomienda que el responsable del Programa del Vaso de Leche proponga una propuesta de canales de distribución de los productos, considerando el transporte, rutas adecuadas a seguir, almacenes apropiados y seguros y responsables de recepción.</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse.</p> <p>La función de la municipalidad en materia de distribución de los insumos del Programa del Vaso de Leche, dispuesta en la Ley N°27470 que establece normas complementarias para la ejecución de dicho programa, artículo 2° numeral 2.2.</p>	<p>El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.</p>	<p>Que la ración no llegue a los verdaderos beneficiarios al existir intermediarios en la distribución.</p>	<p>Cronograma de distribución aprobado por el Comité de Administración y sus responsables operativos.</p>

CUADRO N° 4.3.28.1

PROBLEMA 4: INADECUADA SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL MANEJO DE LOS ALIMENTOS.

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicar?	Riesgos de no aplicarla	Evidencia de cumplimiento
Definir Mecanismos de supervisión y monitoreo.	Consiste en la supervisión de la preparación, calidad y distribución de las raciones a los beneficiarios. Para el caso se recomienda que el responsable del Programa del Vaso de Leche aplique encuestas en forma selectiva (muestra representativa de beneficiarios) con el objetivo de evaluar la calidad y oportunidad de los servicios y el grado de satisfacción del usuario.	Norma 5.1.1 Prevención y Monitoreo, y en atención a lo señalado por la Ley N°27470, Ley que establece normas complementarias para la ejecución del Programa del Vaso de Leche, artículo 9°.	El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.	Los productos no llegan a los beneficiarios, se realiza una distribución por familias o grupos de interés. Se distribuye la ración en crudo, sin supervisar el consumo del usuario final.	Documento aprobado por el Comité de Administración conteniendo la metodología e instrucciones para el monitoreo

4.4 VALIDACION DE LAS HIPOTESIS.

HIPOSTEIS ESPECIFICA N° 1

El Sistema de Control Interno muestra deficiencias en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno.

El cuadro resumen 4.1.1 muestra claramente que el sistema de control interno implementados y en funcionamiento muestran deficiencias en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno.

Estas deficiencias en forma específica se detalla en los cuadros N° 4.1.2 al 4.1.6 que corresponde a la Municipalidad Provincial de Puno, los cuadros N° 4.1.7 al 4.1.11 a la Municipalidad Provincial de San Román, los cuadros N° 4.1.12 al 4.1.16 a la Municipalidad Provincial de Yunguyo y los cuadros del 4.1.17 al 4.1.21 corresponde finalmente a la Municipalidad Provincial de Huancané. Como se puede evidenciar en cada uno de ellos se demuestra que el sistema de control interno no se encuentra implementado de conformidad a la norma de control vigente.

Por los considerandos expuesto se valida la hipótesis específica N° 1

HIPOTESIS ESPECIFICA N° 2

El Sistema de Control Interno muestra mayor debilidad en cada uno de sus componentes.

Como se puede evidenciar en los cuadro N° 4.2.1 al 4.2.5 en el detalle por cada uno de los componentes del sistema de control interno en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno existen mayor debilidad, es más se confirmó estos hechos con las causas por cada uno de los componentes de control interno.

Por los hechos expuestos se valida la hipótesis específica N° 2.

HIPOTESIS ESPECIFICA N° 3

No existen sistemas de control interno implementados a nivel de procesos que requieren especial atención. Para la toma de decisiones y prevención de la corrupción.

Esta afirmación expuesta no confirma el detalle en los cuadros N° 4.1.2 al 4.1.6 que corresponde a la Municipalidad Provincial de Puno, los cuadros N° 4.1.7 al 4.1.11 a la Municipalidad Provincial de San Román, los cuadros N° 4.1.12 al 4.1.16 a la Municipalidad Provincial de Yunguyo y los cuadros del 4.1.17 al 4.1.21 corresponde finalmente a la Municipalidad Provincial de Huancané

El control interno es un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen sus objetivos.

Tal como señala el concepto de control interno, las funciones del mismo son principalmente responsabilidad del Alcalde, de los funcionarios y de los servidores de la municipalidad. Aunque con distinto énfasis y de acuerdo a las funciones de cada uno, la aplicación del control interno requiere de parte de todos ellos, un compromiso, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas.

El presente trabajo y la experiencia nos ha permitido identificar procesos más comunes que requieren especial atención, entre otros son los siguientes:

- Las contrataciones
- La ejecución de obras por administración directa o ejecución presupuestaria directa.
- La administración de bienes muebles e inmuebles.
- La gestión de almacén.
- La gestión del programa del vaso de leche.

Es importante señalar sin embargo que si bien estos procesos son los más recurrentes, no son los únicos que existen. En cada Municipalidad, dependiendo de sus particularidades y prácticas, pueden presentarse otros procesos que también requieren especial atención (por ejemplo: servicios públicos, proceso de recaudación tributaria, presupuesto participativo, cobranza coactiva, procesos de pago, demarcación territorial, entre otros).

Con el fin de obtener una mayor comprensión de la forma como pueden aplicarse las Normas de Control Interno de las Municipalidades de la Región de Puno, el presente trabajo de investigación desarrollará como aplicación práctica los cinco procesos más recurrentes identificados con el objeto de que sirva de

ejemplo para que cada municipalidad de la región de Puno, aplique la metodología a sus procesos que se identifiquen como recurrentes.

La implementación

Por los hechos expuestos se valida la hipótesis específica N° 3

CONCLUSIONES

El cuestionario dirigido a las Autoridades, a las Gerencias Municipales, Sub Gerencias y Servidores Administrativos de las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno, contiene una respuesta orientada a la implementación y su funcionamiento de las normas de control interno, Obtuvimos información que se encuentra resumida y consolidada a nivel de toda la muestra en el cuadro N° 4.1.1 y los detalles se encuentran en los cuadros N° 4.1.2 al 4.1.21. Como resultado de la evaluación efectuada, se obtuvo una apreciación general de que el nivel de implementación de la Estructura de Control Interno y su funcionamiento es DEFICIENTE y que NO SE CUMPLE afirman el 34.21%, el 24.57% de los entrevistados manifiestan que SI CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE y solo indica que SI CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE el 9.31% y, SI CUMPLE EN MAYOR GRADO apenas el 3.56%. Estas afirmaciones no hace dilucidar que los gobiernos locales en la Región de Puno, no cuentan con un sistema de control interno sólido y vienen desarrollando sus actividades y operaciones de gestión con el uso y aplicación de controles internos tradicionales, también se evidencia que las Autoridades y las Gerencias no muestran interés de apoyar a la implementación y funcionamiento de control interno en sus Municipalidades a través de políticas, documentos,

reuniones, charlas, capacitaciones y otros medios; tampoco se evidencia las condiciones de un ambiente de control y escasamente se promueve el desarrollo transparente de las actividades de las entidades, es muy notorio la carencia de las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el Gerente Municipal y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno no definieron acciones oportunas que fortalezcan el Sistema de Control Interno de la Institución, principalmente en los componentes que se detallan a continuación:

- Ambiente de control, “valores éticos”.
- Evaluación de riesgos, “planeamiento de la administración de riesgos”, “identificación de riesgos”, “Valoración de riesgos” y “respuesta al riesgo”
- Actividades de control gerencial, se descuidó una adecuada segregación de funciones.
- Información y comunicación, la información en el portal de transparencia de la universidad no se encuentra actualizado, conforme establece la normativa correspondiente.
- Con relación al componente supervisión, la entidad periódicamente no efectúa auto evaluaciones de cada área o nivel organizacional respecto a la gestión y el comportamiento del sistema de control interno.

Situación que no garantizó la adhesión y compromiso de parte de los servidores para la consecución de los objetivos institucionales.

El nivel de desarrollo, organización y vigencia del sistema de Control Interno actual en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno, se encuentran con procedimientos tradicionales y débiles, los mismos que aún no han sido implantados ni puesto en funcionamiento; conforme a la estructura del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución de Contraloría General N° 302-2066-CG de fecha 3 de noviembre de 2006.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se evidencio limitaciones con respecto al enfoque político, que desalienta la implementación de las normas de control interno en los gobiernos locales de la Región de Puno.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de mecanismo de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desarrollo institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares. Pues ahora, queremos plantear algunas sugerencias que podrían orientar a las Municipalidades, sobre cómo implementar sus sistemas de control interno, que les permita advertir riesgos, plantear medidas correctivas antes, durante la ejecución de los procesos - operaciones, permita cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado, como también de acuerdo con las necesidades de la población:

1. Cualesquiera sean las características de una Municipalidad – pequeña, grande, siempre será necesario establecer las condiciones básicas y fundamentales para una adecuada implementación del Sistema de Control Interno, de lo contrario no surtirá efecto. Estas condiciones que deben instituirse son los siguientes:
 - a) Contar con la voluntad política y compromiso de la alta dirección: un buen sistema de control solo será exitoso si tiene a su favor el

compromiso del alcalde y de la alta dirección administrativa. Esta condición es imprescindible y va más allá del cumplimiento formal del mandato normativo, ya que se trata de valorar las normas de control en su sentido más amplio, entendiendo que sin ellas el proceso gerencial estaría incompleto y constituiría un riesgo para el cumplimiento de la misión institucional.

- b) Constituir un equipo de articulación: que esté integrado por funcionarios y servidores capacitados a dedicación exclusiva, a los cuales se encargará la coordinación del proceso de implementación. Este equipo debe estar reconocido formalmente por la alcaldía y deberá contar con las atribuciones necesarias para planificar e implementar las acciones de control interno.
- c) Contar con un plan de implementación: que sirva de instrumento guía para el ordenamiento de las acciones, la definición del cronograma y el monitoreo del cumplimiento de metas; y que actúe como un instrumento de articulación que permita el logro de los compromisos de la alta dirección y del personal administrativo de la entidad. Como primer paso para ello, es necesario elaborar un diagnóstico del estado situacional del control interno existente en la municipalidad.
- d) Hacer una difusión interna previa la implementación: esta difusión se puede llevar a cabo a través de la realización de talleres o eventos similares y tienen como objetivo dar a conocer la importancia del control interno y de las acciones que se van a llevar a cabo en el marco de la planificación, con la finalidad de sensibilizar y generar

compromiso en los servidores administrativos, de obras y de servicios públicos.

Estas cuatro condiciones constituyen la base para asegurar el éxito del proceso de implementación. Por ello, es necesario que los gobiernos locales verifiquen antes del mismo que estas condiciones se encuentren presentes, considerando además que no son complejos de implementar, no generarían mayores costos pues se pueden lograr con los recursos humanos y materiales disponibles y pueden establecerse en un corto plazo.

2. Es necesario identificar y determinar el tipo de procesos que requieren especial atención, éstos procesos serán aquellos que presentan alguna de las siguientes características:

- a) **Como resultado del proceso se entrega productos o resultados deficientes:** es decir que no satisface a los usuarios o demandantes del producto. Por ejemplo: una orden de servicio mal elaborado, un expediente técnico incompleto o técnicamente deficiente, alimentos entregados a beneficiarios sin el adecuado balance nutricional, irregular determinación del valor referencial, procesos de selección inoportunos, incumplimiento de plazos de entrega los proveedores entre otros.
- b) **El proceso seguido no ha cumplido con las leyes y normas establecidas que lo regule.** Por ejemplo: procesos de selección llevados a cabo inobservando los plazos y procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, contratos perfeccionados mediante la suscripción del documento contractual y el computo de plazos es a partir de la

entrega o recepción de la orden de compra al proveedor, obras no liquidadas luego de la terminación de los trabajos, ausencia del residente de obra durante la fase de ejecución, entre otros.

- c) **El proceso no ha utilizado a metodología establecida o no ha considerado los estándares técnicos o normativos definidos previamente.** Por ejemplo: un proceso de selección que no ha cumplido con los plazos, ni las especificaciones mínimas establecidos en las bases administrativas, la aprobación de adicional de obras sin sustento técnico o verificación de disponibilidad presupuestal, la ausencia de la ficha nutricional apropiada en los procesos de compra de los insumos del Programa del Vaso de Leche, la omisión en los controles de calidad y especificaciones mínimas establecidos por el área usuaria, al momento de recibir los bienes adquiridos.
- d) **El proceso ha sido logrado pero ha generado sobrecostos a la municipalidad:** esto sucede cuando los productos terminados implicaron costos elevados. Es decir, cuando por ejemplo no se calculó adecuadamente los insumos requeridos para el proceso, Asimismo, el desconocimiento de las personas generan retraso y correctivos constantes; en consecuencia, los plazos de entrega de los productos se alargan más de lo previsto, determinación del valor referencial sobre valorado utilizando métodos poco objetivos, proyectos y expedientes técnicos sobre valorados, por indicación de los alcaldes en convenio con los proyectistas, construcción de obras inobservando las mejores condiciones de calidad y precio de los insumos o materiales utilizados.

Bajo esta lógica, una tarea importante para los funcionarios de las municipalidades consistiría entonces en identificar los procesos que requieren especial atención viendo si los procesos de sus entidades presentan las deficiencias antes señaladas, para luego implementar correctivos considerando los componentes del sistema de control interno, los procesos más comunes que requieren especial atención son los siguientes:

- Planeamiento estratégico de actividades, proyectos y ejecución de obras.
- Los sistemas de contrataciones
- La ejecución de obras por administración directa.
- La administración de bienes muebles e inmuebles.
- La gestión de almacén.
- La gestión del programa del vaso de leche.
- Liquidación de obras
- Coordinación interna administrativo.

Es importante señalar sin embargo que si bien estos procesos son los más recurrentes, no son los únicos que existen. En cada municipalidad, dependiendo de sus particularidades y prácticas, pueden presentarse otros procesos que también requieren especial atención.

3. Se recomienda para la implementación del Sistema de Control Interno a nivel institucional, donde cada municipalidad deberá adoptar las acciones necesarias para la implementación progresivamente cada uno de los componentes de las Normas de Control Interno, de conformidad a su problemática y realidad particular; especificando cada una de las siguiente

interrogantes: ¿en qué consiste?, ¿cómo implementarla?, “cuáles son las evidencias de su cumplimiento” y ¿qué puede pasar de no implementarse.

4. Se sugiere para la implementación del Sistema de Control Interno a nivel de procesos, seguir la siguiente secuencia lógica de pasos, que consiste en una metodología práctica de mejora de procesos que va desde el análisis del proceso a mejorar, hasta la formulación de indicadores con los cuales se puede evidenciar las mejoras que se decidan implementar. La estructura de dicha metodología se describe a continuación:

Implementación a nivel de procesos

1. ¿En qué consiste?
2. Principales normas aplicables que favorecen su solución
3. ¿Quiénes deben aplicar?
4. Riesgos de no aplicarla
5. Evidencia de cumplimiento

Con la finalidad de evitar o reducir riesgos de actos de corrupción, se sugiere diseñar una estrategia anticorrupción enmarcada en un Plan de enfoque general y estratégico, recomendamos desarrollar las siguientes estrategias:

- a) Fortalecer el sistema de control interno.
- b) Implementar y fortalecer los mecanismos que garanticen la integridad pública, así como los controles que aseguren su efectividad.
- c) Asegurar la transparencia y acceso a la información.
- d) Garantizar la probidad e idoneidad del recurso humano.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, J., y Escamilla, J. A. (1996). *Normas técnicas de control interno planificación del trabajo, objetivos y procedimientos*, Madrid, España: Cultural de ediciones S.A.
- Ander-EGG, E. (1994). *Técnicas de investigación social*, Argentina: Editorial El CID, edición. 14º.
- Alfaro, J. (2009). *Administración Municipal*. Lima, Perú: Editora IMPERSA SAC.
- Alfaro, J. (2007). *Manual de Gestión Municipal*. Lima, Perú: Editora FECAT.
- Alfaro, J. (1994). *Manual de Legislación Municipal*. Lima, Perú: Editorial Marketing Consultores S.A.
- Alvarez, J. F. (2002). *Auditoria gubernamental*. Lima, Perú: Master representaciones SRL.
- Alfaro, J. (2001). *Manual de Gestión Municipal*. Lima, Perú: Editorial FECAT.
- Bailey, L. y Holzmann, O. J. (1998). *Guía de auditoría, un análisis de las normas de auditoría, de testimonio, de revisión y compilación, y del control de calidad en estos servicios vigentes de los Estados Unidos de Norteamérica*. España: Harcourt brace S.A.
- Bendezu, Guillermo (1998). *Nueva Ley del presupuesto de la republica Ley 26894*. Lima, Perú: Edición el Carmen.

Castañeda, V. *Manuales normativos para la gestión administrativa en la administración pública*. Lima, Perú: Editorial CEPREACCSA.

Contraloría General de la República, (2010) *Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales*. Lima, Perú.

Contraloría General de la República, (1998). *Manual de auditoría gubernamental, guía de planificación de la auditoría gubernamental; guía para la elaboración del informe de auditoría gubernamental*. Lima, Perú.

Contraloría General de la Republica, (2006). *Resolución de contraloría N° 320-2006-CG, normas de control interno*. Lima, Perú.

Contraloría General de la Republica, (2008). *Guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado*. Lima, Perú.

Contraloría General de la República, (1996). *Problemática municipal*. Lima, Perú: Editorial ENC. Boletín N° 6.

Contraloría General de la República, (1997). *El fraude y la corrupción en los gobiernos*. Lima, Perú: Editorial ENC. Boletín N° 7, Enero.

Contraloría General de la República, (1997). *VIII conferencia internacional anticorrupción*. Lima, Perú: Editorial ENC. Boletín N° 11, Agosto, Diciembre.

Contraloría General de la República, (1997). *Gestión y control municipal*. Lima, Perú: Editorial, Escuela Nacional de Control.

Contraloría General de la República, (1997). *Sistema de control en la administración de los recursos municipales*. Lima, Perú: Editorial, Escuela Nacional de Control.

- Colegio de abogados Lima, (1997). *Temas municipales*, Lima, Perú: Edición gaceta jurídica.
- Contraloría General de la Republica, (1998). *Manual de auditoria gubernamental*. Lima, Perú: Editoriales y gráficos de editora Perú.
- Castiglioni, J. C. (1996). *El municipio tomo I. Lima, Perú*: Editorial Grijley.
- Drucker, F. N. I. (1997). *Tiempos de desafío, tiempo de reinenciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana S.A.
- Ortega, J. H. (1994). *Auditoría de estados financieros*. Lima, Perú: Editora FECAT.
- Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012 – 2016, (2013). Lima, Perú: Rs. servicios gráficos SAC.
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. (2006), *Aprueba las normas de control interno*. Lima, Perú.
- Vera, M. R. (mayo - 2013). *Actualidad gubernamental*. Lima, Perú: Editores pacífico.
- Vera, M. R. (noviembre - 2013). *Actualidad gubernamental*. Lima, Perú: Editores pacífico.

ANEXO

ANEXO N° 01

**CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO
DIAGNOSTICO DEL COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

CALIFIQUE CADA AFIRMACION DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE
ESCALA DE VALORACION:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------|
| 0.- No sabe
aceptable | 3.- Se cumple de forma |
| 1.- No se cumple | 4.- Se cumple de mayor grado |
| 2.- Se cumple de forma insuficiente | 5.- Se cumple plenamente |

Marque con un (x) la opción que en su opinión considere adecuado	VALORACION				
---	-------------------	--	--	--	--

FILOSOFIA DE LA GERENCIA MUNICIPAL	1	2	3	4	5
1. La Gerencia Municipal muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.					
2. La Gerencia Municipal reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.					
3. La Gerencia Municipal incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.					
4. Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante acta.					
5. La Gerencia Municipal proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control.					
6. La Gerencia Municipal demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI.					
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS					
7. La entidad cuenta con un código de ética debidamente					

aprobado y difundido, mediante talleres o reuniones.					
8. La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública".					
9. Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.					
10. La Gerencia Municipal demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.					
11. Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Gerencia Municipal.					
ADMINISTRACION ESTRATEGICA					
12. La Gerencia Municipal ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.					
13. La Gerencia Municipal asegura que todas las Gerencias, Sub Gerencias y Áreas de la entidad formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional.					
14. Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado.					
15. Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos.					
16. La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios.					
17. Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados.					
ESTRUCTURA ORGANICA.					
18. La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad.					
19. El Manual de organizaciones y funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas.					
20. La entidad cuenta con un reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) debidamente actualizado.					
21. Todas las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP).					
22. La Gerencia Municipal asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad.					
23. Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información					

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS					
24.	La entidad cuenta con mecanismos, políticos y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación de personal.				
25.	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos.				
26.	Las unidades orgánicas cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo de sus actividades.				
27.	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo.				
28.	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.				
COMPETENCIA PROFESIONAL					
29.	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo).				
30.	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.				
31.	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno.				
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD					
32.	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos.				
33.	Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados.				
34.	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponde.				
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL					
35.	El órgano de control evalúa los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo.				
36.	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI.				
37.	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad.				

DIAGNOSTICO DEL COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS

ELEMENTO	1	2	3	4	5
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS					
1. Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.					
2. La Gerencia Municipal (concejo municipal, alcalde, gerencias y jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos.					
3. El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos.					
4. La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos.					
IDENTIFICACION DE RIESGOS					
5. Están identificados los riesgos significativos por cada objeto.					
6. Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades.					
7. Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las deferentes unidades orgánicas o procesos.					
8. En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)					
VALORACION DE RIESGOS					
9. En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).					
10. En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)					
11. Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito.					
RESPUESTA AL RIESGO					
12. Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.					
13. Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos.					
PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACION Y APROBACION*					
14. Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.					
1. Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido					

adecuadamente comunicados a los responsables.					
SEGREGACION DE FUNCIONES *					
15. Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo.					
16. Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.					
EVALUACION COSTO-BENEFICIO *					
17. El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)					
18. Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener.					
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS *					
19. Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos.					
20. El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros.					
21. Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)					
22. Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.					
23. Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos.					
VERIFICACION Y CONCILIACIONES*					
24. Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.					
25. Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes.					
EVALUACION DE DESEMPEÑO*					
26. La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.					
27. La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes.					
RENDICION DE CUENTAS					
28. La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuenta.					
29. La administración exige periódicamente la prestación de declaraciones juradas a su personal.					
30. Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuentas.					

DOCUMENTACION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS*					
31. El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos					
32. Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.					
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS*					
33. Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.					
34. Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias.					
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.					
35. Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.					
36. Es restringido el acceso a la sala de computo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup)					
37. Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.					
38. La entidad cuenta con un Plan Operativo informático.					
39. El Área de informática cuenta con un Plan de Contingencias.					
40. Se han definido los controles de acceso general (seguridad física y lógica de los equipos centrales)					
2. Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios (contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente.					
3. Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso.					
4. La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las tecnologías de la información y comunicación (TIC)					
5. Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas.					
6. La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.					
7. La entidad ha establecido controles para la adquisición paquetes software.					

(*) Son aplicables a los diferentes procesos de actividades.

DIAGNOSTICO DEL COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACION

ELEMENTO	1	2	3	4	5
FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION					
1. La información gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.					
2. Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información.					
INFORMACION Y RESPONSABILIDAD					
3. Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas.					
4. Se cuenta con políticas procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.					
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION					
5. La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.					
6. Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información.					
SISTEMA DE INFORMACION					
7. La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.					
8. Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras.					
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO					
9. Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.					
ARCHIVO INTITUCIONAL					
10. La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad.					
11. La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos).					
12. Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado.					
COMUNICACIÓN INTERNA					
13. La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna.					
14. La adquisición mantiene actualizada a la Gerencia respecto al desempeño, desarrollo de riesgos, principales iniciativas y cualquier otro evento resultante.					
15. La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos					

para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.					
COMUNICACIÓN EXTERNA					
16. La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional.					
17. El portal de transparencia de la entidad se encuentra adecuadamente actualizada.					
18. La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (ley de transparencia y acceso a la información)					
CANALES DE COMUNICACION					
19. Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas.					
20. Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna.					

DIAGNOSTICO DEL COMPONENTE: SUPERVISION

ELEMENTO	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO					
1. En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si estas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.					
2. Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que intervienen se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)					
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS					
3. Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.					
4. Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas.					
5. Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI.					
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO					
6. La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutadas posteriormente.					