

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO DE LA
PROVINCIA DE ABANCAY, DURANTE EL PERÍODO 2015**

PRESENTADA POR:

WILBER HUILLCA MONTES

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO DE LA
PROVINCIA DE ABANCAY, DURANTE EL PERÍODO 2015**

PRESENTADA POR:

WILBER HUILLCA MONTES

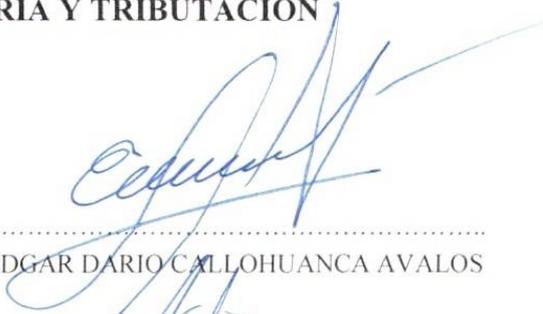
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

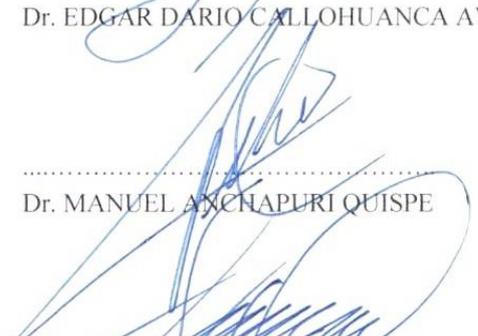
MENCIÓN EN AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

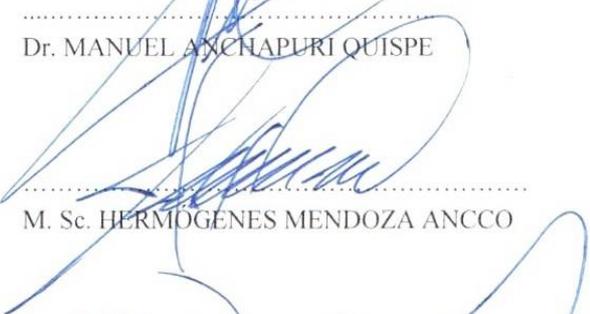
PRESIDENTE


.....
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

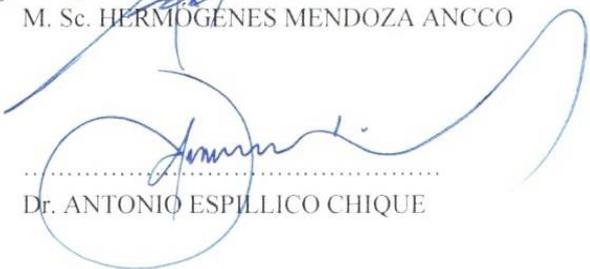
PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M. Sc. HERMÓGENES MENDOZA ANCCO

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. ANTONIO ESPILICO CHIQUE

Puno, 23 de marzo de 2017

DEDICATORIA

Dedico este pequeño esfuerzo, con mucho cariño a Dios, mi esposa Alicia, mis hijos: Zaira, Piero, Wilber Fabrizio, mis padres: Aurelio y Vicentina, mis hermanos: Marco, Adolfo, Lidia, Zoraida, Nayda y toda mi familia, por ser el impulso más importante de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Mi eterna gratitud y reconocimiento a los maestros y doctores de la Maestría en contabilidad y Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno y al señor asesor de Tesis, quienes propiciaron y desarrollaron para el corolario del presente trabajo y formación de profesionales del futuro.

A la EPS EMUSAP ABANCAY SAC, a sus directivos y trabajadores, Agradezco de manera especial su apoyo y las facilidades brindadas para el logro de este esfuerzo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico.....	3
1.2.1 Evolución del control interno.....	3
1.2.2 Modelo COSO.....	4
1.2.3 Organización del sistema de control interno.....	7
1.2.4 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.....	8
1.2.5 Normas de Control Interno.....	10
1.2.6 Objetivos de las normas de control interno.....	14
1.2.7 Limitaciones a la eficacia de control interno	15
1.2.8 Normas básicas para el ambiente de control	16
1.2.8.1 Filosofía de la Dirección	16

1.2.8.2	Integridad y valores éticos	16
1.2.8.3	Administración estratégica.....	16
1.2.8.4	Estructura organizacional.....	16
1.2.8.5	Administración de los recursos humanos.....	17
1.2.8.6	Competencia profesional.....	17
1.2.8.7	Asignación de autoridad y responsabilidad.....	17
1.2.8.8	Órgano de Control Institucional.....	17
1.2.9	Normas básicas para la evaluación de riesgos	17
1.2.9.1	Planeamiento de la administración de riesgos	17
1.2.9.2	Identificación de los riesgos.....	18
1.2.9.3	Valoración de los riesgos	18
1.2.9.4	Respuesta al riesgo.....	18
1.2.10	Normas básicas para la información y comunicación.....	18
1.2.10.1	Funciones y características de la información.....	18
1.2.10.2	Información y responsabilidad.....	19
1.2.10.3	Calidad y suficiencia de la información.....	19
1.2.10.4	Sistemas de información	19
1.2.10.5	Flexibilidad al cambio.....	19
1.2.10.6	Archivo institucional.....	20
1.2.10.7	Comunicación interna	20
1.2.10.8	Comunicación externa.....	20
1.2.10.9	Canales de comunicación.....	20
1.2.11	Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo	20

1.2.12 Normas básicas	21
1.2.12.1 Reporte de deficiencias	21
1.2.12.2 Implantación y seguimiento de medidas correctivas	21
1.2.13 Normas básicas para los compromisos de mejoramiento	22
1.2.13.1 Autoevaluación	22
1.2.13.2 Evaluación independiente	22
1.2.13.3 Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento - SUNASS	22
1.2 Antecedentes.....	23

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	26
2.2 Enunciados del problema.....	27
2.2.1 Problema general.....	27
2.2.2 Problemas específicos	27
2.3 Justificación	28
2.4. Objetivos.....	28
2.4.1 Objetivo general	28
2.4.2 Objetivos específicos	28
2.5 Hipótesis	29
2.5.1 Hipótesis general.....	29
2.5.2 Hipótesis específicas	29

CAPITULO III**MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	Ámbito o lugar de estudio.....	30
3.2	Población	33
3.3	Muestra	33
3.4	Método de investigación.....	34
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.....	35

CAPITULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Evaluación de la aplicación del modelo COSO, en el control interno para mejorar la gestión integral en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.....	37
4.2	Evaluación de los resultados del cuestionario del sistema de control interno a través del modelo COSO por componentes	38
4.2.1	Componente ambiente de control.....	38
4.2.2	Componente evaluación de riesgos	39
4.2.3	Componente actividades de control	39
4.2.4	Componente sistemas de información y comunicación	39
4.2.5	Componente seguimiento.....	40
4.3	Incidencia de la realización de un diagnóstico al sistema de control interno en la gestión integral de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.....	40
4.3.1	Resultados del análisis del componente ambiente de control.....	41
4.3.2	Resultados del análisis del componente evaluación de riesgos.	43

4.3.3 Resultados del análisis del componente actividades de control.....	44
4.3.4 Resultados del análisis del componente información y comunicación.....	46
4.3.5 Resultados del análisis del componente seguimiento	47
4.3.6 Resultados del análisis del sistema de control interno de la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.....	49
4.4 Contratación de hipótesis	49
4.3.1 Hipótesis específica 1.....	49
2.3.2 Hipótesis específica 2.....	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Composición de la muestra	34
2. Tabla de calificación para interpretación de niveles de cumplimiento	38
3. Situación del Sistema de Control Interno de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C. 2015	38
4. Fortalezas y debilidades del componente ambiente de control en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.	41
5. Fortalezas y debilidades del componente evaluación de riesgos en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.	42
6. Fortalezas y debilidades del componente actividades de control en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.	43
7. Fortalezas y debilidades del componente información y comunicación en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.	45
8. Fortalezas y debilidades del componente seguimiento en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.	47
9. Resultados del análisis del sistema de control interno de la empresa municipal de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.	48

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Estructura orgánica	32

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de aplicación del modelo COSO en el sistema de control interno. ...	58
2. Confiabilidad del instrumento establecida por experto	65
3. Propuesta de políticas en el sistema de control interno basado en el modelo COSO, para una adecuada gestión en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.	66

RESUMEN

La investigación realizada en una empresa de servicios de agua potable y alcantarillado, que por su condición de Entidad de Tratamiento Empresarial – ETE está inmerso en las disposiciones de la Ley de Presupuesto que anualmente aprueba el Estado, al cumplimiento de las normas de control gubernamental a cargo de la Contraloría General de la República, entre otros. La presente comprende en evaluar la efectividad del sistema de control imperante en la administración de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., periodo 2015. Con el objetivo de indagar dentro del marco de la investigación científica, sobre la eficiencia y eficacia de operaciones del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Abancay. Es descriptiva por que buscar características y hechos importantes de la infracción que hubiere en el cumplimiento de sus funciones, con cuestionarios, entrevistas y verificación documental, tomando como base el informe COSO; así mismo, la interpretación son las pruebas estadísticas, presentando las tablas de porcentajes de casos, debilidades y potencialidades empresariales. Como resultado se tiene, que la implementación de los principales componentes del sistema de control interno es deficiente, alcanzando solo un 49% de efectividad; por lo tanto, no se está alcanzando las metas establecidas referente a la implementación del SCI; lo que demanda mayor desarrollo y atención a las operaciones estratégicas de control, de esta manera asumir las disposiciones de la Contraloría General de la República y otorgar con eficacia el servicio a su población y obtener confianza de la ciudadanía.

Palabras clave: Control Interno, servicios de agua potable y alcantarillado, Empresa Municipal.

ABSTRACT

The investigation carried out in a company of services of drinking water and sewage system, that by its condition of Entity of Business Treatment - ETE is immersed in the dispositions of the Law of Budget that annually approves the State, to the fulfillment of the norms of governmental control to charge of the Comptroller General of the Republic, among others. This includes understanding the effectiveness of the control system prevailing in the administration of the Municipal Utility of Drinking Water and Sewerage Services of Abancay SAC, 2015. With the objective of investigating, within the framework of scientific research, the efficiency and effectiveness of potable water and sewerage service operations in the city of Abancay. It is descriptive because they look for characteristics and important facts of the infraction that there would be in the fulfillment of their functions, with questionnaires, interviews and documentary verification, based on the COSO report; likewise, the interpretation is the statistical tests, presenting tables of percentages of cases, weaknesses and business potential. As a result, the implementation of the main components of the internal control system is deficient, reaching only 49% of effectiveness; therefore, the established goals regarding the implementation of the SCI are not being achieved; what demands greater development and attention to the strategic control operations, in this way assume the dispositions of the Comptroller General of the Republic and effectively grant the service to its population and obtain the confidence of the citizenship.

Keywords: Internal Control, potable water and sewerage services, Municipal Company.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización, debe estar siempre encabezado por la administración o alta gerencia, con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa. Siendo función del Órgano de Control Interno (OCI), la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo. El Sistema de Control Interno, es la sinergia de varios procedimientos para poder mejorar la gestión empresarial, y por medio de éstos, medir los riesgos que conlleve la empresa para poder afrontarlos responsablemente, y evitar afectar los intereses, el patrimonio, la responsabilidad y el direccionamiento de la empresa. No obstante, lo expresado el desconocimiento sobre el tema, hace que los gerentes o directivos no mantengan interés por identificar, supervisar y mejorar el sistema de control interno de la empresa. Es así como el presente trabajo plantea realizar un diagnóstico y una posterior propuesta de mejoramiento al sistema de control interno. Para el caso, se propone a la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C, resultado situacional que implica evaluar, ajustar y/o mejorar el control interno.

Dados los parámetros para la evaluación del sistema de control Interno con fundamentación teórica el modelo de control interno denominado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), con la correspondiente descripción de las unidades a evaluar: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, luego el seguimiento. Tomando en cuenta, que los planteamientos del mismo, son producto de una exhaustiva investigación por parte de organismos profesionales de Estados Unidos de América, integrada principalmente por American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA), entidades de reconocimiento internacional, quienes proponen que toda la estructura, actividades y control de una empresa, parten de la ética y esta debe ser la base de los objetivos organizacionales, de esta manera se puede garantizar que se reduzcan los riesgos inherentes a cualquier organización, como por ejemplo pérdidas económicas, de imagen o de mercado. Es importante mencionar también que, la aplicación de este modelo en el sistema de control interno es obligatoria para las empresas del Estado, según la

Contraloría General de la República. Posteriormente, se puntualiza los objetivos: general y específicos.

En capítulo dos, tres y cuatro, se establece el marco teórico del problema, en este caso la descripción de la empresa, sus actividades y las necesidades detectadas en materia de control interno, y las hipótesis, que representan las respuestas tentativas. La metodología utilizada para lograr veracidad en el diagnóstico que se ejecuta, con la cual se esperan obtener resultados adecuados para el diseño de la propuesta. Se destaca el uso de una herramienta tipo encuesta, aplicada para cinco clases de componentes de control interno, para encarar resultados a nivel técnico, administrativo y operativo.

En el capítulo quinto, se aplica la metodología propuesta, y se presentan los resultados de la misma. Esto implica el análisis de respuestas para identificar las mayores falencias y necesidades de mejora de la empresa en materia de control interno. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas como corolario de esta investigación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.2.1 Evolución del control interno

FONAFE, (2006) al respecto, el Comité de Procedimientos de Auditoria del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), en una declaración emitida el 29 de octubre de 1958, que se transcribe en el Statement on Auditing Standards 1 (SAS 1) define al control interno de la siguiente manera: “El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las practicas ordenadas por la gerencia”

Nieto, (2004), definió al control como: El control interno de una institución es la base de los planes, asignaciones de funciones y responsabilidades, procedimientos y otras aquellas medidas estén diseñadas para asegurar un grado de seguridad razonable, para la obtención de informes financieros confiables, seguro y oportuno, que tenga consecuencia con los objetivos trazados de la institución.

El control interno, es el sensor que permite apreciar si las medidas adoptadas para administrar los riesgos han sido eficaces y oportunas y provocar, eventualmente, nuevas acciones de la Dirección para corregir el rumbo. Es por consiguiente necesario que este sensor sea permanente e integralmente eficaz (FONAFE, 2006).

Su organización, basada en las recomendaciones del informe COSO y la Guía de INTOSAI, se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de Control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación y seguimiento.

A fin de proveer de una adecuada conducción, supervisión, coordinación y evaluación al funcionamiento de dichos componentes, contribuyendo adicionalmente a su aplicación estandarizada y uniforme en las empresas del Estado, la estructura de control interno considera los siguiente tres subsistemas o niveles de control interno: estratégico, operativo y de evaluación.

Los subsistemas son el primer nivel de desagregación del sistema; los componentes se encuentran en el segundo nivel y por medio de ellos se determinan las partes de los subsistemas; mientras que en el tercer nivel se encuentra los factores de control interno, definidos como cada una de las partes de los componentes que, si bien pueden distinguirse separadamente, se mantiene interconectados con el fin de que el sistema pierda su propósito (FONAFE, 2006).

Cada subsistema administra los componentes y factores de control vinculados que conforman la estructura de control interno institucional y estarán a cargo de los niveles funcionales involucrados de acuerdo a las competencias y responsabilidades asignadas.

La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales (Claros, R. y León, 2012)

1.2.2 Modelo COSO

Para Abad, (2008) sostuvo que: Desde el año 1992 fue creado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Teadway Commission dicha institución público el primer Informe COSO-Marco Integrado de Control Interno, donde se reconoció su liderazgo en el mundo por ser una herramienta necesaria para el desarrollo, fortalecimiento, así como mantener un marco de control interno

eficaz y eficiente que apoye a todo tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos o metas.

El Modelo COSO, ha establecido una definición común de controles internos, normas y criterios contra los cuales las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y la alta dirección presten atención al Control Interno, tal como define COSO, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

El Informe COSO, incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y actualizó los procesos de diseño, implantación y evaluación del control interno. Asimismo, define al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo (Ramos, 2014). También señala que es ejecutado por personas en cada nivel de una organización y proporciona seguridad razonable para la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Este control debe ser construido dentro de la infraestructura de la entidad y debe estar entrelazado con sus actividades de operación.

Se indica que el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo (supervisión).

En septiembre del 2004, el COSO emite el documento Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, promoviendo un enfoque amplio e integral en empresas y organizaciones gubernamentales. Así mismo este enfoque amplía los componentes propuestos en el Control Interno – Marco Integrado a ocho componentes a saber: Ambiente interno, establecimiento de objetivos,

identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El Modelo COSO ha establecido una definición común de controles internos, normas y criterios contra los cuales las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO o que define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Los fundamentos del informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El denominado "Informe COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. El informe COSO surge como uno de los sistemas de control interno de mayor importancia, este enfoque de control interno ha sido basado y orientado fuertemente a partir de la conciencia, análisis y evaluación de lo que se conoce como riesgo integral; este riesgo es asociado a todas las áreas, procesos y personas de una organización por lo que pone especial énfasis en el concepto de ambiente y entorno de control (Laski, 2013).

Los objetivos del Informe COSO, define el Control Interno como un proceso efectuado por la junta directiva, consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas establecidos por la entidad. Este informe presenta una estructura de control orientada a la satisfacción de los siguientes objetivos:

- Logro de efectividad y eficiencia en las operaciones; es decir, guía a la entidad en los objetivos básicos del negocio, incluyendo ejecución y metas de rentabilidad y la protección de los recursos.

- Logro de Confiabilidad en la Información Financiera: Aspecto que está enfocado a la preparación de información financiera confiable para todos los usuarios.
- Cumplimiento de las leyes y normas que regulan la entidad: tratando de velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las cuales la empresa está sujeta.

1.2.3 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: El autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.

La autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.

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 la Ley N° 28716 (2006), 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: Ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación y 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 (Ley N° 28716, 2006).

1.2.4 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley.

Rusenas (2006) las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

Las Normas de Control Interno, se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control.

1.2.5 Normas de Control Interno

Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG. (2006) la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI, fundada en el año 1953, y que reúne entre sus miembros a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas la Contraloría General de la República de Perú (CGR), aprobó en el año 1992 las “Directrices para las normas de control interno”. Este documento establece los siguientes lineamientos generales para la formulación de las normas de control interno:

Se define al control interno como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado

Se precisa que la estructura de control interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la Dirección, que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen los siguientes objetivos:

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como los productos y servicios con calidad, de acuerdo con la misión de la institución.
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, error y fraude.
- Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la Dirección
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables presentados correcta y oportunamente en los informes.
- Debe formularse y promulgarse una definición amplia de la estructura de control interno, de los objetivos a alcanzar y de las normas a seguir en la concepción de tales estructuras.
- La necesidad de hacer una clara distinción entre dichas normas y los procedimientos específicos a ser implantados por cada institución.
- La responsabilidad de la Dirección por la aplicación y vigilancia de los controles internos específicos necesarios para sus operaciones, por ser éstos un instrumento de gestión, para los cuales se debe disponer de planes de evaluación periódica.

- La competencia de la EFS en la evaluación de los controles internos existentes en las entidades fiscalizadas.

Asimismo, dos años antes, en 1990 se había publicado el documento control Interno – Marco Integrado elaborado por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta - conocida como la Comisión Treadway. Los miembros de dicho grupo fueron:

- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.
- La Asociación Americana de Profesores de Contabilidad.
- El Instituto de Ejecutivos de Finanzas
- El Instituto de Auditores Internos
- El Instituto de Contadores Gerenciales. El conjunto de sus representantes adoptó el nombre de Comité de Organismos Patrocinadores - COSO.

El Informe COSO incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y actualizó los procesos de diseño, implantación y evaluación del control interno. Asimismo, define al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo. También señala que es ejecutado por personas en cada nivel de una organización y proporciona seguridad razonable para la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Este control debe ser construido dentro de la infraestructura de la entidad y debe estar entrelazado con sus actividades de operación.

Se indica que el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo (supervisión).

En julio de 1998, la CGR emitió las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, aprobadas mediante R. C. N° 072-98-CG del 26 de junio de 1998, con los siguientes objetivos:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial.
- Proteger y conservar los recursos de la entidad
- Controlar la efectividad y eficiencia de las operaciones como parte de los programas y presupuestos autorizados
- Permitir la evaluación posterior de la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades públicas.

Dichas normas tuvieron inicialmente el siguiente contenido: Normas generales de control interno, normas de control interno para la administración financiera gubernamental, normas de control para las áreas de abastecimiento y activos fijos, administración de personal, sistemas computarizados y obras públicas.

Posteriormente, la CGR incorporó mediante R.C. N° 123-2000-CG del 23 de junio de 2000 y R.C. N° 155-2005-CG del 30 de marzo de 2005 respectivamente, las normas siguientes: Normas de control interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública y Normas de control interno ambiental.

Cabe señalar que las dos últimas partes fueron incorporadas en junio del 2000 y marzo del 2005, respectivamente.

En septiembre del 2004, el COSO emite el documento “Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado”, promoviendo un enfoque amplio e integral en empresas y organizaciones gubernamentales. Así mismo este enfoque amplía los componentes propuestos en el Control Interno – Marco Integrado a ocho componentes a saber: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Igualmente, en el XVIII INCOSAI, realizado el 2004 en Budapest, se aprobó la “Guía para las normas de control interno del sector público”, que define el control interno como 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.

En Perú, el marco más reciente para el control gubernamental lo proporciona la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, vigente a partir del 24.JUL.2002, que establece las normas que regulan el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la CGR.

Acorde con los nuevos enfoques del control gubernamental, la Ley N° 27785 (2002), establece que el mismo, consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. Asimismo, dicha norma precisa que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente

La Ley N° 27785 procura responder a los requerimientos y necesidades del sector público, entendiendo que resulta básica la priorización del control dentro de la administración, para su mejora, Para ello se involucra a las propias entidades en la cautela del patrimonio público, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente (Ley N° 27785, 2002).

La CGR de acuerdo a ello, consideró de trascendental importancia la emisión de una ley de control interno que regulara específicamente el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en las entidades del Estado en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, aprobada por el Congreso de la República y publicada el 18.ABR.2006; 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 indebidos o de corrupción, buscando el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales (Ley N° 28716, 2006).

Esta Ley establece en su artículo 10° que corresponde a la CGR, dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado. Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación o regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras; correspondiendo, a partir de dicho marco normativo, a los titulares de las entidades emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones.

1.2.6 Objetivos de las normas de control interno

Flores, (2000) las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las Normas de Control Interno son:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades.

- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades.

1.2.7 Limitaciones a la eficacia de control interno

Según la Resolución de contraloría N° 320-2006-CG., (2006) una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes.

La eficacia del control interno, puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno.

El funcionamiento del sistema de control interno depende del factor humano, pudiendo verse afectado por un error de concepción, criterio, negligencia o corrupción. Por ello, aun cuando pueda controlarse la competencia e integridad del personal que aplica el control interno, mediante un adecuado proceso de selección y entrenamiento, estas cualidades pueden ceder a presiones externas o internas dentro de la entidad. Es más, si el personal que realiza el control interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el control interno resultará ineficaz.

Otro factor limitante son las restricciones que, en términos de recursos materiales, pueden enfrentar las entidades. En consecuencia, deben considerarse los costos de los controles en relación con su beneficio. Mantener un sistema de control interno con el objetivo de eliminar el riesgo de pérdida no es realista y conllevaría a costos elevados que no justificarían los beneficios derivados. Por ello, al determinar el diseño e implantación de un control en particular, la probabilidad de que exista un riesgo y el efecto potencial de éste en la entidad deben ser considerados junto con los costos relacionados a la implantación del nuevo control.

Los cambios en el ambiente externo e interno de la entidad, tales como los cambios organizacionales y en la actitud del titular y funcionarios pueden tener impacto sobre la eficacia del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, el titular o funcionario designado debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y respetar el cumplimiento de los controles dando un buen ejemplo a todos.

1.2.8 Normas básicas para el ambiente de control

Según la Resolución de contraloría N° 320-2006-CG., (2006)

1.2.8.1 Filosofía de la Dirección

La filosofía y estilo de la dirección, comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

1.2.8.2 Integridad y valores éticos

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

1.2.8.3 Administración estratégica

Las entidades del Estado, requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

1.2.8.4 Estructura organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia, que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

1.2.8.5 Administración de los recursos humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios, para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

1.2.8.6 Competencia profesional

El titular o funcionario designado, debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

1.2.8.7 Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

1.2.8.8 Órgano de Control Institucional

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

1.2.9 Normas básicas para la evaluación de riesgos

Según la Resolución de contraloría N° 320-2006.CG (2006)

1.2.9.1 Planeamiento de la administración de riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

1.2.9.2 Identificación de los riesgos

En la identificación de los riesgos, se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

1.2.9.3 Valoración de los riesgos

El análisis o valoración del riesgo, le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

1.2.9.4 Respuesta al riesgo

La administración, identifica las opciones de respuesta al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta, son parte integral de la administración de los riesgos.

1.2.10 Normas básicas para la información y comunicación

Según la Resolución de contraloría N° 320-2006.CG (2006)

1.2.10.1 Funciones y características de la información

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

1.2.10.2 Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

1.2.10.3 Calidad y suficiencia de la información

El titular o funcionario designado, debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

1.2.10.4 Sistemas de información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

1.2.10.5 Flexibilidad al cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

1.2.10.6 Archivo institucional

El titular o funcionario designado, debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados, para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

1.2.10.7 Comunicación interna

La comunicación interna, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Así mismo, debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

1.2.10.8 Comunicación externa

La comunicación externa de la entidad, debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

1.2.10.9 Canales de comunicación

Los canales de comunicación, son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

1.2.11 Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo

Según la Resolución de contraloría N° 320-2006.CG (2006)

1.2.11.1 Prevención y monitoreo

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad, debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas, se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

1.2.11.2 Monitoreo oportuno del control interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

1.2.12 Normas básicas

Según la Resolución de contraloría N° 320-2006.CG (2006)

1.2.12.1 Reporte de deficiencias

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo, deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables, con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

1.2.12.2 Implantación y seguimiento de medidas correctivas

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

1.2.13 Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

1.2.13.1 Autoevaluación

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas.

Corresponde a sus órganos y personal competente, dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional

1.2.13.2 Evaluación independiente

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes, para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

1.2.13.3 Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento - SUNASS

Es la Superintendencia de Servicios de Saneamiento, encargada de normar, regular, supervisar, fiscalizar, sancionar y solucionar controversias respecto a la regulación tarifaria y calidad de la prestación de los servicios de saneamiento en el ámbito de las EPS SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento).

Organismo público descentralizado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera.

La SUNASS tiene por objetivo general normar, regular y fiscalizar, dentro del ámbito de su competencia la prestación de servicios de saneamiento,

cautelando de forma imparcial y objetiva los intereses del Estado, de los inversionistas y del usuario.

Dentro del marco general del objetivo general, son objetivos específicos de la SUNASS:

- Proteger los derechos e intereses del usuario.
- Cautelar en forma imparcial los intereses del estado y del inversionista.
- Propiciar, mediante las tarifas, la consecución y mantenimiento del equilibrio económico-financiero de las EPS, así como su eficiencia y la expansión y desarrollo de los servicios.
- Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de la normatividad sobre prestación de servicios de saneamiento y de las metas de calidad y cobertura sobre dichos servicios.
- Garantizar el libre acceso a los servicios de saneamiento.
- Velar por el cabal cumplimiento de los contratos de concesión de servicios de saneamiento.

1.2 Antecedentes

Flores (2001) en su investigación en la Municipalidad Provincial el Collao identifico que el 50% de los elementos de las Normas Generales de Control Interno se encuentran en aplicación, frente al 50% del mismo que no se encuentra, evidencia que la gestión municipal es deficiente en la aplicación del control contable para el sistema contable, refleja que en la gestión municipal durante los ejercicios 2000-2001 es deficiente, debido a que las normas de control interno administrativo tiene una manifestación que el 57% es deficiente, el 23% es regular y que solamente el 20% es Bueno implica que se encuentra en proceso del inicio de implementación, ello determina que la gestión municipal practicada a las municipalidades distritales es deficiente.

Flores, (2000) concluye que la organización estructural y funcional en los institutos superiores públicos en estudio es deficiente debido a que se encuentran desactualizados y no implementados, en cuanto carecen de instrumentos de gestión, programas de capacitación de personal, organización estructural y deficiente provisión de recursos (materiales y humanos), para relieves las funciones de control. La aplicación de principios

de control interno es el orden del 30% en promedio, en cuanto no se aplican principios fundamentales; responsabilidad delimitada, rotación de deberes, aplicación de pruebas continuas. En cuanto a los procedimientos para la administración de los fondos públicos; sus manejos son deficientes debido a que el proceso de adquisición de bienes y servicios no se lleva a cabo de acuerdo a lo establecido en la ley 26850 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y sus reglamentos modificatorios. Las operaciones de gastos no se encuentran registradas mediante SIAF-SP.

Lorena, (2007) señala que el organismo auditado no cuenta con las herramientas necesarias para hacer su descargo, ya que no cuenta con la información necesaria para efectuarlo; y como antes se expuso, de hecho, no le es remitida ninguna versión preliminar para que lo realice”. Debe considerarse que la existencia de un adecuado control interno es una condición, no una garantía, para que un organismo haya dado efectivo cumplimiento, en su desempeño, a sus objetivos operativos, financieros, normativos y de economía, eficiencia y eficacia de la gestión. Por lo tanto, para comprobar con mayor profundidad el funcionamiento real de este desempeño y cumplir con el mandato del control asignado a la auditoría, puede resultar necesario complementar los exámenes del control interno, mediante la realización de otras actividades de auditoría.

Rivera (2009) concluye, que la calificación final que obtuvo la empresa ELECTRO PUNO S.A.A. en cuanto a la implementación el Sistema de Control Interno es de 1411.97, con una efectividad del 35.30% presentado un criterio de calificación de Inadecuado/Deficiente, esto se debería a la falta de aplicación adecuada y ordenada de los comprobantes y sus factores establecidos, así también es consecuencia de la falta de difusión, capacitación e instrucción sobre el control interno. En cuanto a la determinación de la efectividad de las normas, procedimientos y políticas en la implementación del SCI, se ha podido llegar a la conclusión que, si bien es cierto se ha evidenciado la existencia de normativas y documentos por cada componente del sistema de control interno la mayoría de estas no están razonablemente implementados, faltando implementar algunas actividades y/o normas para cubrir razonablemente los requerimientos de una situación óptima de adecuación al sistema COSO.

Rojas (1987) concluye: Que no se cumplen con los dispositivos legales sobre los procedimientos, el nivel profesional no está presente en los cargos jerárquicos, siendo casi la totalidad de los jefes de área, personal de carrera cumplen una política activa

mantenida por control interno de tipo informal, es decir basada en disposiciones verbales y costumbres de rutina, el manual de organizaciones y funciones se encuentran desactualizado, solamente existen en archivos de las oficinas administrativas de empresas públicas.

Saravia, (1986) indica que la norma de control interno no se aplica adecuadamente, siendo aplicado al 57%, en forma regular en 43%, no se aplica debido a que las necesidades de los usuarios son de forma lenta. Y el control administrativo en los trámites de compra es altamente tedioso y burocrático utilizando un tiempo promedio de más de 8 a 30 días para la generación de la orden de compra resultando la compra inoportuna y extemporánea.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

El trabajo de investigación se desarrolló en la provincia de Abancay, región Apurímac, en cuyo ámbito se tiene la presencia de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C (EPS EMUSAP ABANCAY SAC), empresa dedicada a la prestación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado, que obedece a una necesidad vital, por cuanto su actividad principal involucra la captación, conducción, almacenamiento, tratamiento y distribución de agua potable a la población usuaria, además de la recolección y disposición final de las aguas servidas, en la capital de la provincia de Abancay.

El organismo rector de las empresas de servicios básicos de agua potable y alcantarillado es el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el cual ejerce control y monitoreo de las actividades que desarrollan tales empresas; asimismo, se encuentra supervisada por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS que regula las tarifas, además de monitorear el cumplimiento de las metas de gestión y la calidad de la prestación de los servicios de saneamiento. La EPS EMUSAP ABANCAY SAC, cuenta con acciones de capital a nombre de la Municipalidad Provincial de Abancay, quien conduce la administración mediante sus representantes conforme a Ley. Así mismo, por ser entidad de tratamiento especial, está inmerso en la Ley del Presupuesto para el Sector Público; y, como consecuencia, está al control del sistema de organismos del Estado.

La implantación de un Sistema de Control Interno, ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, ya que esto permite alcanzar los objetivos

planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las instituciones maximizar su rendimiento. El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que los objetivos institucionales serán alcanzados, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como, impulsar el cumplimiento de las leyes y regulaciones y que los funcionarios y trabajadores actúen con ética en el desempeño de sus funciones.

Durante el período de gestión empresarial, desde sus inicios (1997) al 2015, a la percepción de la población de Abancay, se vienen evidenciando deficiencias e ineficacias en el cumplimiento de sus objetivos esperados, particularmente en la implementación del sistema de control interno, su eficiencia y eficacia, para el mejor logro de la misión y visión empresarial, y como consecuencia la satisfacción de la población usuaria de la provincia; razón por la cual, pretendemos realizar una investigación documental y opinión de los responsables/población, sobre la vigencia del sistema de control en la administración en el período de 2015, dentro del marco de la investigación científica.

2.2 Enunciados del problema

2.2.1 Problema general

¿De qué manera incide la aplicación del Modelo COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of Tredway Commission) en el Control Interno de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., periodo 2015?

2.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Con la aplicación del modelo COSO se evaluará la valoración de los componentes del control interno para mejorar la gestión integral en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.?
- b) ¿De qué manera incide la realización de un diagnóstico al Sistema de Control Interno en la gestión integral de la Empresa Municipal de

Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.?

- c) ¿Existen políticas en el Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO para una adecuada gestión en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.?

2.3 Justificación

El estudio permitirá conocer las ventajas de la aplicación del modelo COSO en el proceso de control interno en el sector público, así mismo servirá como punto de partida para posteriores investigaciones sobre control interno.

2.4. Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Evaluar la incidencia de la aplicación del Modelo COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of Tredway Commission) en el Control Interno de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., período 2015.

2.4.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar la aplicación del modelo COSO, en la valoración de los componentes del control interno, para mejorar la gestión integral en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.
- b) Determinar la incidencia de la realización de un diagnóstico al Sistema de Control Interno en la gestión integral de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.
- c) Proponer políticas en el Sistema de Control Interno, basado en el Modelo COSO para una adecuada gestión de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

La aplicación del Modelo COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of Tredway Commission) en el sistema de control interno de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C. periodo 2015, no dispone ni cuenta con los requerimientos establecidos de eficiencia y eficacia.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a) Con la aplicación del modelo COSO, se evaluará la deficiente valoración de los componentes del sistema de control interno, para mejorar la gestión integral en la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.
- b) La realización de un diagnóstico al sistema de control interno incide positivamente, ya que nos muestra la inadecuada aplicación del modelo COSO en la gestión integral de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 **Ámbito o lugar de estudio**

Abancay está ubicado en el sur de los andes peruanos, entre las cordilleras oriental y occidental, a una altura de 2,377 msnm a orillas del río Mariño, afluente del río Pachachaca. El Decreto Legislativo N° 150 del 12 de junio de 1981, se constituye la Empresa de Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado – SENAPA como empresa matriz. Mediante Decreto Legislativo N° 574 del 11 de abril de 1990, establece en su séptima disposición complementaria y transitoria, la transferencia por parte de SENAPA las empresas filiales a las Municipales Provinciales que estuviera bajo su jurisdicción, mediante D.S. N° 031-91-PCM se transfiere a título gratuito la totalidad de bienes y activos ubicados en la unidad operativa de Apurímac a las municipalidades de Abancay y Andahuaylas. El 20 de mayo de 1991 mediante escritura pública extendida ante el notario público María Núñez de Molina se constituyó la “Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay”. El 13 de noviembre de 1997, mediante Resolución de Superintendencia N° 534-97-SUNASS, se reconoce a la empresa EMUSAP ABANCAY S.A. integrada por la Municipalidad Provincial de Abancay (distritos de Abancay, Tamburco, y Curahuasi), Municipalidad Provincial de Aymaraes (Distrito de Chalhuanca), Municipalidad Provincial de Grau (Distrito de Chuquibambilla). En sesión de Junta General de Accionistas, se acordó la exclusión de la Municipalidad Distrital de Tamburco, quedando constituida solamente por el socio Municipalidad Provincial de Abancay (Distrito de Abancay).

La denominación de “Empresa del Estado”, se debe a que las acciones de capital se encuentran inscritas nominativamente a nombre de las municipalidades de la provincia de Abancay, quienes a través de sus representantes ejercen la administración de la EPS, en cumplimiento a la Ley de Saneamiento, normas legales y societarias vigentes, además de las directivas emanadas por el ente rector y la SUNASS.

Por su condición de Entidad de Tratamiento Empresarial – ETE, está inmerso en las disposiciones de la Ley de Presupuesto que anualmente aprueba el Estado; por tanto, está obligado al cumplimiento de las normas gubernamentales, como: “Ley de Presupuesto para el Sector Público”, “Ley de Contrataciones del Estado”, “Normas de Control Gubernamental a cargo de la Contraloría General de la República, entre otros.

Debido a su condición de empresa, es de alcance para las empresas del Estado el contenido de la Ley General de Sociedades, el Estatuto Social y demás normas internas, a partir del cual tiene sus órganos de dirección, ejecución y de línea.

a) Misión:

Es una empresa líder, con eficiencia y eficacia que brinda los servicios de agua potable y alcantarillado a la población usuaria en general, conformado por un grupo humano identificado con las necesidades vitales de la población, garantizando la calidad del servicio que presta y ampliando la cobertura de los servicios que requiere la población.

b) Visión:

La EPS EMUSAP ABANCAY S.A.C., es una empresa prestadora de servicios de saneamiento moderno, consolidado, autónomo y financieramente viable, basado en la innovación tecnológica, con eficiencia y eficacia, dando un servicio de calidad a la población usuaria.

ESTRUCTURA ORGANICA EMUSAP ABANCAY S.A.C
(HASTA EL TERCER NIVEL ORGANIZATIVO)

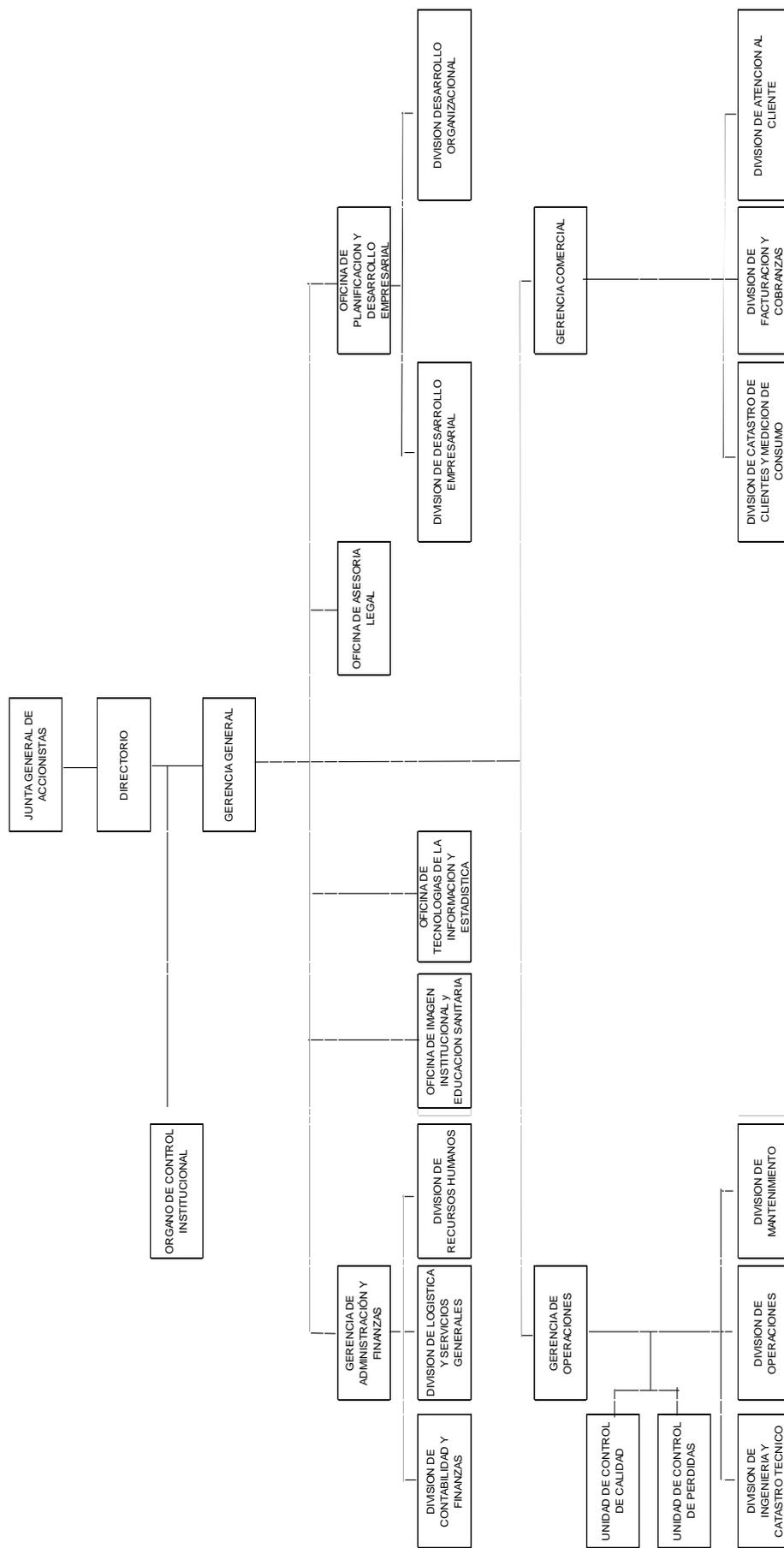


Figura 1. Estructura orgánica

Fuente: Organización estructural de la Empresa

3.2 Población

La población a analizar está conformada por todas las áreas de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., los cuales representamos a continuación:

- Órgano de control institucional
- Gerencia general
- Gerencia de administración y finanzas
- Oficina de asesoría legal
- Oficina de planificación y desarrollo empresarial
- División de contabilidad y finanzas
- División de logística y servicios generales
- División de recursos humanos
- Oficina de imagen institucional y educación sanitaria
- División de desarrollo empresarial
- División de desarrollo organizacional
- Oficina de tecnologías de la información y desarrollo organizacional
- Gerencia de operaciones
- Gerencia comercial
- Unidad de control de calidad
- Unidad de control de pérdidas
- División de ingeniería y catastro técnico
- División de operaciones
- División de mantenimiento
- División de catastro de clientes y medición de consumo
- División de facturación y cobranzas
- División de atención al cliente.

3.3 Muestra

Para lograr resultados en la aplicación del método COSO, vemos necesario elegir la representación poblacional, en base a los principales componentes del sistema de control interno, lo que hemos traducido en cinco grupos de cuestionarios detallados en

anexo del presente (Charaja, 2009). Razón por la cual determinados la muestra en el Tabla siguiente:

Tabla 1

Composición de la muestra

Nº	Cantidad Preguntas	Componente del Sistema de Control Interno	Integrantes de la Muestra
1	37	Ambiente de Control	03: Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe división de Contabilidad y Finanzas.
2	13	Evaluación de Riesgos	08: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Jefe División Logística y Ss. Generales, Jefe División de RR.HH, encargado de la división de Mantenimiento, Jefe división de Operaciones, Jefe Unidad de Control de Pérdidas
3	34	Actividades de Control	03: Gerente de Administración y Finanzas, Jefe división de Contabilidad y Finanzas, Jefe de la Oficina de Planificación y Desarrollo
4	20	Sistemas de Información y Comunicación	06: Gerente General, Gerente de Administración, Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de la Oficina de Planificación y Desarrollo Empresarial, Especialista en Tecnología de la Información y Estadística.
5	8	Seguimiento.	14: Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones, Asesoría Legal, Gerente Comercial, Jefe división de Contabilidad y Finanzas, Jefe de la Oficina de Planificación y Desarrollo Empresarial, Jefe división Desarrollo Empresarial, Jefe división de Catastro Clientes y Medición Consumo, Jefe división de Facturación y Cobranzas, Jefe división de Atención al Cliente, Encargado de la división de Mantenimiento, Jefe de la división de Logística y Servicios Generales, Jefe de Ingeniería y Catastro, y jefe de

3.4 Método de investigación

La metodología a utilizar en el presente trabajo de investigación es la que a continuación se indican:

a) **Descriptivo:**

A través de este método, se estudió los avances en los cambios normativos, así como, en las normas de Control Interno; porque se someterá a un análisis en el que se mide y evalúa diversos aspectos o componentes tales como calidad de

organización y servicios que presta a la población usuaria, cuerpos legales y normativas vigentes del problema a investigar.

b) **Deductivo:**

Este método sirvió para obtener conclusiones que parten de hechos generales aceptados como válidos, para llegar a verdades particulares contenidos explícitamente en la situación general.

c) **Analítico:**

Este método nos permitió conocer más del objeto de estudio. Se tomará el enfoque cuantitativo, porque se pretende obtener la recolección de datos para conocer o medir la causa en estudio y encarar los efectos; la cual trae consigo la afirmación o negación de la hipótesis establecida en dicho estudio.

d) **Técnicas para la recolección de datos**

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista (2006) define la técnica de recolección de información como: "el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación". Lo que el autor trata de explicar es que la técnica no es más que la manera cómo se van a recoger los datos, directamente en el lugar de los acontecimientos.

- **Fichaje:** Se utilizará para registrar los datos obtenidos de la bibliografía básica consultada, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contendrán la mayor parte de la información recopilada en esta investigación.
- **Análisis de Contenido:** Se llevará a cabo a través de las guías de observación que sirvió para recopilar la información, en especial comprenderá las visitas a la Oficinas administrativas.
- **Encuestas:** Siendo las encuestas un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Se clasifica la información obtenida de la empresa a través de encuestas, observación, inspección documental y análisis de procesos. Esta información es

analizada de manera cuantitativa y cualitativa para obtener un resultado acorde con el objetivo del tema en estudio. La información para establecer el diagnóstico, se obtiene a través de la entrevista y evaluación de la documentación correspondiente, aplicando la metodología del informe COSO.

a) **Guías de Observación:**

Se utilizará para extraer los datos más importantes de las normas nacionales, referentes al tema investigado.

b) **Cuestionario:**

A fin de obtener corrientes de opinión respecto al tema investigado, se utilizará cuestionarios dirigidas al personal en funciones de la Empresa, por cada componente importante del sistema de control interno. Encuestas con preguntas de tipo cerrado (ver anexo 1- encuesta) relacionadas con los diferentes agentes de control, tomando como base el informe COSO.

El objetivo de la encuesta, es evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa. Se valoran cinco componentes del Control Interno: Ambiente de Control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de Control y seguimiento.

c) **Observación y verificación documental:**

Mediante la solicitud y análisis de documentación, se busca identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos.

d) **Técnicas para el Procesamiento de Datos:**

Para el procesamiento de la información, se recopila la información obtenida de la aplicación del instrumento, para determinar la eficiencia operativa empresarial y la metodología de COSO en el sistema de control, con las pruebas estadísticas, tablas porcentuales y descripción de potencialidades y debilidades de la organización (Briones, 1986).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, se expone los resultados alcanzados en el presente trabajo de investigación, que fueron dados mediante la elaboración y presentación de los denominados cuestionarios y evaluación documental con la aplicación del Modelo COSO en el Sistema de Control Interno, así como las entrevistas realizadas al personal de la empresa.

4.1 Evaluación de la aplicación del modelo COSO, en el control interno para mejorar la gestión integral en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

Para alcanzar el primer objetivo específico se ha elaborado una recopilación y acopio de información mediante cuestionarios.

La evaluación del nivel de valoración del cumplimiento de la Estructura de Control Interno en la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., periodo 2015, del sistema de control interno a través del modelo COSO, de acuerdo a sus cinco componentes de control, nos muestra los siguientes resultados.

Tabla 2

Tabla de calificación para interpretación de niveles de cumplimiento

Respuesta	Valores asignados	Nivel de cumplimiento	Descripción
Se cumple plenamente	5	Muy Alto	Cumplimiento Muy Satisfactorio
Se cumple en mayor grado	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio
Se cumple en forma aceptable	3	Medio	Cumplimiento Parcial
Se cumple en forma insuficiente	2	Bajo	Cumplimiento Mínimo
No se cumple	1	Ninguna	Cumplimiento Nulo
No sabe	0	No existe	Se Desconoce

Tabla 3

Situación del Sistema de Control Interno de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C. 2015

N°	Componente	Criterio de Evaluación	Calificación de Componente			Total calificación Componente		
			Rango Min-Max	Puntaje	% Efectividad	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0-280	274.40	49	1383.20	Deficiente	49
		Aceptable	281-420					
		Eficiente	421-560					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0-280	246.40	44			
		Aceptable	281-420					
		Eficiente	421-560					
3	Actividades de Control	Deficiente	0-280	285.60	51			
		Aceptable	281-420					
		Eficiente	421-560					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0-280	280	50			
		Aceptable	281-420					
		Eficiente	421-560					
5	Seguimiento.	Deficiente	0-280	296.80	53			
		Aceptable	281-420					
		Eficiente	421-560					

Fuente: Encuestas (Anexo)

4.2 Evaluación de los resultados del cuestionario del sistema de control interno a través del modelo COSO por componentes

4.2.1 Componente ambiente de control

Luego de la tabulación de cuestionarios realizados, se considera que las respuestas ofrecidas por el personal de la Empresa Municipal de Servicios de

Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., la calificación que se obtuvo para este componente es de 274.40, reflejando un estado actual deficiente, con una efectividad del 49%. Lo que significa que el componente ambiente de control se encuentra implementado en un nivel inicial; por tanto, este control requiere ser fortalecida, el cual coadyuve en el logro de una buena gestión empresarial.

4.2.2 Componente evaluación de riesgos

El puntaje obtenido para este componente es de 246.40, reflejando un estado actual deficiente, implica una efectividad del 44%. Lo que significa, que el control interno no ofrece seguridad razonable en la gestión empresarial; es decir, que no se realiza el análisis, valoración, manejo, monitoreo y documentación de los riesgos, que se podrían presentar en las actividades diarias y en los procesos operacionales que se realizan. En resumen, se puede observar que en cuanto a la implementación del componente evaluación de riesgos, éste no está implementado de acuerdo a las normativas vigentes, porque, muestra deficiencias evidentes de contar con un plan de actividades de planificación, análisis y valoración de los riesgos.

4.2.3 Componente actividades de control

La calificación obtenida es de 285.60, reflejando un estado actual aceptable con una efectividad del 51%. Lo que significa medianamente la existencia de actividades de control que ofrece seguridad razonable en la gestión administrativa. Sin embargo, con este valor, no garantiza un control interno que ofrezca seguridad razonable para una buena gestión empresarial. Se deduce principales deficiencias en la determinación de las responsabilidades por cada proceso, actividad o tarea empresarial, establecimiento de políticas y procedimientos de control que se deben seguir para la utilización y protección de los recursos o archivos de la institución, la presencia objetiva de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de sus funciones como órgano rector del sistema de control en las empresas de su jurisdicción.

4.2.4 Componente sistemas de información y comunicación

El puntaje obtenido es de 280, reflejando un estado actual Deficiente con una efectividad del 50%. Lo que expresa, que el componente información y

comunicación, se encuentra implementado en un nivel intermedio; por lo tanto, este no ofrece seguridad razonable para una gestión con eficiencia y eficacia.

Se observa deficiencias en los procedimientos que garanticen el adecuado suministro de información para el cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal, el flujo de los sistemas de información no se ajustan a las necesidades de cada una de las actividades, no se tiene estructurada la estandarización y difusión de documentos, que orienten a la comunicación interna entre todas sus áreas operativas, así mismo, se mediatiza las políticas para homogenizar una comunicación interna y externa, considerando directivas, memorandos, boletines, revistas.

4.2.5 Componente seguimiento

La calificación obtenida de este componente es de 296.8 reflejando un estado actual aceptable con una efectividad del 53%; sin embargo no logra asegurar una buena gestión. Muestra algunas deficiencias, tales así el personal que realiza acciones de seguimiento, no logra alcanzar las metas esperadas, el personal que efectúa control concurrente y autoevaluaciones de sus actividades, no propende a realizar mejoras permanentes; la exposición empresarial, sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades en su portal web, son extemporáneos y no se ajustan a las exigencias de la transparencia como empresa pública.

4.3 Incidencia de la realización de un diagnóstico al sistema de control interno en la gestión integral de la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

Para alcanzar el segundo objetivo específico, se ha realizado el diagnóstico del nivel de implementación de la estructura del control interno bajo el modelo COSO en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

Tabla 4

Fortalezas y debilidades del componente ambiente de control en la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

Componente ambiente de control	Fortalezas	Debilidades
Filosofía de la Dirección	La Empresa cuenta con un organigrama, con Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, Plan Maestro Optimizado 2014-2019. La Dirección comprende las responsabilidades del SCI.	Estos documentos de gestión son del año 2014, en algunos casos de ejercicios anteriores, deben ser actualizados. Escasa comunicación entre los miembros de la Dirección con los trabajadores de la empresa
Integridad y valores éticos	Código de Ética acorde con la Ley 27815 - Ley del Código de Ética. Código de Ética FONAFE.	Escasa difusión y conocimiento respecto a los lineamientos del Código de Ética de la entidad entre los trabajadores de la Empresa.
Administración Estratégica	La Empresa cuenta con: Plan Estratégico Institucional 2013-2014, Plan Operativo 2015 (POI), Plan Maestro Optimizado 2014-2019 Reglamento de Servicios aprobado por SUNASS Control bajo enfoque COSO. Organigrama.	El PEI requiere ser actualizada y consensuada, el cual defina objetivos claros a nivel de Empresa a corto, mediano y largo plazo. Falta de conocimiento por parte del personal.
Estructura organizacional	Reglamento de Organización y Funciones ROF Manual de Organización y Funciones MOF Manual de Descripción de puestos Perfiles de Puestos	Estos documentos fueron aprobados en el año 2014 y otros en 1999. No se ajustan a la realidad actual de la Empresa. Falta de conocimiento de muchos integrantes de la Empresa.
Administración de los Recursos Humanos	Plan de Fortalecimiento de Capacidades Anual Evaluación de clima laboral	Este Plan de capacitación no comprende a todo el personal, prioriza al personal estable. La evaluación del clima laboral, debe ser realizada por expertos en RRHH. Componente requiere mayor atención.
Competencia profesional	De acuerdo al Manual de Descripción de Puestos. Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo-versión 03 año 2011.	Falta de difusión al personal de la Empresa. No se lleva a cabo evaluaciones periódicas al personal de la Empresa
Asignación de autoridad y responsabilidad Órgano de Control Institucional	Manual de Organización y Funciones MOF, ROF Plan Estratégico 2013-2014. Reglamento Interno de Trabajo	Documentos aprobados el año 2014. Falta de difusión entre el personal. Documentos desactualizados. La Entidad no cuenta con órgano de Control Institucional.

Fuente: Documentación existente en la Empresa, entrevistas.

4.3.1 Resultados del análisis del componente ambiente de control.

Como resultado del presente análisis, se ha podido observar que los trabajadores de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C, no están contribuyendo a una cultura de control

interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas. Así mismo cabe mencionar que las herramientas de gestión requieren estar actualizadas, que facilite la realización de actividades para el logro de sus objetivos, que refleje una empresa con permanente adaptabilidad a los cambios en su entorno.

Por otro lado, son débiles las estrategias destinadas a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad que permitan reducir los costos y tiempo de respuestas mejorando los índices de satisfacción de los clientes.

Por tanto, podemos considerar que el componente ambiente de control en la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C se encuentra en una etapa inicial.

Tabla 5

Fortalezas y debilidades del componente evaluación de riesgos en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

Componente evaluación de riesgos	Fortalezas	Debilidades
Planeamiento de la Administración de Riesgos		La Empresa no cuenta con políticas y lineamientos para la prevención de riesgos. Constituyendo este componente uno de los más deficientes.
Identificación de Riesgos	Solo se encuentra implementado parcialmente en la Gerencia de Operaciones, se ha identificado los peligros y evaluación de riesgos. Mantenimiento de captaciones y reservorios Mantenimiento del sistema redes de agua y alcantarillado Mantenimiento de compuertas Control de pérdidas de agua potable.	No se han identificado los riesgos administrativos financieros. El programa de recuperación de la cartera morosa no es efectivo y requiere ser fortalecida.
Valoración de riesgos	Solo se encuentran implementados parcialmente en la División de Mantenimiento, se ha identificado los peligros y evaluación de riesgos. Mantenimiento de reservorios Mantenimiento de tableros electrónicos Mantenimiento de redes de agua y alcantarillado Mantenimiento de compuertas Mantenimiento mecánico.	No se cuenta con una valoración de riesgos
Respuesta al riesgo		No se cuenta con políticas ante los riesgos.

4.3.2 Resultados del análisis del componente evaluación de riesgos.

En relación a este componente, no se planteó una metodología ERM (Gestión de Riesgos Empresariales) en base a la implementación del SCI, identificando, valorizando y dando respuestas a los riesgos a que está expuesta en la Empresa, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas, que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión con respecto a este componente, que se encuentra en una etapa inicial, ya que no se realizó una gestión planificada de riesgos, identificación de riesgos, análisis y valoración de los riesgos, respuestas al riesgo.

Tabla 6

Fortalezas y debilidades del componente actividades de control en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

Componente actividades de control		Fortalezas	Debilidades
Procedimiento de Autorización y Aprobación	de	La Empresa cuenta con un MOF, ROF, CAP.	Estos documentos con los que cuenta la Empresa están pendientes de actualización.
Segregación de funciones	de		Según los resultados del diagnóstico, este componente tiene el más bajo porcentaje por lo que es una percepción general entre el personal de la Empresa, que hay poco control sobre las actividades expuestas a riesgos o error, no se efectúa una rotación periódica del personal que desempeña puestos susceptibles a riesgos o fraude.
Evaluación Costo-Beneficio	Costo-		No se ha implementado a nivel de Empresa mecanismos que permitan analizar el costo/beneficio como resultado previo a la aprobación de cualquier decisión. Actualizar catastro técnico de agua potable y alcantarillado

Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	Se cuenta con normas generales: Directivas Internas.	Falta de actualización.
Verificaciones conciliaciones	y No se evidencia un control en este componente.	Falta de directivas de conciliaciones y verificaciones.
Evaluación de desempeño	de La Empresa cuenta con el Plan Operativo 2011 y Plan Estratégico 2011/2013, cumpliendo con la evaluación del Plan Operativo al Segundo semestre a través de sus indicadores. Plan de Anual de Contrataciones –PAC	Los indicadores deben estar respaldados por las actividades.
Rendición de cuentas	de La Empresa cuenta con lineamientos para rendiciones de cuentas (Presentación de EEFF, Informes de Gestión). Software del sistema administrativo AVALON	Limitada difusión sobre rendición de cuentas al personal de la Empresa.
Documentación de procesos, actividades y tareas	de La Empresa cuenta con documentos normativos generales. Directivas internas.	Falta actualización.
Revisión de procesos, actividades y tareas	de La Empresa cuenta con Manuales de Gestión de Calidad. Ley de Contrataciones y su reglamento.	No se cuenta con manuales de procedimientos para algunas actividades de la Empresa.
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones	de La Empresa cuenta con un Sistema de Seguridad de Información SGSI-PG-001 Aplica el uso de la Norma técnica NTP-ISO/IEC 17799.	Se debe revisar el código de buenas prácticas.

Fuente: Documentación existente en la Empresa y Elaborado por el Ejecutor

4.3.3 Resultados del análisis del componente actividades de control

Se ha podido observar que las directivas, manuales no han sido revisadas, actualizadas y algunos no cuentan con niveles de aprobación. Así también los procedimientos y políticas no están siendo implementados bajo el enfoque COSO, para poder asegurar el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones

empresariales. También se ha evidenciado que existen procedimientos de actividades de control gerencial y un cronograma de cumplimiento del SCI.

Por lo tanto, se ha llegado a la conclusión que se encuentra en un nivel de implementación inicial, de acuerdo a los resultados de las encuestas.

Tabla 7

Fortalezas y debilidades del componente información y comunicación en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

Componente información /comunicación	Fortalezas	Debilidades
Funciones y características de la información	La Empresa cuenta con documentos de información: Política de clasificación de la información SGSI-PE 001. Política de puestos de trabajo, despejado y bloqueo de pantalla SGSI-PE-002. Política de control de acceso SGSI-PE-003. Política de uso de los servicios de la Red SGSI-PE004. Política de uso de mensajería instantánea SGSI-PE005. Política de uso de correo electrónico institucional SGSI-PE006. Política contra riesgos a la ofimática SGSI-PE009. Y Política de antivirus SGSI-PE008	No se evidencia aprobación de estas políticas por parte del Directorio de la Empresa. Falta poner en práctica estas políticas.
Información y responsabilidad	La Empresa cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	No se encuentran en practica Falta difusión al personal
Calidad y suficiencia de la información	La Empresa cuenta con información adecuada por transparencia.	
Sistemas de información	La Empresa cuenta con un informe del administrador del contrato EGESG N° 020-2004 con J. Evans y Asoc. Desarrollo e implementación de un Sistema de Información Integral de Gestión	Este último no tiene aprobación del Directorio y no se evidencia su aplicación en la regulación de la información.

	SIIG 2005, relacionado con el factor de obtención y regulación de la Información.	
Flexibilidad al cambio	La evaluación y flexibilidad de los sistemas de información están adecuadas con el Plan Operativo y el Plan.	No se encuentran difundidos entre el personal de la Empresa, motivo por el cual presenta un alto porcentaje de desconocimiento en la encuesta realizada.
Archivo institucional	La Empresa cuenta con políticas de respaldo de la información-backup, en el área de informática, los que tiene a cargo guardar las copias de respaldo de la información de la Empresa.	Estas políticas de respaldo de la información no se encuentran aprobadas por el Directorio de la Empresa.
Comunicación interna	La Empresa cuenta con políticas de comunicación interna.	Estas políticas no cuentan con aprobación del Directorio. No se encuentran en practica Falta difusión al personal.
Comunicación externa	La Empresa cuenta con políticas de comunicación externa.	Las gerencias y divisiones deben otorgar V°B° a la información que se coloca en la página web.
Canales de comunicación	La Empresa cuenta con políticas de comunicación interna a través del correo electrónico SGSI-PE-006 correo que funciona adecuadamente.	Falta de aprobación del Directorio de la Empresa. Se debe establecer políticas de uso adecuado del correo, para evitar abusos del mismo.

Fuente: Documentación existente en la Empresa y Elaborado por el Ejecutor

4.3.4 Resultados del análisis del componente información y comunicación.

La información, no está diseñada para cada uno de los niveles de organización, y ordenada para facilitar su acceso y utilización y cubrir tanto aspectos financieros como de gestión. También podemos observar que no hay planes que identifiquen las necesidades de información interna y externa.

Por lo tanto, se considera que el presente componente se encuentra en una etapa inicial, debido a que no se consideró las funciones y características de la información de acuerdo al modelo COSO.

Tabla 8

Fortalezas y debilidades del componente seguimiento en la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

Componente seguimiento	Fortalezas	Debilidades
Actividades de prevención y monitoreo	La Empresa realiza el monitoreo continuo durante la ejecución de las actividades proceso y operaciones a través de las Jefaturas y Gerencias.	Este monitoreo no obedece a una implementación de procedimientos para el monitor continuo que de confianza sobre los controles que deben realizarse en la ejecución de los diversos procesos en la Empresa.
Seguimiento de resultados		La Empresa no cuenta con directivas o con políticas sobre seguimiento puntual, para evaluarla eficiencia de los controles en una actividad específica.
Compromiso de mejoramiento		No se cuenta con un compromiso de mejoramiento.

Fuente: Documentación existente en la Empresa

4.3.5 Resultados del análisis del componente seguimiento

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

También, se pudo observar que no hay un compromiso de mejoramiento en las acciones de prevención y monitoreo para garantizar la idoneidad y calidad de las operaciones.

Por lo tanto, este componente se encuentra en una etapa inicial de implementación, como consecuencia de no haber elaborado directivas o políticas sobre seguimiento puntual, para evaluar la eficiencia de los controles.

Tabla 9

Resultados del análisis del sistema de control interno de la Empresa Municipal de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

Componentes del SCI	% efectividad
Componente ambiente de control	
Filosofía de la Dirección	51
Integridad y valores éticos	51
Administración Estratégica	54
Estructura organizacional	53
Administración de los Recursos Humanos	49
Competencia profesional	53
Asignación de autoridad y responsabilidad	47
Órgano de Control Institucional	40
Componente evaluación de riesgos	
Planeamiento de la Administración de Riesgos	40
Identificación de Riesgos	50
Valoración de riesgos	40
Respuesta al riesgo	40
Componente actividades de control	
Procedimiento de Autorización y Aprobación	60
Segregación de funciones	40
Evaluación Costo-Beneficio	40
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	50
Verificaciones y conciliaciones	60
Evaluación de desempeño	50
Rendición de cuentas	53
Documentación de procesos, actividades y tareas	52
Revisión de procesos, actividades y tareas	60
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones	52
Componente información y comunicación	
Funciones y características de la información	53
Información y responsabilidad	52
Calidad y suficiencia de la información	60
Sistemas de información	52
Flexibilidad al cambio	40
Archivo institucional	47
Comunicación interna	50
Comunicación externa	53
Canales de comunicación	50
Componente seguimiento	
Actividades de prevención y monitoreo	60
Seguimiento de resultados	60
Compromiso de mejoramiento	47
Promedio total de efectividad	49

Fuente: Encuestas

4.3.6 Resultados del análisis del sistema de control interno de la Empresa Municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

El Tabla 9 nos muestra un nivel de efectividad del 49% demostrando una inadecuada implementación del modelo COSO en el Sistema de Control Interno.

De acuerdo a las entrevistas a las diferentes áreas de la empresa, se pudo identificar fortalezas y debilidades en cada uno de los componentes del control interno de Acuerdo al modelo COSO.

Dentro las fortalezas del personal resaltan la identificación en las labores que realizan, dentro de las principales debilidades se identifican que algunas áreas requieren mayor personal, fortalecimiento de capacidades, las herramientas de gestión están desactualizadas, no se ha implementado el órgano de control institucional – OCI, entre otros.

El personal de la Empresa, en la mayor parte de las áreas, aún no está en la capacidad de poder identificar sus tipos de riesgos, se viene considerando debilidades como riesgos, no pueden asociar los riesgos a los procesos.

4.4 Contratación de hipótesis

Conforme a la exposición y análisis de los resultados de la presente investigación, a continuación, realizamos la contratación de hipótesis específicas.

4.3.1 Hipótesis específica 1

En la hipótesis específica 1 Con la aplicación del modelo COSO, se evaluó la deficiente valoración de los componentes de control interno, para mejorar la gestión integral en la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

Según la investigación realizada, se ha demostrado a partir de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios mostrado en la tabla 02, donde se demuestra que la valoración del sistema de control interno de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C. es deficiente con un porcentaje de 49% de efectividad; por tanto, no se estaría cumpliendo a cabalidad los objetivos institucionales.

Por tanto, la primera hipótesis específica queda aceptada.

2.3.2 Hipótesis específica 2

En la hipótesis específica 2: La realización de un diagnóstico al Control Interno incide positivamente ya que nos muestra la inadecuada aplicación del modelo COSO en la gestión integral de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

De acuerdo a la investigación realizada, se da a conocer a partir de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico al Control Interno mostrado en las tablas 03, 04, 05, 06, 07 y 08 donde se demuestra la inadecuada aplicación del modelo COSO en el sistema de control interno de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C. es por tanto que no se estaría cumpliendo a cabalidad con los objetivos institucionales.

Por tanto, la Segunda hipótesis específica queda aceptada.

CONCLUSIONES

- El resultado de la valoración de los componentes del SCI, fue de 49% de efectividad, esto refleja que aún está en proceso de desarrollo siendo este deficiente. Los componentes más deficientes son la Evaluación de Riesgos, Ambiente de Control y Sistemas de Información y Comunicación, esto se debe a la falta de difusión, capacitación del Control Interno y la ausencia de un Órgano de Control Interno en la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.
- De los cinco componentes evaluados del SCI, se obtuvo como el más crítico, el componente de Evaluación de Riesgos. Esto debido a que la empresa no cuenta con un Mapa de Procesos y Mapa de Riesgos. Se determinó que no se tiene un control adecuado de riesgos y mucho menos una identificación y relación con los procesos de la empresa; y la documentación interna (instrumentos de gestión) se encuentra desactualizada.
- Las fortalezas y debilidades se pueden concluir que, de acuerdo al diagnóstico, se encontró que, por diversos factores identificados, no se está cumpliendo con los objetivos planificados y, por lo tanto, no se está alcanzando las metas establecidas referente a la Implementación del SCI en la Empresa. Esta circunstancia, permite determinar, que los procesos de intervención de parte del Órgano de Control Institucional, no han sido implementados, el organismo rector del sistema de control, como es la Contraloría General de la República – Oficina Regional de Apurímac, han sido tolerante con los plazos y flexible con los informes periódicos.
- Se han encontrado puntos críticos de atención al cumplimiento de las normas de control interno en la Empresa en el período de 2015, aún no se tiene bien definida una política de control interno, que debe estar relacionada con las normas de control interno aprobadas por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y 458-2008-CG,

dentro de la Ley N°28716, la Resolución de Contraloría N°149-2016-CG, por el que se aprueba la Directiva N°013-2016-CG/GPROD, llamada Directiva para Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. Fundamentalmente, en lo relacionado a la implementación y cumplimiento de cada uno de los componentes del control interno.

RECOMENDACIONES

- Para garantizar un Sistema de Control Interno oportuno y efectivo, que coadyuve al logro de una gestión eficiente y eficaz de la EPS EMUSAP ABANCAY SAC, es preciso la implementación y fortalecimiento del órgano de control institucional en el breve plazo, dotándole de recursos y herramientas que optimicen su labor.
- Para mejorar el posicionamiento del Sistema de Control Interno y ejercer medidas atenuantes de control; así como las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora, se recomienda al Directorio, Gerencia General, a los asesores, a los funcionarios y otros involucrados, tener en cuenta las normas de control y las sanciones pertinentes por dilatar el tiempo y por no informar en su oportunidad, con la finalidad de no alterar con la ejecución de las acciones y actividades de control programado en el plan anual de control de la OCI, para así garantizar las operaciones empresariales en forma eficaz, eficiente, con economía y transparencia, en concordancia y cumplimiento de las normativas de control interno.
- Se recomienda que, en la etapa de implementación en el componente de Evaluación de Riesgos, el grupo operativo en coordinación con la Coordinadora General puedan nombrar a una comisión encargada de evaluación de riesgos. Se recomienda incluir en el plan de capacitación, cursos con relación al sistema de control interno vigente; con la finalidad de dar a conocer la situación actual de cada área, identificar los problemas, antelar soluciones frente a cualquier riesgo que amenace con la consecución de sus objetivos.
- Es necesario e indispensable afianzar la educación sanitaria en forma masiva a nivel de toda la población usuaria existente, dando a conocer los costos en que se incurre en el proceso de tratamiento del agua y la importancia que tiene hacer uso correcto y racional del líquido elemento, así como la difusión sobre la importancia vital que

representa para su alimentación, aseo e higiene de la unidad familiar del usuario, todo esto mediante acciones coordinadas y/o convenios con el sector educación, salud, organizaciones barriales, de clubes de madres y otras entidades. Es de manifestar que, la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado peruano, es sumamente frágil. Para superar esta baja implementación, se viene estructurando políticas del sistema de control, en el marco de las normas generales como por ejemplo la Ley N°28716, que aprueba guías para la implementación del sistema de control interno, muy en especial la Resolución de Contraloría N°149-2016-CG, por el que se aprueba la Directiva N°013-2016-CG/GPROD, que establece la obligación para todas las entidades del gobierno implementar sus sistema de control interno, en un plazo máximo de treinta y seis meses. Marco legal imperativo que debe asumir con responsabilidad la Empresa Municipal de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, L. (2008). *El comité de organización patrocinadoras de la comisión treadway (C.O.S.O.)* Argentina: Consultora DIA.
- Charaja, F. (2009). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Puno, Peru: Sagitario Impresiones.
- Claros, R. y León, O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. (1ra.ed.) Lima, Perú: Pacifico Editores S. A. C.
- Flores, F. (2001). *El Control Interno en la Gestión Municipal de la Provincia El Collao Ejercicio 2000-2001*. (Tesis inedita de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Flores, P. (2000). *Incidencia del Control Interno en la captación y Administración de Fondos Públicos en los Institutos Superiores Estatales*. (Tesis inedita de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- FONAFE. (2006). *Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado*. Lima, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa. México: Mc Graw-Hill
- Laski, J. (2013). *Control Interno Intregado – El Marco de Referencia COSO y su Aplicación en Sector Público*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Crecer.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República* N° 27785 (2002, 23 de julio). Lima, Perú: Congreso de la Republica. Recuperado el 18 de agosto de 2016, de <https://www.agrorural.gob.pe/wp->

content/uploads/transparencia/documentos/sci/ley-no-27785-ley-organica-del-sistema-nacional-de-control-y-de-la-contraloria-general-de-republica.pdf

Ley de Control Interno de las entidades del Estado N° 28716. (2006, 18 de abril). Lima, Perú: Congreso de la Republica. Recuperado el 18 de agosto de 2016, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28716.pdf>

Lorena, M. (2007). *Evaluación del sistema de control interno en el Poder Ejecutivo Nacional*. (Tesis inedita de maestria). Universidad Nacional de San Martin, Buenos Aires, Argentina.

Nieto, S. (2004). *Administración de empresas*. Sevilla, España: Mad. S.L..

Resolucion de Contraloria N°320-2006-CG Normas de Control Interno. (2006, 3 de noviembre). Lima, Perú: Congreso de la Republica. Recuperado el 18 de agosto de 2016, de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/RC_320_2006_CG.pdf

Ramos, M. (2014). *El Informe COSO*. Venezuela: Edit.Hiupp.

Rivera, P. B. (2009). *Evaluación a la Implementación del Sistema de Control Interno en Electro Puno S.A.A.* (Tesis inedita de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Rojas, E. (1987). *Evaluación del Control Interno de Documentos por Cobrar de Empresas Publicas de Servicios en el Departamento de Puno*. (Tesis inedita de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Rusenas, R. (2006). *Manual de Control Interno*. Lima, Perú: Editorial Macchi.

Saravia, Y. (1986). *Evaluación y Control Interno en el Sistema de Abastecimiento de UNA-PUNO 1985-1986*. (Tesis inedita de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de aplicación del modelo COSO en el sistema de control interno.

1.1 COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

Valorización:

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

N°	ELEMENTOS	0	1	2	3	4	5
Filosofía de la Dirección							
1	¿La Dirección 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 Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales?						
3	¿La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades?						
4	¿Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia?						
5	¿La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control?						
6	¿La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI?						
Integridad y valores éticos							
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 Dirección demuestra un comportamiento ético.						
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección						
Administración Estratégica							
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad						
13	La Dirección asegura que todas las áreas, divisiones 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 organizacional							
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 Organización y Funciones refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas								
20	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización 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								
22	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos que regulan las actividades de la entidad								
23	Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información								
Administración de los Recursos Humanos									
24	La entidad cuenta con mecanismos, políticas 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 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								
30	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil de puestos								
31	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno								
Asignación de autoridad y responsabilidad									
32	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativ								
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 corresponden								
Órgano 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								

1.2 COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS

Valorización:

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

N°	ELEMENTOS	0	1	2	3	4	5
Planeamiento de la Administración 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 Dirección (Directorio, 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						
Identificación de Riesgos							
5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo						
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 diferentes 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)						
Valoración 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						

1.3 COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Valorización:

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

N°	ELEMENTOS	0	1	2	3	4	5
Procedimiento de autorización y aprobación							
1	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						
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables						
Segregación de funciones							
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo						
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude						
Evaluación costo-beneficio							
5	El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)						
6	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							
7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos						
8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros						
9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros						
10	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos						
11	Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos						
Verificaciones y conciliaciones							
12	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas						
13	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes						
Evaluación de desempeño							
14	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas						
15	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes						
Rendición de cuentas							
16	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas						
17	La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal						
18	Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta						

Documentación de procesos, actividades y tareas									
19	El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos								
20	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									
21	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente								
22	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias								
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones									
23	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información								
24	Es restringido el acceso a la sala de computo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información								
25	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información								
26	La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático								
27	El Área de Informática cuenta con un Plan de Contingencias								
28	Se han definido los controles de acceso general (seguridad física y lógica de los equipos centrales)								
29	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios y relación de cada usuario con el perfil correspondiente								
30	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso								
31	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)								
32	Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo, así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas.								
33	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.								
34	La entidad ha establecido controles para la adquisición paquetes software								

1.4 COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Valorización:

- 0. No Sabe
- 1. No se cumple
- 2. Se cumple en forma insuficiente
- 3. Se cumple en forma aceptable
- 4. Se cumple en mayor grado
- 5. se cumple plenamente

N	ELEMENTOS	0	1	2	3	4	5
Funciones y características de la información							
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						
Información 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 y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades						
Calidad y suficiencia de la información							
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						
Sistemas de información							
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 institucional							
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						
12	El ambiente utilizado 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 administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otro evento resultantes						
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 actualizado						
18	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información						
Canales de comunicación							
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						

1.5 COMPONENTE SEGUIMIENTO

Valorización:

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

N°	ELEMENTOS	0	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 éstas 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 interviene 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 ejecutados posteriormente						
7	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas						
8	Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de Control, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento						

Anexo 2. Confiabilidad del instrumento establecida por experto

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO MEDIANTE MODELO COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF TREDWAY COMMISSION) DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ABANCAY S.A.C., PERÍODO 2015, debo indicar que dicho instrumento, es factible de reproducción por otros investigadores e incluso puede ser aplicado a otras entidades-empresas similares. Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud, con que el instrumento mide, lo que se ha pretendido medir, es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que cumple como instrumento de encuesta atinada para este trabajo.

En este sentido, el término confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que se lograrán. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible de lograr en este trabajo de investigación. Lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo se tiene un alto grado de homogeneidad sobre tratamiento de los principales componentes del Sistema de Control Interno.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?				X		
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?				X		
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Determinada la confiabilidad del instrumento por el experto:

Puno, octubre de 2016

Dr. Antonio ESPILLICO CHIQUE

Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno

Anexo 3. Propuesta de políticas en el sistema de control interno basado en el modelo COSO, para una adecuada gestión en la empresa municipal de servicios de agua potable y alcantarillado de Abancay S.A.C.

Para cumplir con el tercer objetivo específico previsto en esta investigación, es de manifestar que, la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado peruano, es sumamente frágil. Para superar esta baja implementación, se viene estructurando políticas del sistema de control, en el marco de las normas generales como por ejemplo la Ley N°28716 Ley de control Interno para las entidades del Estado, Res. de la Contraloría General N°320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno, Res. de Contraloría General N°458-2008-CG que aprueba Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno, la Resolución de Contraloría N°149-2016-CG del 14 de mayo de 2016, por el que se aprueba la Directiva N°013-2016-CG/GPROD, llamada Directiva para Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, que establece la obligación para todas las entidades del gobierno implementar sus sistemas de control interno, en un plazo máximo de treinta y seis meses.

Convocatoria: Es de necesidad urgente que, el Presidente del Directorio Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C., considere la importancia que detenta un adecuado sistema de control interno, como un eje de la gestión empresarial, para mostrar a la ciudadanía confianza, transparencia, no corrupción y eficiencia en el servicio de agua potable y alcantarillado.

Para la Contraloría General de la República (Oficina Regional de Control Apurímac): Adecuar la normativa sobre el sistema de control interno en la institución, lo que significaría enmarcarse en la Directiva N°013-2016-CG/GPROD, llamada Directiva para Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

Para la Oficina de Control Interno

- a) Constituir un cuerpo técnico para la implementación del sistema de control interno, con participación de funcionarios predispuestos a integrar la organización. Esta comisión, debe administrar algunas competencias como: conocimiento de los procesos del sistema administrativo, formación académica, tiempo de servicios, cargos desempeñados entre otros.

- b) Dotar de infraestructura necesaria y el presupuesto para capacitación, logística e informático.
- c) El cuerpo técnico (comisión técnica), designará el personal mínimo para el equipo del sistema de control interno institucional, debiendo solicitar al titular se ratifique por resolución esta designación.
- d) Capacitación necesaria para el equipo del sistema de control interno nominado.
- e) Fomentar el trabajo en equipo con participación de las jefaturas de la organización hospitalaria.
- f) Elaborar un diagrama del flujo de procesos, identificando las actividades y acciones claras.
- g) Informarse y evaluar los documentos de gestión institucional (ROF, MOF, TUPA), son funcionales y actualizados.
- h) Diagnosticar y mapear los procesos críticos, las cuales sean vulnerables con riesgos mayores.
- i) Durante un mínimo de seis meses, desarrollar un proyecto piloto, para determinar las fases de planeamiento, ejecución y evaluación.

Se pone a consideración, los lineamientos apropiados para poder mejorar con el proceso de implementación del sistema de control interno bajo el Modelo COSO, tomando en cuenta el análisis del estado situacional en la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay S.A.C. y las acciones necesarias para tener un SCI dentro de cultura organizacional de la empresa.

I. Etapa planificación

La etapa de planificación tiene como finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita implementar progresivamente su Sistema de Control Interno.

1.1 Compromiso de la Alta Dirección (Directorio Empresa).

1.1.1 Acta de compromiso:

Se suscribirá y difundirá en toda la Empresa, el Acta de Compromiso, que pone de manifiesto la necesidad e importancia de implementar un SCI eficaz, innovando a todo el personal de la empresa a que participen activamente en la implementación del SCI.

1.1.2 Organización del equipo institucional de trabajo: El comité de control Interno, encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua.

La conformación del Comité de Control Interno, es a través de cargos de Asignación de Puestos (CAP) de acuerdo a la Estructura Organizacional de la Empresa

- a) **Diagnostico:** El diagnostico detallado será desarrollado por el Grupo Operativo en Coordinación con el coordinador general.
- b) **Pan de Trabajo:** Define el curso de acción a seguir para la implementación del Sistema de Control Interno.

La incorporación del SCI en las herramientas de gestión tendrá un tratamiento especial, principalmente por las aprobaciones de la Alta Gerencia. La elaboración del plan de trabajo será realizada en dos fases: Descripción de Actividades y desarrollo del Plan de trabajo.

1.1.3 Descripción de Actividades

Designación de personas para el diseño del plan de trabajo: El plan de trabajo será aprobado por el Grupo Directivo, Grupo Operativo y Grupo Evaluador, Coordinador General del SCI, con las correspondientes observaciones y adecuaciones necesarias. Las actividades a realizar son las siguientes:

Coordinador General del SCI: Presentará un borrador de implementación del plan de trabajo al representante de la Dirección.

Presentará el Plan de trabajo final al Grupo Directivo, con las correcciones correspondientes.

Representante de la Gerencia General: Remitirá una copia al Grupo Directivo y al Grupo Operativo para su revisión y observaciones.

Revisará conjuntamente con el Grupo Directivo el borrador del Plan de Trabajo y con las observaciones adicionales de los Grupos Operativos y Evaluadores remitirá al Coordinador General del SCI para su corrección.

Grupo Directivo: Remitirá copia del plan de Trabajo al Gerente OCI, para que pueda realizar sus aportes y/o correcciones que estime conveniente. Realizará la revisión, aprobación y difusión del Plan de Trabajo a los Grupos de Trabajo y Coordinador General del SCI

Grupo Operativo: Podrá apoyar al Coordinador General en la realización del Plan de Trabajo. Revisará conjuntamente con el Grupo Directivo el borrador del Plan de Trabajo y con las observaciones adicionales de los Grupos Operativos y Evaluadores.

Grupo Evaluador: Realizará las observaciones necesarias y aportes que estime conveniente para ser incluidos en el plan de trabajo final.

Grupo Evaluador OCI: Recomendará en forma oportuna los ajustes y acciones correctivos que correspondan, entregándose las recomendaciones al Representante de la Dirección.

Desarrollo del Plan de Trabajo: El desarrollo del plan de trabajo contempla actividades con participación de los grupos de trabajo, en base a las etapas de Implementación del SCI. El control de las implementaciones del SCI, estarán a cargo del Coordinador General, comprende las sensibilizaciones, capacitaciones, medidas de control que se establezcan entre otros. Los jefes de área y/o Gerencias de acuerdo a sus responsabilidades realizarán sus actividades programadas.

1.3 Estructura Organizativa:

La Estructura Organizativa del Sistema de Control Interno es basada de acuerdo a la Normatividad vigente

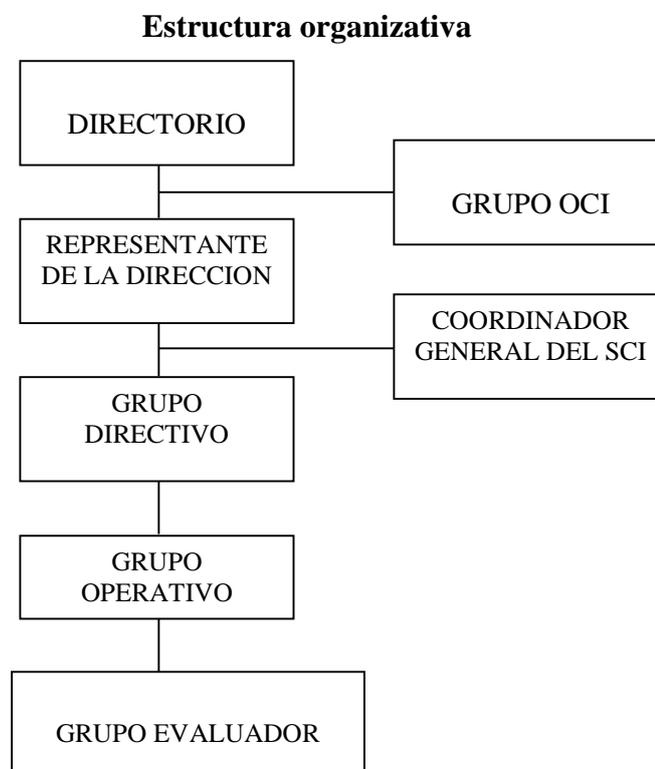


Figura 1. Estructura Organizativa

Fuente: Elaborado en base al SCI

1.3.1 Plan de Comunicación:

El plan de comunicación es un documento que nos da a conocer la comunicación interna y externa que debemos de tener a fin de no incurrir en faltas u omisiones. Será desarrollado por la Gerencia de Planeamiento.

1.3.2 Provisión de Recursos

Se dispondrá de recursos humanos y materiales necesarios para la implementación del SCI, de acuerdo a la disponibilidad Presupuestal y Traslaciones necesarias que se pudieran realizar de acuerdo a las Directivas emitidas por FONAFE; y en caso sea necesario incluir mayor disponibilidad presupuestal se realizara la gestión correspondiente para ser incluidos en los PIA

PIM de acuerdo a factores de control pendientes por implementar y minimización o reducción de riesgos.

1.3.3 Capacitación:

La capacitación que se realizara al personal y principalmente a los integrantes del Comité de Control Interno, estimándose capacitaciones que el personal puede participar, no necesariamente todos.

- **Procesos:** A los integrantes del Grupo Directivo, Coordinador General del SCI, Grupo Operativo, Grupo Evaluador.
- **Administración / Dirección Estratégica:** A los integrantes del Grupo Directivo, Grupo Operativo.
- **Implementación del SCI:** a los integrantes del Grupo Directivo, Coordinador General del SCI, Grupo Operativo, Grupo Evaluador, OCI.
- **Herramientas de Gestión:** a los integrantes del Grupo Directivo, Coordinador General del SC, Grupo Operativo, Grupo Evaluador, OCI, Comisiones de trabajo.

1.3.4 Sensibilización y Sociabilización del Control Interno

La Sensibilización y Sociabilización del Control Interno será realizada a todo el personal de la Empresa, que comprende los siguientes puntos: Riesgos, procesos, planeamiento estratégico y sistema de Control Interno. Adicionalmente, se realizarán talleres de trabajo en la implementación del SCI, de acuerdo a necesidades que se presenten.

1.3.5 Seguimiento del plan

El seguimiento del plan de trabajo estará a cargo del Comité Directivo, Coordinador General del SCI, y el grupo Evaluador realizará el control y sugerencias respectivas. El Grupo Evaluador será responsable de informar al Representante de la Dirección, en sus informes mensuales.

II. Diseño e implementación

2.1 Implementación a Nivel Empresarial

2.1.1 Establecimiento de Políticas y Normativas Política

La política planteada en el presente documento es de aplicación obligatoria a todo el personal de la empresa.

Normas Generales: La implementación del SCI, se realizará de acuerdo a la Normatividad vigente que se encuentra establecido en el Marco Normativo, y se actualizará de acuerdo a modificaciones establecidas por FONAFE y la Contraloría General de la Republica. El SCI, es de estricto cumplimiento de todo el personal de la Empresa. Su funcionamiento estará a cargo de la Gerencia de Planeamiento.

Normas Internas Implementación del SCI: Concluida la implementación del SCI, se realizará una presentación a todo el personal sobre los resultados y acciones a seguir. Se realizará un programa de control de los factores de control pendientes de ser implementados. Se priorizará un programa de reducción y minimización de riesgos críticos de acuerdo al Plan de Gestión de Riesgos. Se destinará un jefe de área responsable dentro de la Gerencia de Planeamiento para el control y funcionamiento del SCI, en cuanto se aprueben en la estructura organizativa.

Cada área responsable, de actividades pendientes por implementar del SCI, realizara un informe mensual al responsable del Control y Funcionamiento del SCI, cuyo cronograma de cumplimiento se establecerá y comunicara posteriormente. El área responsable del control y funcionamiento del SCI, realizara en forma semestral una actualización del SCI en base a observaciones, inclusiones, otros que se puedan incluir para su Control.

2.1.2 Diagnóstico de Profundización

Se realizará una actualización del Diagnóstico de Profundización cada 02 años.

2.1.3 Diseño e Implementación de Controles.

La Gestión del riesgo empresarial es un proceso, efectuado por una entidad desde la alta dirección, y todo el personal, aplicados en el establecimiento de la estrategia y en la gestión de la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puede afectar a la entidad, y gestionar el riesgo para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.

2.1.4 Implementación a Nivel de Recursos

Se tomará en cuenta para la Provisión de Recursos lo indicado en la etapa de planificación, y la programación de recursos en la realización de actividades que puedan surgir en la implementación.

2.1.5 Implementación a Nivel Operaciones

El control de las operaciones se realizará tomando en cuenta, el Mapa Procesos que considera factores externos, procesos internos: Estratégicos Operativos, Apoyo. Adicionalmente en todas las operaciones de la empresa se tomará en cuenta el manejo de riesgos.

2.1.6 Implementación a Nivel de Actos Institucionales

La realización de actos institucionales, sean internos y externos deberá contar con un procedimiento, de acuerdo a las Directivas vigentes o actualización a cargo de la Gerencia de Planeamiento, Gestión Empresarial e Imagen Institucional.

2.1.7 Diseño e Implementación de Componentes del SCI

Se diseñará e implementara controles adecuados que afectan el funcionamiento organizacional de la Empresa en los procesos, actividades y unidades de la Empresa, tomándose en cuenta el nivel primero los componentes que tienen mayor riesgo y más baja implementación.

III. Evaluación del proceso de implementación

3.1 Proceso de Evaluación

Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alterna y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la empresa establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos. El resultado de esta evaluación busca obtener información que aporte a la retroalimentación en el proceso de implementación del SCI. Para ello se sugiere que el informe contenga como mínimo lo siguiente:

3.2 Objeto y periodo de la Evaluación.

Determinar el cumplimiento de la Implementación del SCI de acuerdo a la normatividad vigente del Sistema de Control Interno.

3.3 Alcance.

Se realizará evaluaciones a las etapas de implementación y grupos de trabajo durante la implementación del SCI.

3.4 Cumplimiento del Plan y Actividades Programadas

Comprende la revisión de las actividades programadas y realizadas.

Se evaluará la utilidad que se le ha dado, y como se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación, así mismo, se examinará si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad que no sea indispensable. También se podrá señalar sobre las dificultades o inconvenientes ocasionados durante la ejecución de actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas. Es necesario revisar los plazos de ejecución de las actividades que fueron programadas.

3.5 Desempeño de los Equipos de Trabajo y Participantes.

Se evalúa la participación de los grupos de trabajo. Se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes actividades; se tendrá en cuenta si se requiere de una mayor participación de la organización, con la finalidad de apoyar laborales específicas

3.6 Limitaciones y Debilidades

Se toma en cuenta todas las limitaciones y debilidades de los grupos de trabajo, con la finalidad de presentar recomendaciones para su mejora, en las diferentes etapas de la implementación del SCI. Es importante determinar si los recursos (humanos, logísticos y de información) han sido suficientes.

3.7 Resultados obtenidos y Nivel de Implementación Alcanzado

Se tomará en cuenta si los controles establecidos son medibles y están de acuerdo al SCI.

3.8 Conclusiones y Recomendaciones

Se incluirán aquellas acciones correctivas que es necesario implementar para la mejora del proceso de implementación. Asimismo, en forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado.