

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



**TESIS**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DEL  
SISTEMA DE ABASTECIMIENTOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE SAN ROMÁN – JULIACA PERIODOS 2013 – 2014**

**PRESENTADA POR:**

**ABELARDO ESTRADA RODRIGUEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL**

**PUNO, PERÚ**  
**2017**

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



**TESIS**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DEL  
SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
SAN ROMÁN – JULIACA PERIODOS 2013 – 2014**

**PRESENTADA POR:**

**ABELARDO ESTRADA RODRIGUEZ**


**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**


**MENCIÓN EN AUDITORIA INTEGRAL**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE**

  
.....  
Dr. ALFREDO CRUZ VIDANGOS

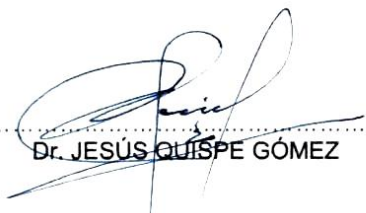
**PRIMER MIEMBRO**

  
.....  
Dr. HEBER DAVID POMA CORNEJO

**SEGUNDO MIEMBRO**

  
.....  
Dr. NICOLÁS EDGAR ROQUE BARRIOS

**ASESOR DE TESIS**

  
.....  
Dr. JESÚS QUISPE GÓMEZ

Puno, 06 de julio de 2017

**ÁREA:** Control interno.

**TEMA:** Control del sistema de abastecimientos.

**LÍNEA:** Gestión pública.

## DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por la fortaleza que me brinda para seguir superándome cada día.

A mis pequeños motivadores de vida Alejandro Frank, Joaquín Abelardo y Santiago Fabián Estrada que me dan su cariño y alegran mi existencia, a mi hermosa madre y a la misma vez padre María Asunción Rodríguez Medina por haberme enseñado el sentimiento incondicional y por todo su apoyo constante; al amor de mi vida Nohemí Yaneth Quispe Ruelas por su comprensión y amor, a Nancy Estrada Rodríguez por sus palabras de aliento y para Garrieth Ángel que es como mi hijo mayor por las lecciones de vida que compartimos y aquellas aventuras vividas.

## AGRADECIMIENTOS

- A DIOS TODO PODEROSO por darme la paz y tranquilidad que necesito para cumplir todos mis anhelos y deseos en la vida.
- A mi entrañable Universidad Nacional del Altiplano alma máter por haber cambiado mi vida y haber enriqueciendo mis conocimientos en sus sagrados claustros.
- Al Dr. CPC. Jesús Quispe Gómez por su apoyo constante.
- A mis jurados por sus aportes invaluables para la realización de este material de investigación.
- A todos los docentes de la Maestría en Contabilidad y Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE CUADROS .....	v
INDICE DE FIGURAS .....	vi
INDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 Planteamiento de la Investigación.....	3
1.2 Enunciados del Problema .....	6
1.3 Justificación e Importancia.....	6
1.4 Objetivos .....	7
1.5 Hipótesis .....	8
1.6 Operacionalización de Variables.....	8

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Bases Teóricas .....	22
2.3 Marco Normativo.....	47
2.4 Marco Conceptual, Términos de Contabilidad Gubernamental.....	72

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque de la Investigación .....	80
3.2 Alcances de la Investigación .....	80
3.3 Diseño de la Investigación .....	81
3.4 Metodológica de la Investigación .....	81
3.5 Ámbito o Lugar de Estudio .....	83
3.6 Población y Muestra.....	84
3.7 Técnicas e Instrumentos .....	92

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Analizar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo.....	99
de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.	
4.2 Evaluación de la Estructura de Control Interno del Sistema.....	104
Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca	
4.3 Propuesta para Analizar y Evaluar la Estructura de Control Interno.....	132
del Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca.	
4.4 Validación de Hipótesis .....	150
CONCLUSIONES .....	157
RECOMENDACIONES .....	161
BIBLIOGRAFÍA .....	164
ANEXOS .....	170

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Componentes del Sistema de Control Interno	63
2. PIA de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca 2013 – 2014	90
3. Personal de la Sub Gerencia de Logística	92
4. Valoración del Sistema de Control Interno	96
5. Medición del Grado de Madurez del Sistema de Control Interno	96
6. Componente: Ambiente de Control	105
7. Componente: Evaluación de Riesgos	110
8. Componente: Actividades de Control Gerencial	114
9. Componente: Sistemas de Información y Comunicación	121
10. Componente: Supervisión y monitoreo	126
11. Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Gestión de Almacén	140
12. Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles	141
13. Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Contratación:	143
14. Hipótesis Específica N° 1	151
15. Hipótesis Específica N° 2	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca	87
2. Estructura Orgánica de la Gerencia de Administración General	90
3. Consolidado Estructura del Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento - Municipalidad Provincial de San Román Juliaca Periodos 2013 – 2014	100
4. Componente: Ambiente de Control	105
5. Componente: Evaluación de Riesgos	111
6. Componente: Actividades de Control Gerencial	115
7. Componente: Sistemas de Información y Comunicación	122
8. Componente: Supervisión y monitoreo	127
9. Marco Normativo de Control Interno	133



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Estructura de Control Interno Componente Ambiente de Control Interno	171
2. Estructura de Control Interno Componente Evaluación de riesgos	171
3. Estructura de Control Interno Componente Actividades de Control Gerencial	172
4. Estructura de Control Interno Componente Sistema de Información y Comunicación	173
5. Estructura de Control Interno Componente Supervisión y Monitoreo	174
6. Matriz de Consistencia Evaluación de la Estructura de Control Interno del Sistema de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román en los Periodos 2013-2014	175

## RESUMEN

Esta investigación ha permitido evaluar la Estructura de Control Interno, mediante la aplicación de encuestas al personal de la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román, 2013-2014 sobre el esquema por componentes, establecidas en las Normas de Control Interno aprobadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, y mediante el método de escalamiento de Likert y que ha permitido describir reacciones y respuestas sobre cada ítem o categoría. Como resultado, se determinó que existen puntos críticos en la Estructura de Control Interno, porque no se tiene definidas políticas de implementación, implantación, reingeniería y conocimiento de Control Interno teniendo en cuenta que esta dependencia es un área crítica del Gasto Público. Además, se ha establecido que algunos Componentes de la Estructura de Control Interno no son practicados plenamente. Se ha identificado controles deficientes debiéndose implementar acciones correctivas según la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado”, de la Ley 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”, propiciando a todo nivel jerárquico institucional una cultura de Control Interno y finalmente, establecer que la Estructura de Control, no ofrece seguridad razonable, manteniendo influencia negativa en la institución la que incide directamente en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, lo que podría ser un indicativo de la situación real en los demás Sistemas Administrativos de la Institución pública los que podrían presentar debilidades en su Estructura de Control Interno.

**Palabras Clave:** Abastecimiento, Control Interno, Controles no Implementados, Institución Pública, Puntos Críticos, Sistema Administrativo y Riesgos.

## ABSTRACT

This investigation has allowed to evaluate the Internal Control Structure, through the application of surveys to the staff of the Logistics Sub Management of the Provincial Municipality of San Román, 2013-2014 on the scheme by components, established in the Internal Control Standards approved by Comptroller Resolution No. 320-2006-CG, and using the Likert scaling method that has allowed to describe reactions and responses on each item or category. As a result, it was determined that there are critical points in the Internal Control Structure, because there are no defined policies for implementation, implementation, reengineering and knowledge of Internal Control taking into account that this dependency is a critical area of Public Expenditure. In addition, it has been established that some Components of the Internal Control Structure are not fully practiced. Deficient controls have been identified, and corrective actions must be implemented according to Law No. 28716 "Law on Internal Control of State Entities", Law 27785 "Organic Law of the National Control System and the General Comptroller of the Republic", propitiating At all institutional hierarchical levels, a culture of Internal Control and finally, establish that the Control Structure does not offer reasonable security, maintaining negative influence in the institution which directly affects the achievement of institutional objectives and goals, which could be an indicative of the actual situation in the other Administrative Systems of the public institution which could present weaknesses in its Internal Control Structure.

**Key Words:** Supply, Internal Control, Controls not Implemented, Public Institution, Critical Points, Administrative System and Risks.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende evaluar, analizar y establecer pautas para la adecuada implementación de la Estructura de Control Interno en el Sistema Administrativo de Abastecimientos en la municipalidad Provincial de San Román – Juliaca emanadas conforme la Ley N° 27785, Orgánica de Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica (publicada el 23 de julio del 2002), a través de la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades Públicas” (publicada el 18 de Abril del 2006), también las Normas de Control Interno aprobadas por resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (publicada el 03 de noviembre del 2006) y Guía para la implementación de Control Interno de las Entidades del Estado, aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG (publicada el 28 de octubre del 2008).

La Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca es una institución de derecho público a la que el Estado Peruano trasfiere presupuesto considerable que en estos últimos años se ha ido incrementando por efecto del crecimiento Económico, por lo tanto es fundamental evaluar e implementar acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos, métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrolla la autoridad y el personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan uso de los Recursos Públicos propendiendo que estos sean con eficacia, eficiencia, economía y transparencia, que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional, para lo cual será necesario evaluar y analizar la Implementación de la Estructura de Control Interno el cual reflejara directamente en el desempeño institucional para un mejor y mayor servicio a la población en su conjunto, y por

último la idea equivocada del control interno asociado únicamente a las funciones del Órgano de Control Institucional (OCI), ha generado limitaciones en la aplicación y desarrollo de los controles preventivos a cargo de las dependencias; por lo tanto se estableció como área de investigación a la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca por considerarlo de vital importancia donde puede existir puntos críticos de atención inmediata y controles no implementados, además cabe precisar que en esta dependencia se ejecuta la mayor cantidad de los recursos públicos de la Entidad, ahora para establecer un análisis sobre Estructura de Control Interno por sí misma no garantiza una eficaz y eficiente gestión, con información financiera integra, precisa y confiable, ni puede dar seguridad absoluta en la consecución de objetivos y metas institucionales, por lo tanto “la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento no ofrece seguridad razonable”, el mismo que ha incidido en el cumplimiento de objetivos alcanzados satisfactoriamente mediante la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos de Auditoría que ha permitido contrastar las Hipótesis propuestos en el presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento de la Investigación

La provincia de San Román está ubicada al Sureste de la República del Perú es una de las 13 provincias que conforman el Departamento de Puno, geográficamente se encuentra situado a 15°29'27" latitud Sur, 70°7'37" de longitud oeste de Greenwich a 3,824 M.S.N.M.; con una población aproximada de 225.146 habitantes, tiene una extensión de 2.277,63 kilómetros cuadrados y se divide en 4 distritos: Cabana, Cabanillas, Caracoto y Juliaca; La capital es la ciudad de Juliaca, Limita al norte con la provincia de Azángaro y la provincia de Lampa, al este con la provincia de Huancané, al sur con la provincia de Puno, al oeste con la Región Arequipa y la Región Moquegua.

La ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República emitida el martes 23 de julio de 2002 en el diario Oficial El Peruano, en su Artículo N° 7 sobre Control Interno establece las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior con el fin de que los

recursos y operaciones se efectuó correcta y eficientemente, estableciendo que el control previo y simultáneo compete a la autoridad, funcionarios y servidores públicos; mientras que el control posterior lo efectúa los responsables superiores de los funcionarios y servidores públicos así como por el Órgano de Control Institucional, siendo responsabilidad del titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del Sistema de Control Interno.

La Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado establece las normas para regular la elaboración, aprobación, implementación funcionamiento, perfeccionamiento del Sistema de Control Interno con el propósito de cautelar, fortalecer los sistemas administrativos operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior; la Contraloría General de la República mediante la Resolución Contraloría N° 320-2006-CG., aprueba las Normas de Control Interno con el objetivo principal de propiciar el fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno y mejorar la gestión pública; por lo cual mediante Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG., Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado se aprueba con la finalidad de proveer de lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno.

La Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca es un órgano de gobierno local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines fue creado mediante la Ley N° 5963 de fecha 6 de septiembre del año 1926, además conforme lo establece la Ley Orgánica de municipalidades; siendo entidades básicas de la organización del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que

institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

La Municipalidad Provincial de San Román Juliaca al igual que la mayoría de Instituciones públicas presenta puntos de atención en su Sistema de Control Interno en sus diferentes Sistemas Administrativos, para la presente de investigación se ha evaluado el Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, que por ser una dependencia importante, donde se ejecuta una gran parte del presupuesto de la institución es considerado punto crítico de atención generándose el riesgo potencial, que el personal de la dependencia cometa acciones dolosas u omisiones, y transgresiones a la norma de contrataciones afectando el normal proceso de contratación, así mismo el ingreso físico y custodia de los bienes afectando el proceso de recepción, almacenamiento y distribución de los bienes adquiridos conforme los lineamientos del Sistema Nacional de Abastecimiento, del mismo que no cuente con registros de bienes ni se implemente procedimientos de asignación de bienes para su adecuado uso y custodia además de los inventarios periódicos para las altas y bajas de bienes, Estas limitaciones tienen repercusiones negativas en el quehacer diario de la Entidad originando una serie de problemas en los procesos que deben llevar a cabo y afectando así su desempeño. la labor de Investigación se ha efectuado a través del Análisis y Evaluación de la Estructura de Control Interno en base a componentes para conocer el grado de implementación de los controles internos, para que el titular y los funcionarios de los órganos directivos y ejecutivos, responsables del establecimiento y mantenimiento del control interno, gestionen sus procesos y



administren sus actividades para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable en la consecución de la misión de la entidad.

## **1.2 Enunciados del Problema**

### **1.2.1 Formulación del Problema**

¿Cuál es el grado de influencia que tiene la Estructura de Control Interno en el Sistema Administrativo de Abastecimientos en la Municipalidad Provincial de san Román en los periodos 2013 - 2014?

### **1.2.2 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la utilidad de efectuar un análisis de la estructura de control interno en el sistema administrativo de abastecimientos?
- ¿De qué manera beneficia la evaluación de la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento, a efectos de establecer procedimientos para identificar los controles no implementados?

## **1.3 Justificación e Importancia**

La Municipalidad Provincial de San Román al igual que la mayoría de Instituciones públicas presenta puntos críticos de atención en su Sistema de Control Interno en sus diferentes Sistemas Administrativos, el presente trabajo de investigación se desarrolló en el Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román por ser una dependencia importante, donde se ejecuta una gran parte del presupuesto de la institución, es considerado punto crítico de atención generándose el riesgo potencial, que el

personal de la dependencia cometa acciones dolosas u omisiones, y transgresiones a la norma de contrataciones afectando el normal proceso de contratación, así mismo el ingreso físico y custodia de los bienes afectando el proceso de recepción, almacenamiento y recepción, almacenamiento y distribución de los bienes adquiridos conforme los lineamientos del Sistema Nacional de Abastecimiento, del mismo que no cuente con registros de bienes ni se implemente procedimientos de asignación de bienes para su adecuado uso y custodia además de los inventarios periódicos para las altas y bajas de bienes, efectuándose el Análisis y Evaluación de la Estructura de Control Interno en base a componentes para conocer el grado de implementación de los controles internos, con la finalidad que el titular y los funcionarios de los órganos directivos y ejecutivos, responsables del establecimiento y mantenimiento del control interno, gestionen sus procesos y administren sus actividades para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable en la consecución de la misión de la entidad.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca en los periodos 2013 – 2014.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento para establecer puntos críticos de atención.
- Evaluar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento, para identificar los controles no implementados.

- Proponer lineamientos de procedimientos para efectuar un análisis y evaluación de la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento en la Municipalidad Provincial de san Román – Juliaca en los periodos 2013 - 2014.

## 1.5 Hipótesis

### 1.5.1 Hipótesis General

La Estructura de Control Interno del sistema administrativo de abastecimientos en la Municipalidad Provincial de san Román en los periodos 2013 – 2014, no ofrece una seguridad razonable.

### 1.5.2 Hipótesis Específica

- **HE1.** La Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento, presenta puntos críticos de atención.
- **HE2.** La Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo, presenta controles no implementados.

## 1.6 Operacionalización de Variables

### 1.6.1 General

- **VD.** Estructura de Control Interno.
- **VI.** No ofrece una seguridad razonable.

### 1.6.2 Especifica HE1

- **VD.** Estructura de Control Interno.
- **VI.** Puntos críticos de atención.

### 1.6.3 Específica HE2

- **VD.** Estructura de Control Interno.
- **VI.** Controles no implementados.

### 1.6.4 Indicadores General

- **VD.** Ley 27785, Ley 28716, RC N° 320-2006-CG, RC N° 458-2008-CG
- **VI.** Procesos y procedimientos administrativos en las Áreas de Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Control de Bienes Patrimoniales y Servicios Auxiliares.

### 1.6.5 Indicadores Específica HE1

- **VD.** Componentes de la Estructura de Control Interno: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación; Supervisión.
- **VI.** Procesos y Procedimientos administrativos en las Áreas de Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Control de Bienes Patrimoniales y Servicios Auxiliares.

### 1.6.6 Indicadores Específica HE2

- **VD.** Componentes de la Estructura de Control Interno: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación; Supervisión.
- **VI.** Procesos y Procedimientos Administrativos en las Áreas de Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Control de Bienes Patrimoniales y Servicios Auxiliares.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Aliaga (2010) Concluye: “el nivel de corrupción institucionalizada de la gestión de las Municipalidades Provinciales de la zona sur de la región de Puno, según la evaluación de los tres estamentos (funcionarios, personal del órgano de control institucional y representantes de la sociedad civil), se obtuvo que, el 11.11% de los funcionarios públicos, 55.56% del personal del Órgano de Control Institucional y 83.05% de los representantes de la Sociedad Civil indican la existencia de un nivel de corrupción alta. Asimismo el índice promedio de corrupción de los tres estamentos fue de 3. 7 puntos, equivalente a una tendencia de alta corrupción, medido bajo una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción). (Cuadro N° 4.1.1 y 4.1.2)”.

Ancco (2014) concluye: “El cuestionario dirigido a las Autoridades, a las Gerencias Municipales, Sub Gerencias y Servidores Administrativos de las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno, contiene una respuesta

orientada a la implementación y su funcionamiento de las normas de control interno, Obtuvimos información que se encuentra resumida y consolidada a nivel de toda la muestra en el cuadro N° 4.1.1 y los detalles se encuentran en los cuadros No 4.1.2 al 4.1.21. Como resultado de la evaluación efectuada, se obtuvo una apreciación general de que el nivel de implementación de la Estructura de Control Interno y su funcionamiento es DEFICIENTE y que NO SE CUMPLE afirman el 34.21%, el 24.57% de los entrevistados manifiestan que SI CUMPLE EN FORMA INSUFICIENTE y solo indica que SI CUMPLE EN FORMA ACEPTABLE el 9.31% y, SI CUMPLE EN MAYOR GRADO apenas el 3.56%. Estas afirmaciones no hace dilucidar que los gobiernos locales en la Región de Puno, no cuentan con un sistema de control interno sólido y vienen desarrollando sus actividades y operaciones de gestión con el uso y aplicación de controles internos tradicionales, también se evidencia que las Autoridades y las Gerencias no muestran interés de apoyar a la implementación y funcionamiento de control interno en sus Municipalidades a través de políticas, documentos, reuniones, charlas, capacitaciones y otros medios; tampoco se evidencia las condiciones de un ambiente de control y escasamente se promueve el desarrollo transparente de las actividades de las entidades, es muy notorio la carencia de las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el Gerente Municipal y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Aro (2010) concluye esencialmente: “Del análisis e interpretación de los resultados podemos concluir que las municipalidades provinciales de la Región Puno, aplican el Control concurrente o simultaneo de manera regular, a su vez

la población percibe una mala gestión gubernamental como consecuencia de dicha aplicación de Control; tal como podemos corroborar con la evaluación de Control Interno de la municipalidad provincial del Collao.

Podemos colegir que las municipalidades provinciales de la región puno, aplican el control previo de una manera regular y/o deficiente, lo que consecuentemente acarrea una mala gestión gubernamental, a su vez causa conflictos en la gobernabilidad, como se muestra en los informes de acción de control de los municipios provinciales de Azángaro y San Román”.

Caljaro (2012) concluye: “El Control Interno en el Área de Tesorería tiene una influencia poco favorable en la gestión administrativa de las municipalidades distritales de la Provincia de Tacna, debido a que existen deficiencias en el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, las actividades de control, el sistema de información y comunicación, así como la supervisión”.

Calumani (2007) establece: “Permanentemente los gobiernos locales a nivel nacional se ven involucrados en catos inmorales especialmente el de la corrupción, tal como lo describe la Contraloría General de la República, presentados en el cuadro N° 11, resaltando que de cada 100 soles el 65% al 85% se pierden en gastos corrientes y la diferencia en gastos de inversión. Estas situaciones hacen que la población tome medidas violentas que en algunos casos llegan a poner el riesgo la integridad física de los alcaldes y funcionarios municipales.

Los controles internos al ser mal implementados tienen que ver con ese tipo de actos, asimismo, la falta de preparación administrativa de los alcaldes y funcionarios tienen que ver con el mal uso de los recursos públicos. Los

municipios locales de la región puno presentan indicadores altos de conflictos a nivel nacional juntamente con Lima, siendo los más frecuentes las denuncias de peculado, colusión, contra la fe pública y abuso de autoridad”.

Campos (2003) concluye: “Los estándares deseados en la administración del Departamento de Ejecución Presupuestal, respecto al Control Interno que se viene aplicando de acuerdo a las normas y procedimientos para tal fin, ha permitido establecer criterios y políticas que fomentan prácticas y condiciones uniformes que optimizan dicha tarea; significando que los estándares de trabajo y rendimiento son similares a la de otros organismos del sector público encargado de realizar el control interno, igualmente dentro de la institución existente correlación con el de otras dependencias”.

Castillo (2009) concluye estableciendo: “1. La sinergia de componentes del sistema de control interno facilita la eficiencia y economía de las municipalidades.

2. El control interno previo, simultáneo y posterior facilita la mejora continua de las municipalidades.

3. La evaluación y retroalimentación del sistema de control interno facilita la optimización de las municipalidades.

4. El ejercicio del control en las Municipalidades se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso.

5. Es responsabilidad del Alcalde 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.

6. La acción de control es la herramienta esencial del sistema de control interno, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la municipalidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales”.

Cortez (2007) concluye principalmente: “La Autoevaluación aplicada al personal directivo de la Región de Salud Puno, contextualizado al marco del informe COSO, considerando los componentes de Control Interno: Ambiente de Control y Evaluación del Riesgo como parte del nivel estratégico, ha alcanzado una puntuación promedio del 19.5 puntos que corresponde una media de 19.57 puntos con una desviación estándar de 9.57 puntos situado en un avance que registra logros con resultados de evidencia mejoría; en la misma Autoevaluación aplicada al personal directivo de la Región de Salud Puno, contextualizado al marco del Informe COSO, considerando los Componentes de Control Interno: Actividades de Control, Sistema de Información y Comunicación, que comprende el nivel operativo, ha alcanzado una puntuación promedio del 19.5 puntos que corresponde a una media de 19.57 puntos con una desviación estándar de 9.57 puntos, situando en un avance que registra logros con resultados de una evidencia de mejoría; En cuanto a la Autoevaluación del nivel de Supervisión o Monitoreo aplicada al Personal directivo de la Región de Salud Puno, Contextualizado al Marco del Informe COSO, ha alcanzado una puntuación promedio del 22.27 puntos que corresponde una media de 22.27 puntos con una desviación estándar de 9.62 puntos, situando en un avance que registra logros con resultados de evidencia de mejoría”.

Chambilla (2012) concluye: Que se han encontrado puntos críticos de atención en cuanto al control interno del Área de Abastecimiento del Gobierno Regional de Puno, considerando la unidad de estudio aún no se tiene bien definida una política de control interno que debe tener como referencia las normas de control interno aprobadas por la RC n° 320-2006cg; asimismo se considera que algunos componentes de la unidad de estudio, no existe controles internos y si existen no se ponen en práctica, por lo tanto tiene una influencia negativa lo cual no permite una adecuada gestión y no ofrece seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos e el área de abastecimiento del Gobierno Regional de Puno.

Crisologo (2013) Concluye principalmente: “Se ha establecido que el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.

Se ha establecido que el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash

Los datos recopilados y la aplicación de la prueba de hipótesis contribuyeron a establecer que el tipo de ambiente de control no alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas”.

Delgado (2014) Concluye: “Los hallazgos de los exámenes realizados por las empresas auditoras, muestran que se han registrado prácticamente tantas debilidades de los Controles Internos para el año 2009 como para el año 2010, aunque no necesariamente corresponden a las mismas oficinas, lo cual confirma que el Control Interno en el registro de las operaciones financieras de la UNAC durante los años 2009 y 2010 se ha implementado en forma deficiente.

Los resultados expresados en la confirmación de las deficiencias del Control Interno tanto en el registro de las operaciones financieras de la UNAC como en las diversas oficinas de la Administración Central, nos confirma la hipótesis principal de que el Control Interno en la UNAC durante los años 2009 y 2010 no se ha implementado en forma eficiente.

Los hallazgos de los exámenes realizados por las empresas auditoras, hemos visto que se han encontrado debilidades en los Controles Internos para el años 2009 y para el año 2010, en diversas oficinas de la UNAC, lo cual confirma que el Control Interno en las oficinas de la Administración Central de la UNAC durante los años 2009 y 2010 no se ha implementado en forma eficiente”.

Dugarte (2012) concluye principalmente: “Los cinco componentes de control interno según el enfoque del Informe COSO son necesarios para la definición de estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras ya que plantean un marco integrado de control a través de la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo) genera una correlación ya que los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se desarrolla al incorporarse a formar parte de los objetivos de los órganos de la administración pública municipal”.

Escalante (2008) concluye: que el proceso de control está compuesto de la planeación, ejecución e informe. En la planeación se establece el objetivo, alcance, se diseñan los procedimientos y técnicas, entre otras actividades. En la ejecución se aplican los procedimientos y técnicas de control para obtener

evidencia suficiente, competente y relevante. En el Informe se expresa la situación del sistema.

Espínola & Urbina (2013) Concluyen que: "Los componentes con mayores brechas son "Actividades de Control" e "Información y Comunicación". En el caso de "Actividades de Control" la falencia se da principalmente por una inadecuada segregación de funciones en los sistemas informáticos de la Entidad, los cuales permiten la vulneración de los controles implementados por la Alta Dirección y por cada dueño de proceso. Para el caso de Tecnologías de Información y Arquitectura de la Tecnología, no se cuenta con políticas y procedimientos actualizados y formalizados. Para el otro componente "Información y Comunicación", las brechas son originadas por la falta de identificación de qué información clave es requerida para que los procesos operen y cuál es la información que genera cada una, niveles de responsabilidad en relación con la elaboración y aprobación de la información que se genera en cada proceso, así como la falta de identificación de información que debe ser de conocimiento público.

La Alta Dirección reconoce que el nivel de madurez del Sistema de Control Interno se encuentra en proceso de implementación a mediano y largo plazo. Sin embargo, al identificar las brechas en el diagnóstico realizado y al conocer el interés de la Alta Dirección en qué aspectos profundizar para mejorar su Sistema de Control Interno, se concluye que para fortalecer la efectividad del funcionamiento del control interno es necesario realizar una priorización de planes de acción ya que los recursos financieros y humanos de la Entidad han sido registrados en el presupuesto del presente año.

De aceptarse los planes de acción y su respectiva priorización, se requiere tener en cuenta la "Hoja de Ruta", la cual organiza el tiempo y establece las actividades a realizar de forma secuencial, considerando las dependencias entre ellas, para alcanzar el objetivo principal, que es fortalecer el Sistema de Control Interno.

Es importante mencionar, que los planes de acción propuestos a la Alta Dirección afectan a más de un componente, de forma directa o indirectamente, generando que los cinco componentes funcionen en conjunto de forma integrada, reduciendo a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar los objetivos de la Entidad.

Finalmente y como un aspecto importante a considerar para la mejora del Sistema de Control Interno, el análisis de viabilidad realizado, en base a las horas hombres estimadas para implementar cada plan de acción, nos indica que el fortalecimiento se irá dando progresivamente a corto, mediano y largo plazo; siempre y cuando la Alta Dirección disponga de recursos suficientes para el desarrollo del proyecto y, a su vez, transmita a la organización, en todos los niveles, la importancia del control interno para alcanzar los objetivos, incrementar los niveles de competitividad por medio de una administración transparente y aumentar la rentabilidad”.

Herrera (2010) concluye: “La aplicación de las Normas de Control Interno se encuentran en proceso de Implementación en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, lo que no permite una adecuada gestión administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia; el Control Interno de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno aun es deficiente y se encuentra en

proceso de implementación; según la evaluación realizada en las diferentes oficinas y unidades orgánicas del Vicerrectorado Administrativo, el nivel de avance en cuanto a su implementación es de 34 % frente a un 66 % pendiente de implementación en relación a las Normas de Control Interno dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006.CG y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado dada por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG”.

Huayhua (2014) Concluye: “Mediante los cuadros N° 01 al 05 y los gráficos N° 01 al 05, los componentes de las Normas de Control Interno no son efectivas en su totalidad de su aplicación, puesto que la evaluación de la misma se encuentra dentro del rango de: se cumple parcialmente con la aplicación efectiva como se demostró mediante los cuadros y gráficos. Los resultados de la investigación nos muestran que la implementación del sistema de control interno de acuerdo a la RC 320-2006-CG es deficiente, estos resultados son preocupantes ya que evidencian un control interno inadecuado, en otras palabras podemos expresar falta de control de la Oficina de contaduría General, lo que trae como consecuencia una mala gestión.

2. De la exposición y análisis de los resultados concluimos mediante los cuadros N° 06 al 14 y los gráficos N° 06 al 14 se ha demostrado las causas del desconocimiento del personal sobre las normas de control interno, los cuales son: falta de capacitación a los funcionarios y servidores y personal calificado en la materia; poca importancia por parte de la gestión a la Implementación de las Normas de Control Interno y falta de disponibilidad de recursos presupuestarios para su implementación.

3. Debido a las falencias de una estructura de control interno adecuada, no hay la garantía de una gestión administrativa eficaz y eficiente, por lo que podemos concluir que la falta de implementación de las Normas de control interno se vio afectada por causas asociadas a las restricciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos, como también a la falta de compromiso del Rector y los funcionarios, que impactan en forma negativa sobre la eficacia del control interno en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano.

Por otro lado la inobservancia de la Ley 28716 “Ley de control interno de las entidades del estado” en su artículo 8° Responsabilidades, precisa: “la inobservancia de la presente ley genera responsabilidad administrativa funcional y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normatividad aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso”.

Luza (2001) establece: “Las Normas Técnicas de Control Interno para las municipalidades, constituye guías generales dictadas por la Contraloría General de la república con el objeto de promover una sana administración de los recursos municipales, las que se encuentran en pleno proceso de implementación, sustentado en lo siguiente: - las Normas de Generales de Control Interno de la Estructura de Control Interno no es eficaz en las municipalidades distritales, dado que un 57% de las mismas se encuentran en vigencia frente a un 43%, siendo bueno más si consideramos que las municipalidades de Acora, Chucuito y Capachica vienen mostrando una mayor aplicabilidad de estas normas, no siendo así en las municipalidades distritales de Amantani, Atuncolla, Pichacani y Paucarcolla; - Las normas de Control Interno

para el área de Abastecimiento y Activos Fijos en proceso, por ello el abastecimiento en las municipalidades no apoyan adecuadamente en la gestión municipal, tampoco se orienta a proporcionar los elementos materiales y servicios que se requiere utilizar, así como casi nunca hubo una verificación periódica de los bienes del Activo Fijo con el fin de determinar sus condiciones físicas en pos de un buen servicio municipal, dado que un 54 % de las mismas se encuentran en vigencia frente a un 46 %, es bueno si consideramos que las municipalidades de Amantani, Chucuito y Capachica vienen mostrando una mayor aplicabilidad de estas normas, mas no así en las municipalidades de Atuncolla, Acora, Pichacani y Paucarcolla”.

Machaca (2008) llega a las siguientes conclusiones: “Haciendo un análisis al control interno al almacén, se afirmó que no se tiene un control eficiente debido a las faltas de capacitación del personal, designación de funciones de acuerdo a un MOF. Y una adecuada infraestructura, para la administración de los bienes en el almacén.

Mamani (2014) establece esencialmente que: “De acuerdo al análisis y a la exposición de resultados que se realizó el control interno en el año 2012 incidió en un 35.6%, en el 2013 incidió en un 41.2%, y el 2014 incidió en un 44.8% en la optimización de la gestión del área de almacén, en promedio de los tres años se puede señalar que la incidencia fue 40.53% en la optimización de la gestión del área de almacén de la Municipalidad provincial de puno. Pues los elementos del control interno analizados muestran que no se cumplen con los procesos adecuados para un efectivo control, por desconocimiento de las normas, el desinterés, falta de difusión y de las normas de gestión lo cual conlleva al incumplimiento de los objetivos de forma oportuna. Por esa razón se afirma que



la incidencia se da en la medida del funcionamiento del control interno, ya que si el control interno mejoraría la gestión también llegaría a un nivel óptimo”.

Medina (2008) Concluye básicamente: “Es básico y fundamental evaluar el sistema de control interno para realizar una auditoría, porque permite dimensionar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos”.

Sotomayor (2009) Concluye: “El control Gubernamental es tarea de todos, se ejecuta bajo dos (2) modalidades o momentos, la primera se denomina “control interno” y es responsabilidad de todos los miembros de una organización pública, la segunda modalidad se denomina “control externo” que es ejecutado tanto por la Contraloría General, por los auditores designados por esta y por toda aquella institución del Estado que tenga dentro de su competencia realizar alguna supervisión”.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Control**

Henry & Taylor (1985) Menciona: "En una empresa el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos (...) para que el control sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones”.

### **2.2.2 Tipos de Control**

Stephen & Coulter (1996) Manifiesta: "Distinguen tres tipos de control:

- Control previo o preventivo: previene los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de que se desarrolle la actividad. La clave de los controles previos es tomar la acción administrativa antes de que surja un problema, Por ejemplo, la contratación de personal con anticipación evita demoras potenciales; contratar personal capacitado asegura un buen rendimiento; una buena comunicación organización a la segura que todos los puestos sepan. Qué es lo que se espera de ellos. eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Control previo o preventivo: previene los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de que se desarrolle la actividad. La clave de los controles previos es tomar la acción administrativa antes de que surja un problema, Por ejemplo, la contratación de personal con anticipación evita demoras potenciales; contratar personal capacitado asegura un buen rendimiento; una buena comunicación organización a la segura que todos los puestos sepan. qué es lo que se espera de ellos.
- Control concurrente o concomitante: tiene lugar mientras se desarrolla la actividad. En este caso, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos o peligrosos. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones de sus subordinados y corregir los problemas a medida que se presentan. La demora entre la actividad y la corrección es mínima. Se puede diseñar un equipo técnico que incluya controles concurrentes. Por ejemplo, la mayoría de las computadoras se programan para proporcionar a quien las opera una respuesta inmediata si comete un error. Si se procesa una

orden equivocada los controles concurrentes del programa la rechazarán; y quizás hasta informen dónde está el error.

- Control posterior: se basa en la retroalimentación, tiene lugar después de la acción. Su desventaja es que para cuando el administrador tiene la información, el daño ya está hecho. Sin embargo, en muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible. El control posterior tiene dos ventajas sobre los controles de tipo previo y concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación, Si la retroalimentación indica poca variación entre el estándar y el desempeño verdadero, es evidente que la planeación ha sido buena. Si la desviación es grande, un administrador puede utilizar esta información para hacer más efectivos los nuevos planes. En segundo lugar, el control posterior puede incrementar la motivación de los empleados al poder brindárseles información sobre su desempeño”.

### **2.2.3 Control Gubernamental**

Claros & León (2012) Establece: “Es 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. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente”.

### 2.2.4 Control Interno

a. Coopers & Lybrand (1997) establece: “El Control Interno es una proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
  - El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresiones, sino de personas de cada nivel de la organización.
  - EL control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y el concejo de administración de la entidad.
  - El control interno es pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan”.
- b. Fonseca (2011) determina: “El control proporciona seguridad razonable, pero, no la seguridad absoluta de que los controles internos están funcionando con efectividad en la organización. Existen varias razones que explican porque la seguridad absoluta no es posible, aun cuando el

debido cuidado y la diligencia sea ejercida. Las deficiencias de control interno involucran la adopción de criterios para la toma de decisiones, y tiene sus propias características:

- Errores no intencionales o intencionales provocadas por las personas;
  - Actividades de control que están siendo evadidas por colusión de dos o más personas;
  - Exceso de controles por parte de la gerencia; y
  - Consideraciones de costo/beneficio al diseñar el control”.
- c. Álvarez (2007) Menciona: “Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:
- Promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y la calidad de los servicios.
  - Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
  - Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.;
  - Elaborar información financiera valida y confiable, presentada con oportunidad”.

### **2.2.5 Componentes del Control Interno**

Mantilla (2004) Indica: “Los Componentes del Control Interno son un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su

efectividad. Para operar su estructura del Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

**a. Ambiente de Control.-** Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades, este contexto al personal resultara ser la esencia de cualquier entidad. Al igual que sus tributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituye el motor que la conduce y la base sobre que todo descansa. Los elementos que conforman el ambiente de control interno son los siguientes:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas del personal.

**b. Evaluación de Riesgos.-** Se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad, su función implica identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de los Estados Financieros y que puede incidir en el logro de los objetivos del Control Interno en la entidad, estos riesgos incluyen eventos y circunstancias que puedan afectar al registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la Gerencia en los Estados financieros. Los elementos que forman parte de la evaluación de riesgos son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de riesgos internos y externos.

- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
  - Evaluación de medio ambiente interno y externo.
- c.** Actividades de Control Gerencial.- Se refiere a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas, son importante porque en si misma implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también el porqué del dictado de políticas, procedimiento y evaluación de su cumplimiento, constituye el medio más idóneo para asegurar el logro de los objetivos de la entidad. Los elementos confortantes de las Actividades de Control Gerencial son:
- Políticas para el logro de objetivos.
  - Coordinación entre las dependencias de la entidad.
  - Diseño de las actividades de control.
- d.** Sistema de Información y Comunicación.- Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de información que brinda el sistema afecta a la capacidad de la gerencia para adoptar dediciones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. Los elementos que conforman el Sistema de información son:
- Identificación de información suficiente.
  - Información suficiente y relevante que debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

- Revisión de los sistemas e información.
  - Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.
- e. Actividades de Monitoreo.- Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo que permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requiera, debe orientarse la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva acabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada, por personal que no es responsable directo de la ejecución de actividades.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del Control Interno.
- Paliación de los procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad Control Interno”.



### 2.2.6 Estudio y Evaluación del Control Interno

Mantilla & Cante (2005) En su libro menciona que: “También llamada Evaluación de la Estructura del Control Interno. Según la Norma de Auditoría Gubernamental N° 3.10 se establece que:

Se debe efectuar una apropiada evaluación de la estructura del control interno de la entidad a examinar, a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados y determinar el riesgo de control. Así como identificar las áreas críticas, e Informar al titular de la entidad de las debilidades detectadas recomendando las medidas que correspondan para el mejoramiento de las actividades institucionales. La estructura de control interno es el conjunto de planes, Métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actual de la dirección de una entidad para ofrecer seguridad razonable, respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

El control interno es un proceso continuo establecido por los funcionarios de la entidad y demás personal en razón a sus atribuciones y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados en función de los objetivos como; promover la efectividad, eficiencia. Economía en las operaciones: proteger y conservar los recursos públicos, cumplir las leyes. Reglamentos y otras normas aplicables; y elaborar información confiable y oportuna que propicie una adecuada toma de decisiones.

Un apropiado sistema de control interno permite detectar posibles deficiencias y aquellos aspectos relacionados con la existencia de actos ilícitos a fin de adoptar las acciones pertinentes en forma oportuna”.

### **2.2.7 Estructura y Análisis del Control Interno**

Fonseca (2007) Establece: “Se denominan estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección en una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. Un apropiado sistema de control interno, permite detectar posibles deficiencias y aquellos aspectos relacionados con la existencia de actos ilícitos, afín de adoptar las acciones pertinentes en forma oportuna.

El concepto moderno de control interno, discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida de control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad”

### **2.2.8 Factor del Talento Humano en el Control Interno**

Argandoña (2010) Determina: “La percepción de toda persona que labora en el sector público peruano sobre el control interno, está en la absurda idea que el control interno es solamente una labor del auditor y un obstáculo que no lo deja trabajar o que el auditor interno es un entrometido que husmea donde no le corresponde y que por los constantes requerimientos de información atenta en contra de las metas a alcanzar por la gestión de turno.

Tomando la idea anterior, la concepción errada sobre control interno del servidor público incido en que el sistema de control interno sea vulnerable, debido a que el personal de la entidad no es consiente o desconoce que el control interno depende de cada servidor de la entidad, sin importar rangos o jerarquías.

Fuera de la conciencia y desconocimiento de los servidores públicos peruanos sobre el sistema de control interno, existe otro punto de quiebre en este tema: las cifras escandalosas de corrupción de nuestro país, es frecuente escuchar y leer en los medios de comunicación que en tal o cual municipio se han llevado dinero o hicieron una fraudulenta adquisición de un bien o servicio o que en tal entidad el titular y sus funcionarios manejan los recursos como su hacienda personal.

A todo esto podemos afirmar que el factor humano ocupa un rol preponderante en los sistemas de control interno de cualquier entidad ya sea pública o privada, porque el mismo ser humano, personificado en los funcionarios y servidores públicos sobrepasan los límites impuestos por el sistema, ya sea por desconocimiento, decisiones erradas e inoportunas, negligencia, distracción y en el peor de los casos premeditadamente a sabiendas de cubrir algún acto doloso.

Los profesionales, que nos estamos preparando para ser auditores o los Contadores públicos que ya lo son, debemos entender que el control interno previo y concurrente de una entidad pública o privada lo efectúan personas, las mismas que por su condición de seres humanos están susceptibles de errar, es por eso que el componente ambiente de control de la estructura de

control interno se ocupa de que se evalúe en el servidor público su integridad, sus valores morales y éticos, su competencia y criterio profesional, su responsabilidad (accountability), con el objetivo de una sana administración de los recursos y bienes del Estado peruano.

Este componente ambiente de control interno es la base de toda estructura de control Interno, sobre el que gira toda la entidad y considera a todo el personal de la entidad como esta base por lo que necesariamente el factor humano influye y cumple el rol más importante de un sistema de control interno”.

### **2.2.9 Etapas de la evaluación del Control Interno**

Álvarez (2007) indica: “Se denominan estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección en una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. Un apropiado sistema de control interno, permite detectar posibles deficiencias y aquellos aspectos relacionados con la existencia de actos ilícitos, afín de adoptar las acciones pertinentes en forma oportuna.

El concepto moderno de control interno, discurre por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Una estructura sólida de control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad”.

### 2.2.10 Fundamentos Básicos de Gestión de Logística

- a. Pau & de Navascués (2001) Menciona: "Las compras han evolucionado de una simple función de servicios, en provecho de producción, a una función directiva en la que hay que tomar decisiones constantemente, que muchas veces son alteradas por las circunstancias de la economía y del comercio. La finalidad de las compras siempre ha sido adquirir materiales, suministros, herramientas, máquinas, equipos. etc., de la calidad adecuada, en la cantidad necesaria, en el momento y lugar preciso y el precio más conveniente.

Ya no se trata de esperar órdenes para efectuar las adquisiciones, ahora hay que prever las necesidades y los cambios que puedan producirse, para hacerles frente sin que se resienta la economía de la entidad.

Al surgir el concepto de logística, dentro de las entidades, en su fase inicial como administración de materiales, son muchas las denominaciones que se ha usado para ampliar las funciones e incluir nuevos conceptos como: Abastecimiento, Administración de Materiales y Logística.

El concepto de administración logística "aparece" después de la segunda guerra mundial, con el nombre de administración de materiales, Howard Lewis, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, efectuó extensos e intensivos estudios sobre el flujo de materiales, pero principalmente sobre actividades de compras, recomendando como resultado de sus investigaciones crear en las entidades una nueva posición gerencial que denomina "Director de Materiales" y cuyas

responsabilidades incluyen: compras, tráfico, almacenaje, recepción y control de inventarios."

Las operaciones logísticas que han sido usadas en los últimos años y aún se mantienen en la mayoría de entidades, son las siguientes:

- Definir la necesidad
- Determinar ¿Qué? Y ¿Cuánto hay que comprar?
- Estudiar las condiciones del mercado en función a la compra a realizar.
- Escoger las fuentes de aprovisionamiento en las que puedan adquirirse los materiales solicitados.
- Obtener cotizaciones y seleccionar al vendedor
- Confeccionar y remitir el pedido u orden de compra o en algunos casos el contrato.
- Mantener el contacto con el proveedor para asegurar el cumplimiento.
- Recepción, inspección y entrega
- Visación de facturas y liquidación
- Informar sobre su funcionamiento

El concepto de logística ha ido variando con el paso de los años. En 1986 "The Council of Logistic Management" definía la logística como el proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso, inventario y productos terminados con la información asociada.

Los cambios experimentados en logística, tecnologías de comunicación y técnicas de gestión han permitido que la Logística se transforme en un mecanismo para la integración y coordinación de las múltiples etapas y compañías de la cadena de abastecimiento, es por eso que en el año 2004 el mismo Council of Logistic Management, ahora con el nombre cambiado “The Council of Supply Chain Management Professionals” define que: “la logística es aquella parte de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo directo e inverso y el almacenaje efectivo y eficiente de bienes y servicios con toda la información relacionada desde el punto de vista de consumo para poder cumplir con los requerimientos de los clientes”.

- b.** Ballou (2004) manifiesta: "La palabra LOGISTICA etimológicamente procede del griego (flujo de materiales), se empieza a aplicar en la empresa a partir de la década de los sesenta, su origen procede de la jerga militar utilizada en la Primera Guerra Mundial para el abastecimiento y control de los recursos para las actividades bélicas.

Es un conjunto de operaciones que permite poner a disposición de la empresa, en tiempo oportuno, en cantidad y calidad deseada, todos los materiales y servicios necesarios para su funcionamiento al menor costo posible.

Hoy se puede definir a la Gestión de la Cadena de Suministros o Logística como el manejo eficiente (costo/servicio) de productos; servicios e información entre proveedores, procesadores, distribuidores y usuarios finales. Las tradicionales operaciones de logística en cuanto

a sistemas de almacenamiento, sistemas de movimiento de materiales, sistemas de información y procedimientos operativos son necesarios pero no suficientes pues, ahora la logística debe ser compatible entre organizaciones diferentes. La actualización de modelos de negocios y su uso de herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones son necesarios para lograr eficiencia en el nuevo esquema de la Cadena de Suministros”.

### 2.2.11 Informe COSO

Estupiñán (2006) En su Obra Manifiesta: “Es un proceso efectuado por la Oficina de Auditoria (Internas o Externa) de una entidad, diseñada para proporcionar información razonable, relacionada al alcance de los objetivos de las categorías siguientes:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones, incluye metas de economicidad y desempeño salvaguardas de los recursos.
- Confiabilidad en la información financiera; estados financieros, información presupuestaria, estadística informática parcial y acumulada.
- Cumplimiento con regulaciones y leyes vigentes; oportunidad, integra, presentación adecuada.

Lo lleva a cabo las personas que actúan en todos los niveles.

El denominado “INFORME COSO” sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como un respuesta a las inquietudes que plantean la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida, plasma los resultados de la tarea realizada durante más



de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION NO FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMITÉ OF SPONSORING ORGANIZATIONS) El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Asociación (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Financial Executive Institute (FEI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants (IMA).
- La redacción del informe fue recomendada a Coopers & Lybrand.

Se trata entonces de materializar un objeto fundamental; definir un nuevo marco conceptual de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizadas sobre este tema, logrando así que este nivel de las organizaciones políticas y privadas, de la Auditoría Interna o Externa, o de los niveles académicos o legislativos, se encuentren en un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados”.

### **2.2.12 Instrumento de Gestión**

Claros & Leon (2012) En su Libro Establece que: “Documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.

Son como la memoria descriptiva y planos de la municipalidad con sus reglas de juego e instrumentos de gestión; el marco normativo dentro del programa de fortalecimiento institucional estable los Instrumentos de Gestión en:

Principales instrumentos para el buen gobierno y la gestión son:

- Plan de Desarrollo Concertado (PDC)
- Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- Plan Operativo Institucional (POI)
- Plan de Desarrollo de Capacidades
- Plan de Desarrollo Económico Local
- Plan de Acondicionamiento Territorial – PAT
- Plan de Desarrollo Urbano
- Plan de Desarrollo Rural
- Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos
- Plan Integral de Desarrollo Sostenible Local – Agenda 21
- Plan Integral de Gestión Ambiental y de Residuos Sólidos – PIGARs
- Plan de Renovación Urbana
- Plan de Igualdad de Oportunidades
- Presupuesto Institucional de Apertura PIA
- Margesí de Bienes
- Memoria de gestión
- Informe de Rendición de Cuentas
- Actuales Instrumentos de Gestión
- Reglamento Interno de Concejo (RIC)
- Reglamento de Organizaciones y Funciones – ROF

- Manual de Organizaciones y Funciones – MOF
- Cuadro de Asignación de Personal – CAP
- Presupuesto Analítico de Personal – PAP
- Presupuesto Nominativo de Personal – PNP
- Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos – TUPA
- Manual de Procedimientos – MAPRO
- Reglamento Interno de Trabajo – RIT
- Reglamento de Procesos Administrativos Disciplinarios
- Reglamento de Multas y Sanciones Administrativas y Tributarias
- Reglamento de Prestamos Administrativos
- Reglamento de Estatutos del Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo – CAFAE
- Directiva de Caja Chica
- Otros Instrumentos de Gestión a Considerar:
- Reglamento de Resultados y Responsabilidades (RRR)
- Indicadores de Gestión y Resultados IGR
- Base de Datos Integrados
- Sistemas o Herramientas de Planeamiento y Evaluación
- Cuadro de Mando Integral – CMC
- Sistema de Información Gerencial
- Sistemas de Información Local – SIL
- Sistema y Herramientas Informáticas – TIC
- Catálogos de Herramientas 2.0
- Guías de Atención al Ciudadano
- Carta de Compromiso con los vecinos

- Plan de Mejoras
- Plan de Competitividad
- Plan de Contingencias
- Plan de Gestión de Riesgos
- Plan de Negociación y Resolución de Conflictos”
- Políticas del personal”.

### **2.2.13 Normas Técnicas de Control Interno**

Álvarez (2014) Menciona que: “Las normas de control interno para el sector público son guías generales dictadas por la Contraloría General de la Republica, con el Objeto de promover una sana administración de los recursos públicos en las entidades en el marco de una adecuada estructura de control interno.

Estas normas establecen las pautas básicas y guían el accionas de la entidades del sector público hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones.

Los titulares son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno, según la naturaleza de sus actividades y operaciones, considerando en todo momento el costo-beneficio de los controles y procedimientos impulsados.

En 1972 la Contraloría General de la Republica, emitió por primera vez las normas técnicas de control interno, luego con resolución de contraloría N° 072-98-CG se publican nuevamente el 02 de Julio de 1998, son modificadas

por la R.C. N° 123-2000-CG del 23 de Junio del 2000 y con R.C. N° 155-2005-CG se incluyen las normas de control interno ambiental divididas en:

- 100 Normas generales de Control Interno
- 200 Normas de Control Interno para administración financiera gubernamental.
- 300 Normas de Control Interno para el Área de Abastecimientos y Activos Fijos.
- 400 Normas de Control Interno para el Área de Administración de Personal.
- 500 Normas de Control Interno para el Área de Sistemas Computarizados.
- 600 Normas de Control Interno para el Área de Obras Públicas.
- 700 Normas de Control Interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública.
- 800 Normas de Control Interno Ambiental”.

#### **2.2.14 Objetivos del Control Interno**

Claros & León (2012) Establece que: “Como se ha señalado el Informe COSO estable 3 objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la Información financiera; y
- Cumplimiento con leyes y regulaciones.

El artículo 4° de la Ley N° 28716, de Control Interno para las Entidades del Estado, incluye y amplía los objetivos establecidos en el Informe COSO,

señalando que las entidades del Estado implementan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientado su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

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

#### **2.2.15 Seguridad Razonable**

Coopers & Lybrand (1997) En su libro establece: “El control interno por muy bien diseñado e implementado que éste, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y al concejo en cuanto a la consecución de objetivos de la entidad.

Las posibilidades de conseguir tales objetivos se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

Éstas incluyen ciertos hechos innegables:

¿Qué Puede Hacer el Control Interno?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, también prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a asegurar información financiera confiable y asegurar que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de credibilidad y otras consecuencias en suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos (riesgos) y sorpresas a lo largo del camino.

¿Qué no Puede Hacer el Control Interno?

Desafortunadamente algunas personas tienen expectativas mayores y poco realistas. Buscan soluciones absolutas pensando que:

- El control interno garantiza el éxito de una entidad, es decir asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o como mínimo la supervivencia de la entidad.

Incluso un control interno eficaz sólo puede “ayudar” a la consecución de los objetivos de una entidad. Puede suministrar información para la dirección sobre el progreso de la entidad, o la falta de tal progreso, hacia la consecución de dichos objetivos. Sin embargo, el control interno no puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera del control de la dirección. El control interno no puede asegurar el éxito, ni siquiera la supervivencia, de la entidad.

- El control interno puede asegurar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Esta creencia tampoco es justificable.

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que este y lo bien que funciones únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al concejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de éxito se ven afectadas por limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen de hecho innegable de que las opiniones en las que se basan las decisiones pueden ser erróneas y que pueden producirse fallos como consecuencia de un simple error o equivocación. Adicionalmente, los controles pueden esquivarse mediante la confabulación de dos o más persona y, por otra parte, la dirección tiene la capacidad de eludir el sistema. Otro factor restrictivo consiste en que el diseño de un sistema de control interno de reflejar el hecho de que existen restricciones sobre recursos y que los beneficios de los controles han de ser considerados en relación con los costes correspondientes.

Así pues, el control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, pero no es una panacea”.

### **2.2.16 Sistemas Administrativos y El Control Gubernamental**

Claros & León (2012) Menciona que: “De acuerdo con la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, los sistemas son un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos a través de los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública. Estos sistemas son de



dos tipos: Los sistemas administrativos y los sistemas funcionales; mientras que los sistemas administrativos tienen por finalidad regular el empleo eficiente y eficaz de los recursos estatales por parte de las entidades de la Administración Pública, los sistemas funcionales persiguen asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren el concurso de todas o varias entidades del Estado.

Los sistemas administrativos del Estado Peruano son los siguientes:

- Gestión de Recursos Humanos;
- Abastecimiento;
- Presupuesto Público;
- Tesorería;
- Endeudamiento Público;
- Contabilidad;
- Inversión Pública;
- Planeamiento Estratégico;
- Defensa Judicial del Estado;
- Control, y;
- Modernización de la gestión pública; (xii Sistema Nacional de Bienes Estatales.

Con excepción del Sistema Nacional de Control, al Poder Ejecutivo le corresponde la rectoría de todos los sistemas administrativos y, por ende, debe reglamentarlos y operarlos, para que sean aplicables por todas las entidades del Estado al margen del nivel de gobierno al que pertenezcan”.

### **2.2.17 Sistema de Control Interno**

Claros & León (2012) Establece: “Es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del estado para la consecución de la misión y los objetivos institucionales que le corresponde cumplir.

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

## **2.3 Marco Normativo**

### **2.3.1 Ley N° 27785 Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002)**

#### **a. Art. 6° Control Gubernamental:**

El control gubernamental 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.

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

**b. Art. 7° Control Interno:**

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.

**c. Art. 9° Principios del Control Gubernamental:**

- La universalidad, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuere su jerarquía.
- El carácter integral, en virtud del cual el ejercicio del control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones materia de examen en la entidad y sus beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e índices históricos de eficiencia.
- La autonomía funcional, expresada en la potestad de los órganos de control para organizarse y ejercer sus funciones con independencia técnica y libre de influencias. Ninguna entidad o autoridad, funcionario o servidor público, ni terceros, pueden

oponerse, interferir o dificultar el ejercicio de sus funciones y atribuciones de control.

- El carácter permanente, que define la naturaleza continua y perdurable del control como instrumento de vigilancia de los procesos y operaciones de la entidad.
- El carácter técnico y especializado del control, como sustento esencial de su operatividad, bajo exigencias de calidad, consistencia y razonabilidad en su ejercicio; considerando la necesidad de efectuar el control en función de la naturaleza de la entidad en la que se incide.
- La legalidad, que supone la plena sujeción del proceso de control a la normativa constitucional, legal y reglamentaria aplicable a su actuación.
- El debido proceso de control, por el que se garantiza el respeto y observancia de los derechos de las entidades y personas, así como de las reglas y requisitos establecidos.
- La eficiencia, eficacia y economía, a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos.
- La oportunidad, consistente en que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes para cumplir su cometido.
- La objetividad, en razón de la cual las acciones de control se realizan sobre la base de una debida e imparcial evaluación de

fundamentos de hecho y de derecho, evitando apreciaciones subjetivas.

- La materialidad, que implica la potestad del control para concentrar su actuación en las transacciones y operaciones de mayor significación económica o relevancia en la entidad examinada.
- El carácter selectivo del control, entendido como el que ejerce el Sistema en las entidades, sus órganos y actividades críticas de los mismos, que denoten mayor riesgo de incurrir en actos contra la probidad administrativa.
- La presunción de licitud, según la cual, salvo prueba en contrario, se reputa que las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, han actuado con arreglo a las normas legales y administrativas pertinentes.
- El acceso a la información, referido a la potestad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad, aunque sea secreta, necesaria para su función.
- La reserva, por cuyo mérito se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.
- La continuidad de las actividades o funcionamiento de la entidad al efectuar una acción de control.
- La publicidad, consistente en la difusión oportuna de los resultados de las acciones de control u otras realizadas por los órganos de

control, mediante los mecanismos que la Contraloría General considere pertinentes.

- La participación ciudadana, que permita la contribución de la ciudadanía en el ejercicio del control gubernamental.
- La flexibilidad, según la cual, al realizarse el control, ha de otorgarse prioridad al logro de las metas propuestas, respecto de aquellos formalismos cuya omisión no incida en la validez de la operación objeto de la verificación, ni determinen aspectos relevantes en la decisión final.

Los citados principios son de observancia obligatoria por los órganos de control y pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General, a quien compete su interpretación.

**d. Art. 16° Contraloría General:**

La Contraloría General es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y

las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones.

### **2.3.2 Ley N° 28716 de Control Interno de las entidades del Estado (2006)**

#### **a. Art. 1° Objeto de la Ley:**

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

#### **b. Art. 3° Sistema de control interno:**

Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley.

Constituyen sus componentes:



- a) El ambiente de control; entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- b) La evaluación de riesgos; en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- c) Actividades de control gerencial; son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Las actividades de prevención y monitoreo; referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
- e) Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- f) El seguimiento de resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las

recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control;

g) Los compromisos de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

**c. Art. 4° Implantación del control interno:**

Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;

- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

**d. Art. 5° Funcionamiento del control interno:**

El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.

**e. Art. 6° Obligaciones del Titular y funcionarios:**

Son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.
- c) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización.
- d) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspectos, a:
  - i. La competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.
  - ii. La protección y conservación de los bienes y recursos institucionales.
  - iii. La ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.
  - iv. El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.

- v. Los sistemas de procesamiento, uso y control de la información, documentación y comunicaciones institucionales.
- e) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- f) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
- g) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

### **2.3.3 Normas de Control Interno (2006)**

Concepto de las Normas de Control Interno:

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. Estas se describen en el capítulo Marco Conceptual de la estructura de control interno que forma parte de este documento.

**a. Objetivos de las Normas de Control Interno:**

Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar al 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.

**b. Definición y Objetivos de Control Interno:**

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

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

**c. Sistema de Control Interno:**

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, (\*) Rectificado por Fe de Erratas del 16 de noviembre de 2006 define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos,

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

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



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

- El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC.
- Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores. (\*) Rectificado por Fe de Erratas del 16 de noviembre de 2006.

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

A fin de efectuar un mayor detalle de los componentes del Sistema de Control Interno conforme se establece los cuales son:

**Cuadro 1 Componentes del Sistema de Control Interno.**

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

Fuente: Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.

### 2.3.4 Guía para la Implementación Normas de Control Interno (2008)

#### a. Marco Conceptual de la Guía de Control Interno:

La Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado reúne lineamientos, herramientas y métodos que permitirá realizar una adecuada implementación del SCI en la gestión de las operaciones de la entidad, con la finalidad de fortalecer la organización y contribuir al logro de sus objetivos, siempre de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Para el proceso de implementación del SCI la guía considera tres fases:

- La primera fase es la Planificación, la cual tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el SCI, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un comité de Control Interno;
- La segunda fase es la Ejecución, en la que se implantará el SCI en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del SCI;
- La tercera fase es la Evaluación, en la que se evalúan los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso

de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión.

### **2.3.5 “Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales” (2010)**

#### **a. El Control Interno:**

Desde el punto de vista del ciclo gerencial y de sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos” Robbins/Coulter, el control como función de la administración consiste en “Vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”. Según las Normas de Control Interno, el concepto de control abarca lo siguiente: El Control Interno es un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.

- Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados”

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

**b. Tipos de Control Interno:**

Existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado:

- Control Previo: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.
  - Control Simultáneo: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.
- Ambos son aplicados por el Alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las

actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.

- Control Posterior: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.

Es aplicado por el responsable superior, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas. Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI) según sus planes y programas anuales. La Finalidad es que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.

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

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

A nivel de roles, podríamos mencionar las siguientes funciones:

**Rol del Alcalde:**

- Dictar políticas y pautas para la implementación sistemática del Control Interno.

- Aprobar el plan de implementación.
- Dar seguimiento general a la aplicación de las normas a nivel de gerencias.
- Disponer la implementación de correctivos y medidas.
- Aprobar medidas de fortalecimiento institucional.
- Respalda y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, a la rendición de cuentas y a las prácticas de control.

#### **Rol de los funcionarios.**

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

- Sistematizar y preservar la información generada como consecuencia de la implementación del control interno.

**Rol de los servidores:**

- Identificar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos específicos encargados.
- Proponer iniciativas de solución a los problemas identificados.
- Implementar las recomendaciones relativas al control interno preventivo de acuerdo a la función que cumple en la entidad.
- Cumplir las tareas de control encomendadas en los plazos y con la calidad solicitada.
- Sistematizar la información producida en torno a la implementación del control interno.

**Rol del Consejo Municipal**

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

**Rol de los ciudadanos:**

- Los vecinos de una municipalidad intervienen en la gestión administrativa, a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de sus derechos político.



- Es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción. La ley norma y promueve los mecanismos directos e indirectos de su participación.
- d. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar el Control Interno en los Gobiernos Locales?

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

- El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales: la misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.
- El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos: al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades. Por ejemplo, un buen control preventivo podría evitar por ejemplo, las paralizaciones de una obra; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la deficiente calidad de los bienes adquiridos; los

pagos realizados sin el debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.

- La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos: dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad. Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario.
- El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción pública: El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares.

## **2.4 Marco Conceptual, Términos de Contabilidad Gubernamental**

### **2.4.1 Abastecimiento**

Es una función esencial de apoyo al funcionamiento interno de la organización la cual es orientada a suministrar o proporcionara todos aquellos elementos materiales y aquellas actividades complementarias para la operación de dichos elementos en estado óptimo y garantizado.

### **2.4.2 Administración Pública**

Es el instrumento de Gobierno mediante el cual se desarrollan actividades de bienes y servicios que tiene a su cargo el Estado, está al servicio de la colectividad y sirve para cumplir con los objetivos y planes del Gobierno.

### **2.4.3 Cargo**

Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

### **2.4.4 Control Interno**

Concepto fundamental de la administración y control, aplicable en las entidades del Estado para describir las acciones que corresponde adoptar sus titulares y funcionarios para preservar, evaluar y monitorear las operaciones y la calidad de los servicios.

### **2.4.5 Cultura de Control**

Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto al grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

#### **2.4.6 Cumplimiento**

Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables y políticas como procedimientos internos.

#### **2.4.7 Desempeño Institucional**

Es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad.

#### **2.4.8 Economía**

Relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o de sistema computarizado, obteniendo la cantidad y el nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad y en el lugar requerido.

#### **2.4.9 Eficacia**

Principio que asegura el cumplimiento de las políticas y metas fijadas por el Gobierno para toda la colectividad nacional en su dimensión Cualitativa y Cuantitativamente.

#### **2.4.10 Eficiencia**

Criterio que aplicado a la administración pública determina si el funcionamiento y rendimiento de esta asegura la óptima proposición y relación entre esfuerzos de sus trabajadores, los recursos que utilizan.

#### **2.4.11 Estructura de Control**

Es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

#### **2.4.12 Ética**

Conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

#### **2.4.13 Evaluación**

Fase de un proceso que tiene por objetivo medir el cumplimiento y ejecución de los planeamientos efectuados en base a la formulación y prever el nivel de cumplimiento de los mismos en lo que se respecta al periodo del plan, observación y estudios de una realidad, para emitir juicios valorativos críticos correctivo, en aras de una eficiencia institucional.

#### **2.4.14 Gestión**

Conjunto de actividades que aseguran la dirección de los casos o asuntos particulares de una colectividad, de una institución (administración, personal, tesorería, contable, presupuestal), con el máxima rendimiento mediante la utilización óptima de los recursos disponibles.

#### **2.4.15 Gestión Pública**

Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder ejecutivo.

#### **2.4.16 Integridad**

La calidad o estado de tener principios morales, sólidos, rectitud, honestidad y sinceridad, el afán de obrar correctamente y cumplir un conjunto de valores y expectativas.

#### **2.4.17 Manual de Procedimientos Administrativos**

Documento técnico normativo de sistematización normativa que contiene la descripción detallada de secuencia de acciones que se siguen para la ejecución de los procesos organizacionales, en el nivel de subprocesos o actividades, en los que interviene una o más unidades orgánicas. El Manual incluye cargos y puestos de trabajo que interviene, precisando sus responsabilidades y participación y contiene modelos de formatos, documentos e instrucciones para la automatización del flujo de información y para el uso de máquinas o equipos a utilizar en caso necesario y cualquier otro documento o información como dato necesarios para el correcto desempeño del procedimiento.

#### **2.4.18 Meta**

En términos operativos se puede definir como la cuantificación de un objetivo. Las metas expresan con números lo que se quiere decir en los objetivos. O con descripciones, si se trata de objetivos no cuantificables.

#### **2.4.19 Misión**

Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad. Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado, equivale a anunciar explícitamente la razón de la existencia de la entidad, debe reflejar

lo que es, la cual debe responder a las siguientes interrogantes: Quiénes somos, qué buscamos, porque lo hacemos y para quiénes trabajamos.

#### **2.4.20 Monitoreo**

Representa el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, se orienta a la identificación de controles débiles insuficientes o innecesarios.

#### **2.4.21 Municipalidad**

Son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

#### **2.4.22 Objetivos**

Son los propósitos o fines esenciales que una entidad pretende alcanzar para lograr la misión que por ley le ha encomendado y que se ha propuesto en el marco de su estrategia.

#### **2.4.23 Plan de Desarrollo Concertado – PDC**

Contiene la caracterización y análisis integral de la situación actual del territorio, las variables claves, los escenarios tendenciales y alternativos, y los grandes ejes estratégicos de desarrollo que determinan los programas y proyectos para impulsar su proceso de desarrollo sostenible.

#### **2.4.24 Plan de Desarrollo Institucional – PDI**

También denominado Plan Estratégico Institucional PEI es el proceso mediante el cual se toma decisiones en una organización, donde se obtiene, procesa y analiza la información pertinente, interna o externa con el fin de evaluar la situación presente de la institución, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional hacia el futuro.

#### **2.4.25 Presupuesto Institucional de Apertura**

Documento de Gestión Institucional que brinda los montos referenciales que tiene la Institución para su uso a lo largo del periodo anual, el PIA es aprobado por medio del Presupuesto público y es el presupuesto con el que se inicia el año y que puede ser modificado, ya sea incrementándose o disminuyéndose, mediante decreto supremo de transferencias o partidas.

#### **2.4.26 Procedimiento**

Manera de llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades, centrándose en la forma en la forma en la que se debe trabajar o que se deben hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

#### **2.4.27 Procesos Críticos**

Son aquellos procesos indispensables para el funcionamiento o la producción de bienes y servicios que la entidad provee. Dicho de otra manera, son aquellos que pueden detener, temporalmente, el normal funcionamiento de la entidad.



#### **2.4.28 Recursos y Bienes del Estado**

Recursos y bienes sobre los cuales el estado ejerce directa o Indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

#### **2.4.29 Reglamento de Organizaciones y Funciones**

Documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos; contiene la visión, misión, las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

#### **2.4.30 Rendición de Cuentas**

La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

#### **2.4.31 Riesgo**

Probabilidad de ocurrencia y desviación adversa de los resultados esperados, planificados o simplemente deseados, que afecte el logro de los objetivos.

#### **2.4.32 Riesgo de Control**

El riesgo de que los controles internos no prevengan o detecten y corrijan oportunamente los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir.

#### **2.4.33 Riesgo Inherente**

La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativas, sin considerar el efecto del control interno.

#### **2.4.34 Seguridad Razonable**

El control interno, proporcionar seguridad razonable a las partes interesadas conforme los objetivos, la probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a los sistemas del control interno, ellas incluyen los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, los niveles gerenciales tienen la capacidad de debilitar el sistema de control interno.

#### **2.4.35 Segregación de Funciones**

Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

#### **2.4.36 Servidor o Funcionario Público**

Todo aquel que independientemente del régimen laboral que se encuentra, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades, y que en virtud de ello ejerce funciones.

#### **2.4.37 Sistema**

Conjunto de elementos que se estructuran en un proceso para alcanzar una finalidad.

#### **2.4.38 Transparencia**

Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que estos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y como se invierten los recursos públicos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la Investigación

La Metodología establecida se basa en el Paradigma Cuantitativo, según Hernández, Fernández & Baptista (2010) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

#### 3.2 Alcances de la Investigación

Conforme lo establece Hernández, Fernández & Baptista (2010) “no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio”, y dadas las características para la presente se tiene la Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población; con lo cual describimos Los componentes de Control Interno y como

se ha desarrollado en el Sistema Administrativo de Abastecimientos; Investigación correlacional Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, Demostrando del Nivel y grado de Implementación del Sistema de Control Interno, la Investigación explicativa Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, demostrando el grado de Implementación del control Interno en el Sistema Administrativo de Abastecimientos.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

“Existen dos Tipos Experimentales y No Experimentales” conforme Hernández, Fernández & Baptista (2010) Por lo tanto el tipo de diseño para la presente Investigación es No Experimental Transeccionales o transversales caracterizado por Recolección de datos en un único momento por lo tanto este diseño es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

### **3.4 Metodológica de la Investigación**

#### **3.4.1 Método Deductivo**

Mediante este método de razonamiento se obtiene conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares; este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular.

En el Trabajo investigación este Método nos sirvió para formular la Hipótesis, obtener los resultados y evaluar las conclusiones sobre la Estructura de Control Interno a través de la contrastación.

### 3.4.2 Método de análisis-síntesis

Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (Síntesis)

- a. Análisis del griego analysis: descomposición, fragmentación de un cuerpo en sus principios constitutivos. Método que va de lo compuesto a lo simple.

Proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión.

Separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiar éstas por separado, así como las relaciones que las unen.

En la Investigación utilizamos para evaluar analizar la Estructura de Control Interno para disolver enteramente las cosas en sus partes elementales para examinar y detectar individualmente sus componentes, o sus causas y formantes.

- b. Síntesis del griego synthesis = composición: método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias.

Composición de un todo por la reunión de sus partes.

Reunión de las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del fenómeno observado; nos sirvió en la labor de investigación para llegar a conclusiones y resultados.

#### **3.4.3 Método descriptivo**

Consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del 'tiempo'; se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí, para la labor de investigación nos sirvió para realizar describir y evaluar características de la Estructura de Control Interno de los periodos 2013 – 2014.

#### **3.4.4 Método Comparativo**

Es un procedimiento sistemático de contrastación de uno o más fenómenos, a través del cual se buscan establecer similitudes y diferencias entre ellos. El resultado debe ser conseguir datos que conduzcan a la definición de un problema o al mejoramiento de los conocimientos sobre este.

### **3.5 Ámbito o Lugar de Estudio**

Desarrollado en la Provincia de San Román está Ubicada al Sureste de la República del Perú es una de las 13 provincias que conforman el Departamento de Puno, geográficamente se encuentra situado a 15°29'27'' latitud Sur, 70°7'37'' de longitud oeste de Greenwich a 3,824 MSNM; tiene una población aproximada de 225.146 habitantes una extensión de 2.277,63 kilómetros cuadrados y se divide en cuatro distritos: Cabana, Cabanillas, Caracoto y Juliaca; La capital es la ciudad de Juliaca, Limita al norte con la provincia de Azángaro y

la provincia de Lampa, al este con la Provincia de Huancané, al sur con la provincia de Puno, y al oeste con la Región Arequipa y la Región Moquegua.

La Provincia de San Román fue creada con ley N° 5463 del 31 de Agosto de 1,926 emitido por el Congreso Nacional y promulgada el 06 de setiembre de 1,926 por el gobierno Presidente Constitucional Augusto Bernardino Leguía y Salcedo con su capital la ciudad de Juliaca.

La ciudad de Juliaca también llamada la capital de la Integración Andina se ha convertido en un eje de desarrollo económico, social regional importante, dada su estratégica ubicación es un paso obligado a la Ciudad de Puno, a las regiones de Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Tacna y la República de Bolivia, a través de vía férrea, terrestre y aérea siendo un lugar privilegiado para el comercio.

### 3.6 Población y Muestra

#### 3.6.1 Población

**Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca** es un órgano de gobierno local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines fue creado mediante la Ley N° 5963 de fecha 6 de setiembre del año 1926.

El Municipio promueve el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, siendo sus fines:

- Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio-económico de su jurisdicción sobre la base de una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.
- Fomentar el bienestar de los ciudadanos, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo urbano, salubridad,

abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones.

- Asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el Gobierno Local, mediante programas de participación comunal y el ejercicio del derecho de petición.

### **Misión**

- Municipalidad Provincial de San Román, entidad pública que promueve el desarrollo, el respeto al medio ambiente y a la vida.
- Mejorar y ampliar la infraestructura vial productiva y de comercialización optimizando los servicios municipales, logrando así una ciudad saludable, segura y ordenada.
- Coadyuvar a elevar la conciencia cívica de la ciudadanía promoviendo la revalorización de la identidad cultural.
- Promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

### **Visión**

- Gobierno Local democrático, concertador y descentraliza de la provincia, que promueve el desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida e impulsar el comercio formal. La provincia de Puno cuenta con una población organizada, democrática y participativa con conciencia ciudadana.
- Su crecimiento y desarrollo urbano es planificado y su desarrollo rural es auto sostenido con una educación y salud integral de calidad y participativa.



- La provincia cuenta con redes viales distritales e interdistritales asfaltadas, totalmente integradas, con un turismo receptivo, sostenible y ecológico.

### **Objetivos**

En función a los lineamientos de los servicios públicos de desarrollo de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la presentación de los servicios locales. En todo su ámbito jurisdiccional en forma eficiente, eficaz y económica.
- Fomentar la cultura, recreación .turismo, comercio y otras actividades propias de la provincia.
- Promover las actividades educativas, culturales y artísticas en coordinación con los organismos correspondientes asía como con la participación de la población.
- Atender oportunamente los servicios de infraestructura básica y social rural y urbana.
- Promover, concertar proyectos de cooperación técnica y financiera internacional, para mejorar los servicios y construcciones de la obras de envergadura.
- Promover la participación organizada de los vecinos en la gestión y en el gobierno local.

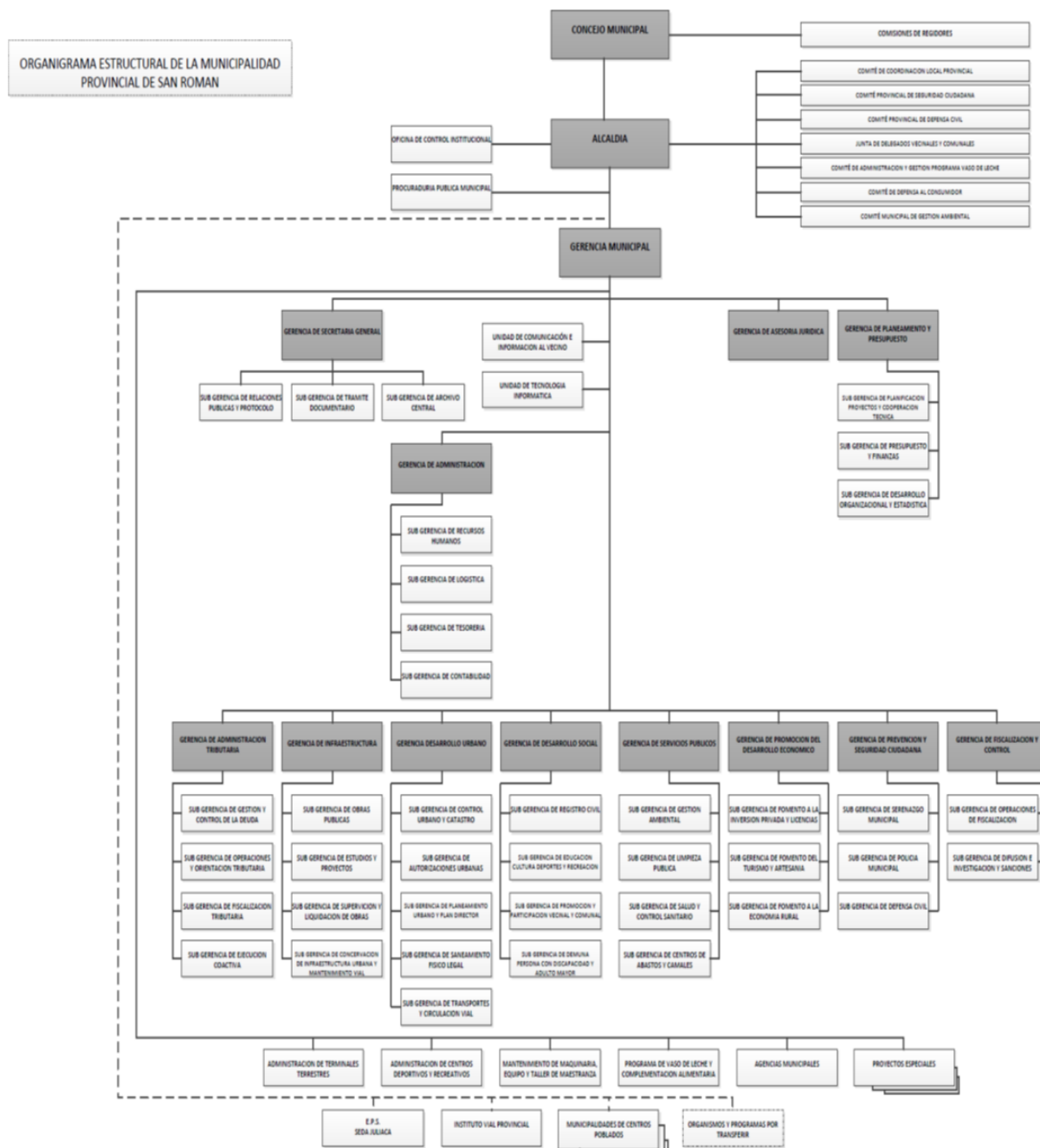


Figura 1. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca.

Fuente: POI de la Municipalidad Provincial de San Román, Año 2014.

### 3.6.2 Muestra

i. **Sub Gerencia de Logística** en el presente trabajo de Investigación se efectuó en el Sistema Administrativo de Abastecimiento representado por la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román es

un órgano de Línea de la Gerencia de Administración General, el mismo que asesora a la alta dirección en todo lo relacionado a los aspectos de ejecución financiera presupuestaria del Municipio.

## **ii. Objetivo**

Abastecer a todas las dependencias de la Municipalidad Provincial de San Román, en forma oportuna y en las mejores condiciones, de todos los materiales o bienes que le son necesarios para el cumplimiento de sus objetivos o metas institucionales.

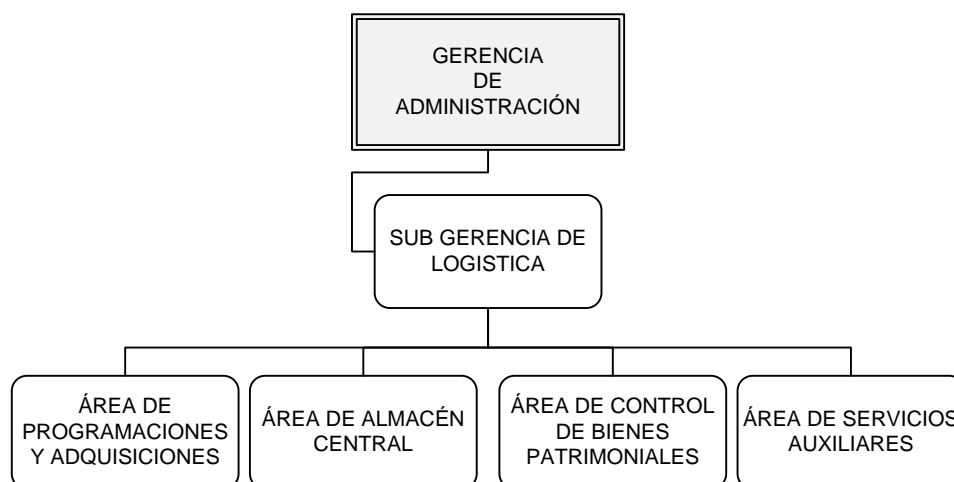
## **iii. Funciones**

- a) Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del sistema de abastecimiento, almacenes, control patrimonial y servicios auxiliares.
- b) Formular, ejecutar y controlar el Plan Anual de Contratación y Adquisiciones de bienes y servicios para la formulación del presupuesto anual, en coordinación con todas las áreas de la Municipalidad.
- c) Programar, dirigir, coordinar, ejecutar, y controlar el proceso de impresión de formatos, recibos y otros.
- d) Programar el almacenamiento y distribución racional y oportuna de los bienes materiales e insumos que requieren los órganos de la Municipalidad.
- e) Presidir el Comité Especial Permanente de Adjudicación de menor cuantía.
- f) Proponer y participar en la conformación de los Comités Especiales para las licitaciones, concursos públicos y adjudicaciones directas.

- g) Administrar la base de datos de proveedores de bienes y servicios.
- h) Coordinar oportunamente con las diferentes unidades orgánicas sus necesidades y especificaciones técnicas para la adquisición y contratación de bienes, servicios, obras, según el plan vigente.
- i) Mantener un adecuado control, custodia de los bienes almacenados y efectuar acciones de seguimiento y control de inventarios.
- j) Programar, ejecutar y controlar los procesos técnicos para la toma de inventarios de los bienes patrimoniales de la Municipalidad
- k) Programar, ejecutar y controlar el registro de bienes de activo fijo y bienes no despreciables de la Municipalidad.
- l) Programar, ejecutar y controlar los procesos técnicos de codificación y asignación, así como coordinar con la Unidad de Contabilidad la valorización, la reevaluación, bajas y excedentes de los inventarios (margesi de bienes).
- m) Registrar, verificar y controlar la base de datos de inmuebles, y terrenos de propiedad de la Municipalidad.
- n) Programar, controlar y mantener actualizada la información referente a los servicios de agua, energía eléctrica, telefonía fija, telefonía celular y radio comunicación de la Municipalidad, así como supervisar el uso correcto, la operatividad y calidad de los mismos.
- o) Mantener y conservar la infraestructura Municipal.
- p) Programar, ejecutar y controlar el mantenimiento preventivo de los bienes muebles, inmuebles y equipo.

- q) Controlar la programación y el abastecimiento de combustibles a los vehículos, maquinarias y equipos de la Municipalidad.
- r) Formular el Plan Operativo Anual, evaluar trimestral y anualmente el cumplimiento del mismo.
- s) Informar al Gerente de administración, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
- t) Cumplir con las demás funciones delegadas por el Gerente de Administración.

Para fines de la presente labor investigativa se estableció el siguiente Organigrama:



**Figura 2.** Estructura Orgánica de la Gerencia de Administración General.

**Cuadro 2.** PIA de la Municipalidad Provincial de San Román 2013 - 2014.

<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>PERIODO 2013</b>	<b>PERIODO 2014</b>
Recursos Ordinarios	2,736,499.00	2,787,245.00
Recursos Directamente Recaudados	11,624,435.00	11,840,000.00
Recursos Determinados	61,852,171.00	62,999,164.00
<b>Total</b>	<b>76,213,105.00</b>	<b>77,626,409.00</b>

Fuente: Consulta Amigable - Transparencia Económica del MEF.

### 3.6.3 Personal del Sistema Administrativo de Abastecimientos.

Los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los sistemas administrativos de aplicación nacional están referidos a: Contabilidad, Control, Tesorería, Abastecimiento entre otros, siendo 11 Sistemas; en el Municipio para la satisfacción de las necesidades de Bienes, Servicios y Obras estas se desarrollan a través de la Sub Gerencia de Logística la cual dentro de la estructura Estatal se rige por el Sistema Nacional de Abastecimiento creado mediante Decreto Ley N.º 22056, publicado el 30-12-77, siendo su objetivo, asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios no personales en la administración pública, a través de procesos técnicos de catalogación, registro de proveedores, programación, adquisiciones, almacenamiento y seguridad, distribución, registro y control, mantenimiento, recuperación de bienes y disposición final. Es así que mediante Resolución Jefatural N.º 118-80-INAP/DNA se aprueban las Normas Generales del Sistema de Abastecimiento, que son las que rigen, a partir de dicha norma, los procedimientos que deberían seguirse en la gestión pública referente a abastecimiento. La Sub Gerencia de Logística Orgánicamente depende de la Gerencia de Administración, la cual a su vez está constituido por 04 Áreas: Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Servicios Auxiliares y Control de Bienes Patrimoniales, en el presente trabajo se tomó en cuenta al personal que labora en estas 04 dependencias distribuidos en:

**Cuadro 3.** Personal de la Sub Gerencia de Logística.

<b>CARGO FUNCIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Sub Gerencia de Logística</b>	
Jefe de la Sub Gerencia	1
Secretaria	1
Asistente de secretaría	1
<b>Programaciones y Adquisiciones</b>	
Jefe de Área	1
Secretaria	1
Responsable de Programaciones	1
Asistente de Programaciones	1
Responsable de Adquisiciones	1
Asistente de Adquisiciones	1
Administrador de Contratos	1
Operador SEACE - SIAF	2
Digitador - Cotizadores - Asistentes	5
<b>Almacén Central</b>	
Jefe de Área	1
Secretaria	1
Asistente de Almacén	4
Asistente Administrativo	4
Choferes	3
<b>Servicios Auxiliares</b>	
Jefe de Área	1
Adjunto de Jefatura	1
Secretaria	1
Asistente Administrativo	2
Apoyo Administrativo	2
Seguridad de Oficinas Municipalidad, comedores, Mercados, complejos, terminal terrestre y Camal.	33
Gasfitero - Electricista - Carpintero	3
<b>Control de Bienes Patrimoniales</b>	
Jefe de Área	1
Secretaria	1
Asistente Administrativo	4
Técnico y Apoyo Administrativo	4
<b>Total</b>	<b>83</b>

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.

### 3.7 Técnicas e Instrumentos

En la presente investigación se requiere también la utilización adecuada de técnicas de recolección de datos (recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos) y de análisis

estadísticos pertinentes, esto se refiere al proceso de obtención de información empírica que permita la medición de las variables en las unidades de análisis, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema o aspecto de la realidad motivo de la investigación; para dicha finalidad se empleó las siguientes Técnicas:

### **3.7.1 Técnicas Conceptuales**

Constituyen procedimientos mentales lógicos que contribuirán al proceso de investigación, identificación, planteamiento, fundamentación, Justificación del problema y la correspondiente determinación de las variables.

### **3.7.2 Encuestas**

Mediante esta técnica en primer lugar plantearemos como un contexto en el cual pueden ser administrados los cuestionarios, además nos servirá para saber en qué situación se encuentra el Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca, teniendo en cuenta la jerarquía de los cargos.

### **3.7.3 Observación Directa**

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables; a través de esta técnica se efectuara anotaciones o notas de campo con la finalidad de explorar el contexto que se seleccionó y considerar la conveniencia y accesibilidad permitiéndonos recolectar datos iniciales y así; conocer el lugar de los hechos, con la finalidad de contrastar nuestros objetivos planteados.



### 3.7.4 Investigación Documental

Consiste en el análisis de archivos y registros obtenidos de los Servidores y Funcionarios de la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad objeto de estudio, los cuales mediante procedimientos adicionales de Auditoría, servirán de sustento para la ejecución del presente trabajo de investigación y ayudará al logro de los objetivos planteados para confirmar o refutar las hipótesis.

### 3.7.5 Cuestionario

Esta técnica consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir el cual nos ayudará a obtener información respecto a nuestro planteamiento e Hipótesis del Problema conforme a nuestras variables, para nuestro caso sobre el cumplimiento y aplicación de los Componentes de la Estructura de Control Interno.

El instrumento se aplicó a los trabajadores del Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca respecto a la Estructura de Control Interno utilizando la Escala siguiente: 5 (Óptimo); 4 (Plena Aplicación); 3 (Sostenido); 2 (Implementado) y 1 (No Implementado).

Para el Componente AMBIENTE DE CONTROL INTERNO relacionadas con el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control se aplicó 12 preguntas; en el Componente EVALUACIÓN DE RIESGOS las que son identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados con 10 preguntas; El Componente ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL Son aquellas que realiza la

gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas con 13 pregunta; 11 Preguntas en el Componente SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN el cual es el que Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos y control; y 8 Preguntas con el Componente SUPERVISIÓN Y MONITOREO relacionado con las acciones de la gerencia por cuanto debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control (Cuadro 4).

### **3.7.6 Escala de Valoración y Grado de Madurez del Control Interno**

Como instrumento de medición se utilizó el Escalamiento Tipo Likert se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado, Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, dichas afirmaciones califican al objeto de actitudes que se están midiendo; una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos Hernández, Fernández, & Baptista (2010) por lo cual las variables en el presente trabajo de investigación constituyen actitudes respecto a la Estructura de Control Interno.

**Cuadro 4.** Valoración del Sistema de Control Interno.

<b>VALORACIÓN</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>CONDICIÓN</b>
1	NO IMPLEMENTADO	CONTROL INTERNO NO OFRECE SEGURIDAD RAZONABLE
2	IMPLEMENTADO	CONTROL INTERNO EXISTENTE NO CONFIABLE
3	SOSTENIDO	CONTROL INTERNO EXISTENTE
4	PLENA APLICACIÓN	CONTROL INTERNO EXISTENTE CONFIABLE
5	OPTIMO	CONTROL INTERNO OFRECE SEGURIDAD RAZONABLE

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.

**Cuadro 5.** Grado de Madurez del Sistema de Control Interno.

<b>VALORACIÓN</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>GRADO DE MADUREZ</b>
1	NO IMPLEMENTADO	Los elementos de Control Interno de este componente casi no existen, o no están formalizados y no es posible comprobar su operación.
2	IMPLEMENTADO	Algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación en las áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes.
3	SOSTENIDO	Los elementos de Control Interno de este Componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia.
4	PLENA APLICACIÓN	Los elementos de control Interno de este Componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplica en la mayoría de áreas y procesos críticos de la dependencia.
5	OPTIMO	Los elementos de Control Interno de este Componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia.

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.

### 3.7.7 Procesamiento de Datos

El tipo de estadística que nos permita el análisis e interpretación de datos cuantísimos será:

- a. Estadística Inferencial el que nos proporcionará métodos y procedimientos que permiten obtener conclusiones a través de la muestra no probabilística representativa.
- b. Estadística Descriptiva nos valdremos de esta rama de la estadística para la recopilación, procesamiento y análisis de la información los mismo que se efectuaran a través de Tablas, gráficos o valores numéricos. Los conjuntos de datos que contienen observaciones de más de una variable siendo sus conclusiones válidas solo para el grupo analizado permiten estudiar la relación o asociación que existe entre ellas.

En el presente trabajo de Investigación, posterior a la implementación y aplicación de las encuestas que contenían los cuestionarios nos dieron como resultados los datos obtenidos los que fueron recogidos en forma manual y los mismo que fueron trabajados en una base de datos con ayuda de los sistemas informáticos y los que fueron procesados y analizados en forma automática mediante la hoja de cálculo EXCEL, que por su versatilidad y utilización facilitó la obtención de cuadros estadísticos y gráficos de cada una de los Componentes de la Estructura de Control Interno en la labor de investigación.

## CAPÍTULO IV

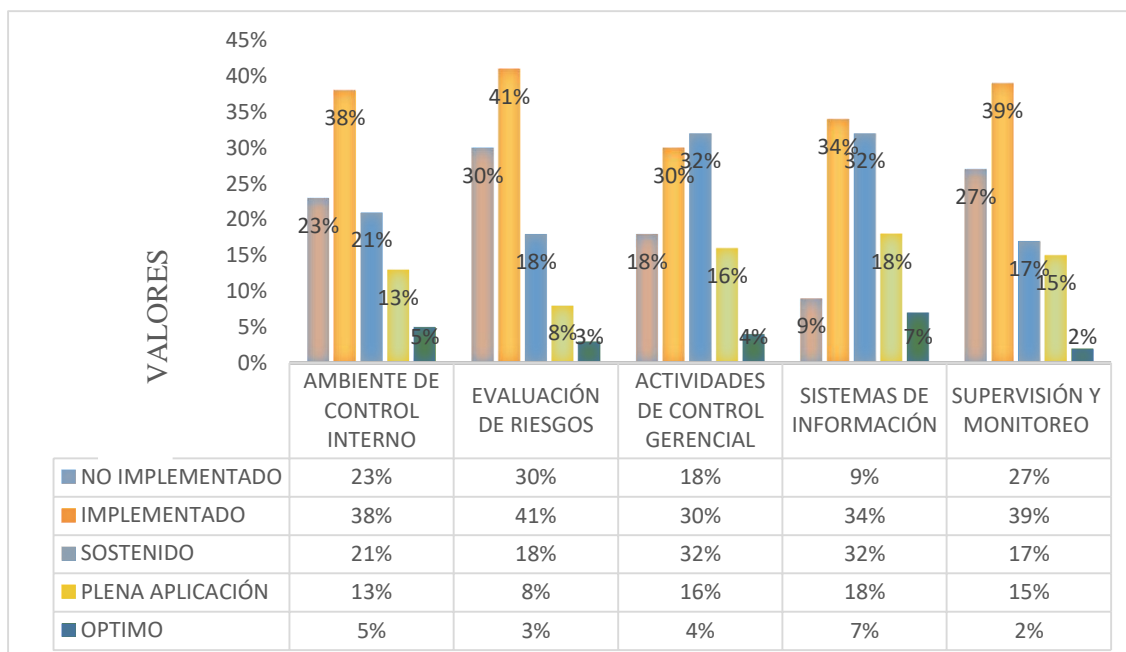
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron en la presente investigación son en base a la aplicación de encuestas que contenían los cuestionarios respecto a la Estructura del Sistema de Control Interno por componente los cuales fueron aplicados a los Servidores y Funcionarios de la Sub Gerencia de Logística que equivalen mencionar al Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, efectuado por cada Componente de la Estructura de Control Interno que se muestra a continuación, la exposición y el análisis de los resultados los que se desarrollaron en función a los objetivos planteados y la consecuente contrastación de las Hipótesis de Investigación, el cual además ameritó una análisis por los dos periodos del 2013 al 2014 esto quiere decir que en la presente investigación no se realizó un trabajo comparativo por periodo.

#### **4.1 Analizar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.**

El primer Objetivo Especifico planteado en la presente investigación es: "Analizar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos para establecer puntos críticos de atención", para efectuar dicho análisis a la Estructura de Control Interno se han aplicado técnicas y procedimientos adicionales de una auditoria para posteriormente validarlos con los datos que mediante la aplicación de encuestas conteniendo cuestionarios los que nos ha permitido visualizar un panorama más amplio de la situación actual de la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca en los periodos 2013 y 2014, así mismo analizar la Estructura de Control Interno nos permitió establecer una fundamentada opinión sobre la solidez de los controles, determinar el riesgo de control existente, así como identificar áreas críticas.

Conforme al objetivo propuesto, tenemos los siguientes resultados, los que se muestran en la Figura 3.



**Figura 3.** Consolidado de la Estructura del Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento - Municipalidad Provincial de San Román Juliaca Periodos 2013 - 2014.

Según la Figura 3, de manera general se establece que la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román presenta puntos críticos de atención, en mérito a los porcentajes obtenidos de las encuestas que contenían los cuestionarios por cada componente de la Estructura de Control Interno, las mismas que fueron elaboradas en base a las Normas de Control Interno para cada componente de la Estructura de Control Interno.

Efectuando un análisis de los valores porcentuales, observamos que en el componente Ambiente de Control Interno obtuvimos el menor porcentaje de 5% que considera OPTIMO, frente al mayor porcentaje de 38% que considera IMPLEMENTADO, estos valores porcentuales indican que si bien algunos elementos de Control Interno de este componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación de las Áreas y proceso críticos del Sistema Administrativo de Abastecimientos son inconsistentes, solamente estas existen

mas no se ponen en práctica, lo que posteriormente traerá como consecuencia puntos críticos o debilidades del control interno, influyendo negativamente en el cumplimiento de principios y valores éticos, así como la falta de sanción oportuna de faltas y delitos cometidos en contra la municipalidad.

Para el Componente Evaluación de Riesgos, obtuvimos un menor porcentaje de 3% que considera OPTIMO, frente al mayor porcentaje de 41% que considera IMPLEMENTADO, estos valores porcentuales indican, que las Normas para evaluar riesgos se consideran y que algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación en las áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes, lo cual no se sabe para qué sirven o para que fueron diseñadas, definitivamente este desconocimiento traerá como consecuencia puntos críticos o debilidades del Control Interno, debemos tener en cuenta que el desconocimiento de pautas básicas para evaluar riesgos afectan la gestión, valorarlos adecuadamente y adoptar acciones preventivas para minimizar sus posibles efectos, esto quiere decir se podrán evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos.

Para el componente Actividades de Control Gerencial, obtuvimos el 4% como menor porcentaje que considera OPTIMO, frente a un 32% como porcentaje mayor que se considera SOSTENIDO, estos valores porcentuales indican que los elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido en las Áreas y procesos críticos del Sistema Administrativo de Abastecimientos, lógicamente esta traerá puntos críticos o debilidades del Control Interno, básicamente no se establecerán ni asignaran responsabilidades para autorizar y aprobar las tareas, actividades o procesos propios de la Gestión municipal, incurriendo en la duplicidad de



actividades y funciones, así como la implementación de procedimientos de control para la consecución de objetivos, además los recursos y archivos se dejan desprotegidos y en la rendición de cuentas de manera oportuna y veraz acordes con las Tecnologías de Información.

En el Componente Sistemas de Información y Comunicación, se obtuvo el 9% siendo el menor porcentaje que considera NO IMPLEMENTADO, frente al mayor porcentaje de 34% que considera IMPLEMENTADO, estos valores porcentuales indican que si bien se tiene conocimiento el Control Interno está no se aplica plenamente, debemos tener en cuenta que aún no ofrece seguridad razonable, esto quiere decir que existe el riesgo de encontrar puntos críticos y debilidades en el Control Interno, considerando que el Sistema Administrativo de Abastecimiento no cuenta con Áreas de Archivos debidamente implementadas para la conservación de toda la documentación importante, la comunicación tanto horizontal y vertical no estaría adecuado a las necesidades de comunicación, tal como sucede al transmitir comunicación a los usuarios de la Municipalidad y no se tiene implementado medios de difusión de la información.

Para el último componente respecto a la Supervisión y Monitoreo, obtenemos el menor porcentaje de 2% que considera OPTIMO, frente al mayor porcentaje de 39% que considera IMPLEMENTADO, los cuales porcentualmente indican que si bien se tienen en cuenta las Normas de Control Interno, solo vienen siendo consideradas, pero no se sabe para qué sirven o para que fueron diseñadas, este desconocimiento traerá como consecuencia puntos críticos o debilidades del Control Interno, lo cual debemos manifestar que no existe un monitoreo para la adopción de acciones preventivas oportunas que aseguren su idoneidad y calidad, además no se tendría un registro de los funcionarios y servidores del

Sistema Administrativo de Abastecimientos, además de un registro de debilidades deficiencias detectadas a fin de adoptar medidas correctivas para el logro de resultados y mejoras en la gestión para valorar la eficacia y la calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación.

Realizando el análisis de los resultados expuestos en el Cuadro 4, mediante la escala de valoración aplicado en la presente investigación, la cual no concibe parámetros sino puntajes (1 al 5) respecto a las actitudes de cómo percibe y considera la Estructura de Control Interno los trabajadores del Sistema Administrativo de Abastecimiento, de los valores porcentuales menores y mayores, debemos mencionar que existe puntos críticos de atención o debilidades, los mismos que se detallaron por componentes, donde se observar que no se estarían aplicando de manera correcta las Normas de Control Interno, por lo tanto la Estructura de Control Interno no ofrece seguridad razonable.

Además, debo indicar que las Normas de Control Interno, más que un criterio técnico en la actualidad posee un sentido doctrinario y hasta filosófico, la utilidad del Control Interno ha trascendido desde el ámbito exclusivamente financiero y contable en las instituciones públicas y prácticamente están presentes en toda la organización estatal, puesto que lo que se busca es implementar una Cultura de Control Interno en las entidades públicas, asimismo estas citadas normas han sido aprobadas por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, en virtud a la Ley de Control Interno N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado impulsada por la Contraloría General de la república en su necesidad de contar con un instrumento normativo que obligue a las entidades públicas a implementar Estructuras de Control Interno que contribuya al logro de objetivos, así como uso adecuado de los recursos públicos.

#### **4.2 Evaluación de la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca.**

El segundo Objetivo Especifico planteado en la investigación es "Evaluar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos, a efectos de identificar los controles no implementados", para tal finalidad se ha utilizado métodos adicionales como el narrativo, gráfico (flujogramas), técnicas y procedimientos propios de una auditoria para validar los datos de las encuestas aplicadas conteniendo cuestionarios con ítems que nos ha permitido obtener información sobre la situación actual de la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca en los periodo 2013 y 2014.

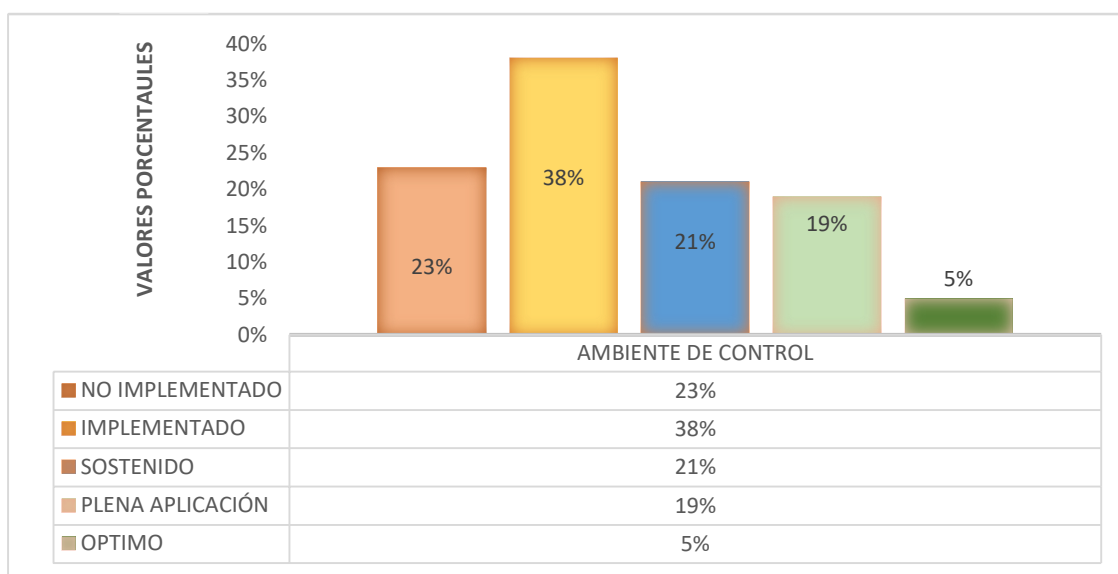
Evaluando la Estructura de Control Interno nos permitió conocer con mayor precisión aquellos controles implementados por la Dependencia objeto de estudio, la evaluación del Control Interno comprende dos etapas por un lado consiste en obtener información relacionada al diseño e implementación de los controles sujetos a evaluación y por otro lado comprobar que los controles identificados funcionan efectivamente y logran sus objetivos.

Referente al objetivo propuesto, tenemos los siguientes resultados mostrados en los siguientes cuadros por componentes:

**Cuadro 6.** Componente: Ambiente de Control.

CALIFICACIÓN	VALOR %	CONDICIÓN
NO IMPLEMENTADO	23%	Control Interno no Ofrece Seguridad Razonable
IMPLEMENTADO	38%	Control Interno Existente no Confiable
SOSTENIDO	21%	Control Interno Existente
PLENA APLICACIÓN	13%	Control Interno Existente Confiable
OPTIMO	5%	Control Interno Ofrece Seguridad Razonable

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.



**Figura 4.** Componente: Ambiente de Control.

Respecto al Cuadro 6 y del Figura 4, concerniente al componente Ambiente de Control Interno, respectivamente validado con el método de Valoración del Control Interno, se obtiene que un 23% considera que el Control Interno no ofrece seguridad razonable, con la calificación de NO IMPLEMENTADO, explicando este valor porcentual mediante el cuadro de Medición del Grado de Madurez del Control Interno debemos indicar que los elementos de Control

Interno de este componente casi no existen, o no están formalizados y no es posible comprobar su operación, lo cual es una actitud negativa hacia el control interno es decir no se está propiciando un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los servidores de la unidad objeto del estudio y generar una cultura de control interno.

Concerniente al porcentaje de 38% que se considera en un porcentaje muy alto el cual manifiesta que el Control Interno existe pero no es confiable conforme al Grado de madurez indicaríamos que Algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación de las áreas y procesos críticos de la institución son inconsistentes, con la calificación de IMPLEMENTADO y del porcentaje del 21% que considera que el control interno existe, con la calificación de SOSTENIDO, considera que los elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia, esto mediante el grado de madurez, con una actitud menos negativa hacia el control interno e indica que en la unidad de estudio existen pautas para un adecuado Ambiente de Control Interno pero no se practican.

Para el porcentaje de 19% que considera que los elementos de control Interno de este Componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplica en la mayoría de áreas y procesos críticos de la dependencia conforme el grado de madurez por lo que debemos indicar que el control interno existe y es confiable, con calificación de PLENA APLICACIÓN y con el porcentaje de 5% que considera que el Control Interno ofrece seguridad razonable esto quiere decir que los elementos de Control Interno de este componente están definidos

de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia, con calificación de OPTIMO, estos dos últimos porcentajes deberían indicar actitudes positivas hacia el Control Interno, pero como se puede apreciar en conjunto es mínimo la calificación que se le brinda con respecto al grado en la Valoración 1, 2 y 3 por lo que se consideran como negativos, siendo preocupante que los mismos funcionarios y servidores de la unidad objeto de estudio consideren que no existen conductas y reglas apropiadas que contribuyan al establecimiento de fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos.

Efectuando la Evaluación del Componente Ambiente de Control Interno debemos indicar las consecuencias negativas que estas acarrearían las cuales son:

- Los funcionarios no tienen conocimiento de los valores institucionales y hacen suyos los valores y principios de la gestión de turno.
- Cada funcionario o servidor orienta sus acciones sobre la base de sus propios códigos de conducta o prioridades personales.
- Los funcionarios y servidores hacen referencia a la existencia de un código de ética de la función pública pero no conocen sus alcances ni sus contenidos.
- Se genera una sensación de impunidad frente a la comisión de delitos o faltas administrativas en perjuicio de la entidad.
- No se logran objetivos de mediano y largo plazo, se reproducen la cultura tradicional del corto plazo y la solución de problemas de día a día.

- No es posible diseñar indicadores de gestión que permitan medir resultados, efectos o impactos.
- La ausencia de una administración estratégica conduce a contingencias y coyunturas se produce ineficiencias en las acciones y en la asignación presupuestaria al no haber propósitos definidos de mayor alcance.
- La organización de las Áreas los instrumentos normativos, lineamientos, directivas de gestión no pueden responder con efectividad a los desafíos de la misión y propósitos institucionales.
- Se limita la capacidad de adaptación de la dependencia ante los nuevos problemas que surgen y ante contextos cambiantes.
- La desactualización de estos instrumentos genera comúnmente rutinas e inercia en los funcionarios y servidores de la dependencia.
- El personal de la dependencia se encuentra desmotivado y poco comprometido con los propósitos institucionales.
- Las capacidades profesionales se estancan o se reducen en perjuicio de la dependencia y de la calidad de los servicios públicos que se prestan.
- El desempeño de la dependencia se ve limitado y afectado por la desactualización de los funcionarios y servidores públicos o el desconocimiento de temas importantes para la gestión Institucional.
- Se generan actos o se toman decisiones irregulares que afectan la legalidad en la dependencia.

- Poca competencia para resolver procedimientos administrativos así como indefinición en las responsabilidades de los funcionarios y servidores.
- No se puede determinar con claridad las responsabilidades de los funcionarios y servidores ante la evidencia de alguna deficiencia o acto legal.
- Se podría abusar de la autoridad asignada.

Por lo tanto según los métodos utilizados y tomando como referencia a la encuesta con las preguntas del cuestionario debemos considerar que:

- No existe un ambiente de confianza positivo y actitud de apoyo hacia el control interno.
- Es discutible la práctica de valores morales y éticos.
- No cuenta con un adecuado plan estratégico y operativo.
- No cuenta con un organigrama funcional.
- Los instrumentos de gestión MOF y el ROF no se cumplen y a la vez están obsoletos.
- No se dan capacitaciones al personal de la unidad objeto de estudio.
- No existe un sistema de evaluación de desempeño de los servidores.
- El personal que labora es demasiado ni el más idóneo.
- No existe una adecuada segregación de funciones.



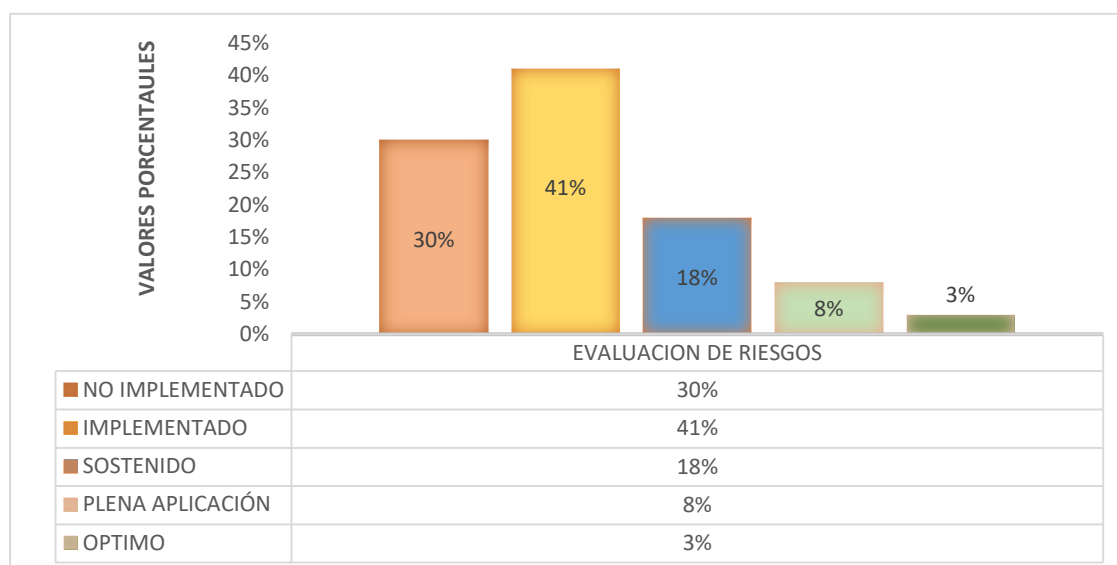
- La delegación de funciones son designadas autoritariamente, no se coordina con el jefe de Área.
- El OCI de la entidad no efectúa actividades idóneas de control a la Sub Gerencia de Logística del Municipio.

Tomando en consideración que este componente es el más importante de la Estructura de Control Interno, podemos afirmar anteladamente que este componente presenta controles no implementados, debido a la inoperancia e inexistencia de pautas para un adecuado Ambiente de Control.

**Cuadro 7** Componente: Evaluación de Riesgos.

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR %</b>	<b>CONDICIÓN</b>
NO IMPLEMENTADO	30%	Control Interno no Ofrece Seguridad Razonable
IMPLEMENTADO	41%	Control Interno Existente no Confiable
SOSTENIDO	18%	Control Interno Existente
PLENA APLICACIÓN	8%	Control Interno Existente Confiable
OPTIMO	3%	Control Interno Ofrece Seguridad Razonable

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.



**Figura 5.** Componente: Evaluación de Riesgos.

De la Cuadro 7 y del Figura 5, concerniente al componente Evaluación de Riesgos, respectivamente validado con el Cuadro de Valoración de Control Interno, se obtiene que un 30% considera que el Control Interno no ofrece seguridad razonable que según el grado de madurez manifestaríamos que algunos elementos de Control Interno de este componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación de las áreas y procesos críticos de la institución son inconsistentes, con la calificación de NO IMPLEMENTADO, y con el porcentaje de 41% que considera que el control interno existe pero no es confiable, considera que algunos elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes esto mediante el grado de madurez corresponde la calificación de IMPLEMENTADO, explicando estos valores porcentuales definimos una actitud negativa hacia el Control Interno, debido a que no se cuenta con plan que permitan la identificación y análisis de los riesgos para adoptar acciones preventivas para minimizar sus

posibles efectos, así como la elaboración de una respuesta apropiada a los riesgos.

Con respecto al porcentaje de 18 % que considera que el control interno existe, con la calificación de SOSTENIDO, considera una actitud menos negativa o de término medio, que indica mediante el grado de madurez que los elementos de Control Interno de este Componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia., existen pautas para una identificación y análisis de riesgos, pero de manera reducido.

Por otro lado con el porcentaje de 8% que considera que el control interno existe y es confiable, con calificación de PLENA APLICACIÓN, por lo que los elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia según el grado de madurez y del porcentaje de 3% que considera que el control interno ofrece seguridad razonable, con calificación de OPTIMO, el que corresponde indicar que en el Componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia según el grado de madurez, ambos porcentajes deberían indicar actitudes positivas hacia el control interno, pero en este caso es mínima el porcentaje incluso considerando ambos, más al contrario existe porcentajes mayores en las calificaciones 1, 2 y 3 lo que se consideramos efectos negativos en el cuestionario para este componente, causando preocupación que no se considera que la evaluación de riesgos es un proceso que deben efectuar todos los funcionarios y servidores del Sistema Administrativo de Abastecimiento, dado que las condiciones gubernamental, económicas, tecnológicas, regulatorias y

operacionales están en constante cambio, la evaluación de riesgos debería ser un proceso continuo.

Corresponde evaluar el componente Evaluación de Riesgos, y conforme el detalle anterior debemos manifestar las consecuencias que estas traen consigo y son:

- No se conocen los riesgos potenciales su probabilidad de ocurrencia y el grado de sus efectos negativos en la Dependencia y en consecuencia en la gestión institucional.
- No se pueden planificar la prevención y mitigación de estos factores la dependencia queda a expensas de los riesgos y con alta incertidumbre respecto al logro de sus objetivos.
- Se fortalece la práctica tradicional de atender las contingencias y problemas según vayan surgiendo.
- Los riesgos potenciales son más difíciles de manejar al momento de presentarse, sus efectos se producen con toda su magnitud, con consecuencias negativas para la dependencia y para el logro de objetivos institucionales.
- Se refuerza una cultura que minimiza el control preventivo distrayéndose esfuerzos y recursos en la solución de los problemas urgentes y descuidándose los temas importantes.

En consecuencia según los métodos utilizados y tomando como referencia las preguntas del cuestionario se considera que:

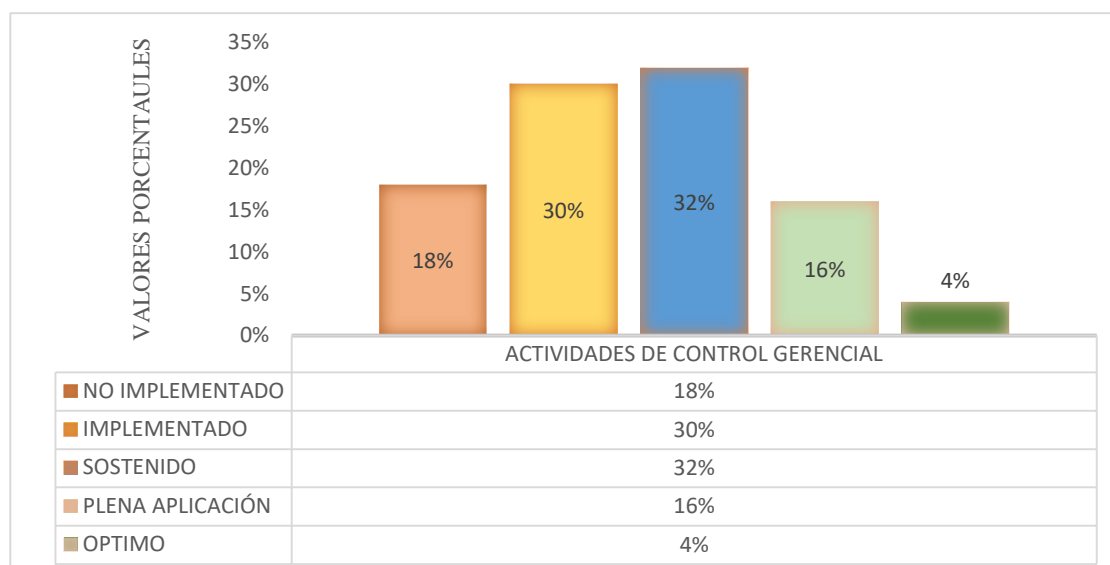
- No han sido plenamente identificados los problemas o necesidades de la dependencia.
- No se ha desarrollado estrategias para identificar riesgos.
- No se efectúa un análisis de riesgo interno y externo (Programaciones y Adquisición, Almacén Central, Servicios Auxiliares y Control Patrimonial)
- No se ha capacitado al personal para reducir riesgos.
- No se estima frecuencia, probabilidad e impacto de riesgos.
- Los niveles de toma de decisiones del área no tiene una política de administración de riesgos.

De manera que efectuando una interpretación general de lo expuesto, se considera que este componente presenta controles no implementados, debido a estas carencias la dependencia objeto de estudio no puede identificar riesgos potenciales que pueden afectar las actividades institucionales.

**Cuadro 8.** Componente: Actividades de Control Gerencial.

CALIFICACIÓN	VALOR %	CONDICIÓN
NO IMPLEMENTADO	18%	Control Interno no Ofrece Seguridad Razonable
IMPLEMENTADO	30%	Control Interno Existente no Confiable
SOSTENIDO	32%	Control Interno Existente
PLENA APLICACIÓN	16%	Control Interno Existente Confiable
OPTIMO	4%	Control Interno Ofrece Seguridad Razonable

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.



**Figura 6.** Componente: Actividades de Control Gerencial.

Del Cuadro 8 y Figura 6, referente al componente Actividades de Control Gerencial, validado con el Cuadro de Valoración de Control Interno, se obtiene que un 18% considera que el control interno no ofrece seguridad razonable esto quiere decir conforme al grado de madurez que algunos elementos de Control Interno de este componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación en las áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes, con la calificación de NO IMPLEMENTADO, interpretando el porcentaje obtenido, advertimos que refleja una actitud relativamente positiva, puesto que los funcionarios y servidores de la unidad objeto de estudio han considerado en mínima parte la calificación 1 en el cuestionario, dejando en claro que si existen controles en referencia al componente actividades de control, pero es discutible su aplicación en la práctica.

Concerniente al porcentaje de 30% que considera que el control Interno existe pero no es confiable es decir que algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación en las áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes mediante el

grado de madurez, con la calificación de IMPLEMENTADO y del 32% como porcentaje que considera que el control interno existe, el grado de madurez indica que los elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia, con la calificación de SOSTENIDO, explicando estos valores porcentuales definimos una actitud negativa hacia el control interno, sostenidos en que existen controles pero no se practican, debido a que no se está estableciendo una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control, dichos procedimientos son el conjunto de especificaciones y guías, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas asignadas para cumplir con las actividades y procesos de la dependencia objeto de estudio, los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades, objetivos y metas institucionales.

Por otro lado con el porcentaje de 16 % que considera que el control interno existe y es confiable además que los elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia según el grado de madurez, teniendo una calificación de PLENA APLICACIÓN lo que indica una actitud negativa con tendencia término medio hacia el Control Interno, debido a que los funcionarios y servidores de la Sub Gerencia objeto de estudio perciben que se están aplicando pautas para una adecuada estructura de Control Interno de manera reducida, pero esto es discutible debido a los otros valores porcentuales obtenidos en el cuestionario son altas en las calificaciones 2 y 3.

Asimismo, el porcentaje de 4% que considera que el control interno ofrece seguridad razonable como indicador mínimo, con la calificación de OPTIMO conforme al grado de madurez menciona que el componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia indica una actitud negativa hacia el control interno y es lógica a la consecución de los objetivos que persigue la presente Investigación, debido a que muy pocos funcionarios y servidores de la dependencia objeto de estudio consideran que las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones del Sistema Administrativo de Abastecimientos del Municipio de Juliaca.

Destacando la evaluación del componente Actividades de Control Gerencial, debemos manifestar las consecuencias negativas que estas acarrearán las cuales son:

- Al no estar establecidos formalmente los procedimientos se producen desordenes o errores en la ejecución de tareas y actividades dentro de los procesos de Cotizaciones, Adquisiciones, Procesos, Almacenaje, Conformidades, Cumplimiento de Obligaciones con Proveedores y Control de Activos Fijos de la dependencia.
- Se fomenta la discrecionalidad de los funcionarios y servidores públicos en las decisiones y acciones, así como la indefinición en cuanto sus responsabilidades de cada Área de la dependencia.
- Surgen potenciales riesgos para la gestión pública y que se pueden generar fraudes contra la Municipalidad por la falta de controles (el funcionario o servidor que realiza las cotizaciones aprueba la compra y da



la conformidad del servicio, se corre el riesgo de sobrevaluación de precios y la comisión de irregularidades; entre otros casos irregulares).

- Los controles implementados pueden resultar más costosos que los recursos protegidos (por ejemplo, la compra de un equipo de cómputo de última generación para el control de existencias en el almacén que solo requiere de una hoja de cálculo, o para el control de las actas de procesos de licitación llevados por la dependencia de un procesador de textos; la compra de un sistema de gestión o de administración de colas para la atención al usuario, cuando no se registra gran afluencia de público).
- Los recursos no van acordes a las necesidades. (por ejemplo, cuando el área de Rentas u Obras se le asigna una maquina obsoleta que no soporta ningún sistema; la carencia de un sistema automatizado de control de asistencia, no obstante la gran cantidad de personal; y la obsolescencia de un sistema de marcación manual).
- Los archivos y bienes de la entidad se exponen a riesgos de pérdida, deterioro o sustracción.
- Se desperdician los recursos se deterioran los activos o se hacen mal uso de ellos (Por ejemplo, el uso de la fotocopidora con acceso abierto, una camioneta utilizada sin autorización, una línea de teléfono sin control, la usencia de arqueos de caja chica designado a la dependencia, el retiro de bienes del almacén sin un registro de salida, entre otros constituyen riesgos potenciales que afectan a la gestión institucional).
- Hay una alta probabilidad de ocurrencia de errores u omisiones en las tareas, actividades y procesos. (por ejemplo, pueden surgir diferencias en los saldos de existencias en el almacén, en las adjudicaciones de la Buena

Pro, entre otros; así como omisiones en la información o en la atención de trámites administrativos) se generan pérdidas o sobrecostos.

- No se cuenta con información sobre el desempeño de la gestión de la Sub Gerencia de logística.
- No se brinda información a los usuarios.
- No se cuenta con documentación sustentatoria de las tareas, actividades o procesos.
- Se pierde evidencia material para la verificación de las acciones realizadas.
- Se genera pérdida de tiempo en la búsqueda de información y respaldo para las acciones de control posteriores.
- Se tiene la informalidad, autorizaciones verbales en algunos casos sin fecha y sin indicar el destino.
- Se incrementa el manejo discrecional. Sin registros, ni documentos que evidencien las transacciones.
- No se detectan a tiempo deficiencias o alejamientos de los objetivos institucionales se pierde la oportunidad de introducir correctivos o mejoras a las acciones que realizan las diferentes Áreas de la dependencia.
- Se da un uso indebido de la base de datos e información de la dependencia, exponiéndola a daños, pérdidas y sustracción. (por ejemplo, cuando las claves de acceso de usuarios de SIAF, Sistema de Compras o al SEACE son compartidas, cuando las computadoras o tiene claves de acceso, cuando no se genera una copia de respaldo de información importante).

- No se dan el uso correcto a las tecnologías de información y comunicaciones, no se garantizara la fiabilidad de la información y de los sistemas y aplicativos informáticos, con el riesgo de dar un uso indebido de la base de datos e información de la dependencia exponiéndola a daños, pérdidas y sustracción.

Conforme a los métodos utilizados y tomando como referencia las encuestas realizadas a los funcionarios y servidores de las preguntas del cuestionario se considera que:

- Las responsabilidades por cada proceso, actividad o tarea no están claramente definidas.
- No se aplica una adecuada rotación de personal.
- No se toma en cuenta el concepto de Responsabilidad.
- Los almacenes muestran uso inadecuado y carencia de control físico.
- Los niveles jerárquicos de la Sub Gerencia de Logística no evalúan el desempeño de la gestión.
- La Sub Gerencia de Logística no cuenta con un plan de contingencia en el caso de pérdida de datos.
- La Sub Gerencia de Logística no cuentan con un programa de Administración de Riesgos para los sistemas informáticos.

Realizando una interpretación general de la evaluación de este componente, consideramos que existe una tendencia negativa al tener una Estructura de Control Interno sólida, haciendo una salvedad con los resultados obtenidos en los cuestionarios, si bien existen controles, estos no se practican y no son suficientes por lo tanto no pueden ofrecer seguridad razonable, porque tienen

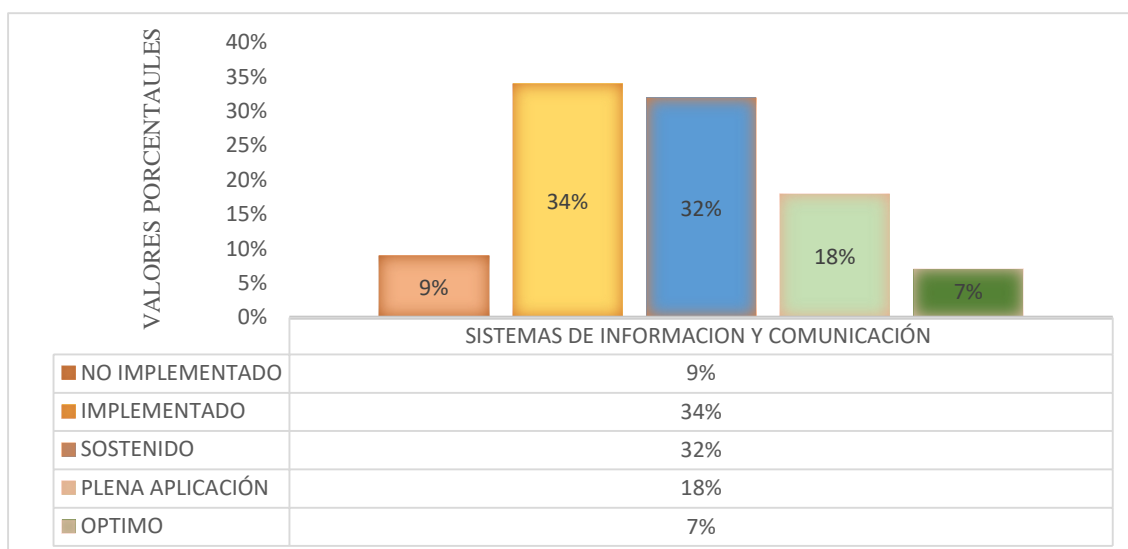
deficiencias y carencias, las mismas que están nombradas en los párrafos anteriores.

Cabe Indicar que para dar seguridad razonable las Actividades de Control Gerencial deben ser adecuadas, identificar previamente los procesos, tareas y actividades de acuerdo con el MAPRO, documentos internos o documentos equivalentes, así como tablas de niveles autorizados con lineamientos y políticas debidamente aprobados, procedimientos aprobados de control de bienes y recursos como de mecanismos de conciliaciones y verificaciones, de la misma manera registros de rendiciones de cuentas realizadas por los funcionarios y servidores, evaluaciones semestrales y anuales enfocado para los agentes externos, además informes periódicos sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de la norma aplicable sobre las TIC, manteniendo una política de seguridad de la información con usuarios y clave de acceso, además de asegurar que se cuente con un procedimiento de respaldo (backup), informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y concientización del personal en cuanto al buen uso de las TIC y sobre la seguridad de la información.

**Cuadro 9.** Componente: Sistemas de Información y Comunicación.

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR %</b>	<b>CONDICIÓN</b>
NO IMPLEMENTADO	9%	Control Interno no Ofrece Seguridad Razonable
IMPLEMENTADO	34%	Control Interno Existente no Confiable
SOSTENIDO	32%	Control Interno Existente
PLENA APLICACIÓN	18%	Control Interno Existente Confiable
OPTIMO	7%	Control Interno Ofrece Seguridad Razonable

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.



**Figura 7.** Componente: Sistemas de Información y Comunicación.

De la Cuadro 9 y figura 7, respecto al componente Sistemas de Información y Comunicación, validado con el Cuadro de Valoración de Control Interno, se obtiene que un 9% considera que el Control Interno no ofrece seguridad razonable, con la calificación de NO IMPLEMENTADO, interpretando el porcentaje obtenido, advertimos que este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación de las áreas y procesos críticos de la institución son inconsistentes conforme al grado de madurez, reflejando una actitud aparentemente positiva, puesto que los servidores de la unidad objeto de estudio han considerado en un porcentaje mínimo en la calificación 1 en el cuestionario, pero es discutible su aplicación en la práctica,

Lo que se refiere al 34% de porcentaje que considera que el control interno existe pero no es confiable, con la calificación de IMPLEMENTADO reflejando en el grado de madurez que algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación en las áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes, y con el porcentaje 32% que considera que el Control Interno existe, con la calificación

de SOSTENIDO, explicando estos valores porcentuales mediante el grado de madurez indicamos que los elementos de Control Interno de este Componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia, definimos una actitud negativa hacia el Control Interno, no se practican, por lo que ambas calificaciones en conjunto establecen un alto grado de resistencia, esto debido a que no se está estableciendo métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico, técnico y normativo, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad, que permita cumplir a los funcionarios y servidores de la dependencia objeto de estudio responsabilidades individuales y grupales, existiendo la falta de canales de comunicación con los agentes interesados externos.

Ahora con el porcentaje de 18% que considera que el control interno existe y es confiable y por lo tanto los elementos de Control Interno de este componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia según el grado de madurez, con la calificación de PLENA APLICACIÓN, lo que indica una actitud aparentemente positiva hacia el Control Interno pero de forma mínima, debido a que los servidores de la dependencia objeto de estudio perciben que se están aplicando pautas para una adecuada Estructura de Control Interno, siendo esta insuficiente porque no podemos afirmar a ciencia cierta que estos controles nos ofrezcan seguridad razonable, asimismo, el porcentaje de 7% que considera que el control interno ofrece seguridad razonable, con la calificación de OPTIMO indica según el grado de madurez que el Componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de

la dependencia, transmitiendo una actitud aparentemente positiva hacia el Control Interno, considerado que los controles internos en este componente están implementados y se aplican plenamente conforme a la percepción de los funcionarios y servidores de la dependencia en un mínimo grado, siendo insuficiente para lograr plena satisfacción y afirmar que ofrece seguridad razonable, debido a la importancia de la información para la toma de decisiones, asimismo debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la dependencia objeto de estudio.

Realizando una Evaluación del componente Sistemas de Información y Comunicación, con respecto a los resultados debemos de indicar que algunas de las consecuencias pueden ser:

- Se incrementa la vulnerabilidad del archivo documental, de la información histórica y de documentos sustentatorios generado por la dependencia objeto de estudio, exponiéndolos a daños, pérdidas, sustracciones o al uso indebido.
- No hay regulación de los procedimientos de comunicación interna entre Áreas originando el uso de medios indistintos, informales y de acuerdo a criterios de los funcionarios y servidores de la dependencia.
- La producción de la información es desordenada y con diferentes clases de formatos como: El informe, el proveído, la ayuda memoria, la hoja informativa todos ellos diferentes en cuanto a forma y tipo de uso.
- Se fomenta el desorden y la discrecionalidad en el uso de medios de comunicación externa, poniendo en riesgo la formalidad y protocolo que corresponde cuando se establecen relaciones interdependencias.

- Se generan consecuencia negativas de relación debido a una deficiente comunicación entra la dependencia y agentes externos.
- La población desconoce las acciones de la dependencia por lo que la transparencia se verá severamente afectada, dando lugar a interpretaciones equivocadas y pérdida de confianza en los funcionarios y servidores.

Además conforme los métodos utilizados y tomando como referencia las preguntas de encuestas en el cuestionario se considera que:

- La información de la Sub Gerencia de Logística no es oportuna para la toma de decisiones.
- La información de la Sub Gerencia de Logística no es de calidad debido a que no se lleva una estadística contable en el Área de Almacén.
- No se revisan los sistemas de información (informáticos, archivos documentales) y no se cuentan con flujogramas de operaciones, manual de proceso o procedimientos.
- No existe un mensaje claro de parte de los niveles jerárquicos de la Sub Gerencia de Logística sobre la importancia del Control Interno.

Efectuando una interpretación de lo expuesto, consideramos que en este componente existe una tendencia negativa, para ello se deberá implementar Controles Internos que soporten una información de calidad y un sistema de comunicación optimo que ayuden a la gestión Sub Gerencia de Logística a alcanzar sus metas y objetivos.

Debemos tener en cuenta que los porcentajes en las calificaciones 2 y 3 del cuestionario advierten que existen deficiencias en la Estructura de Control



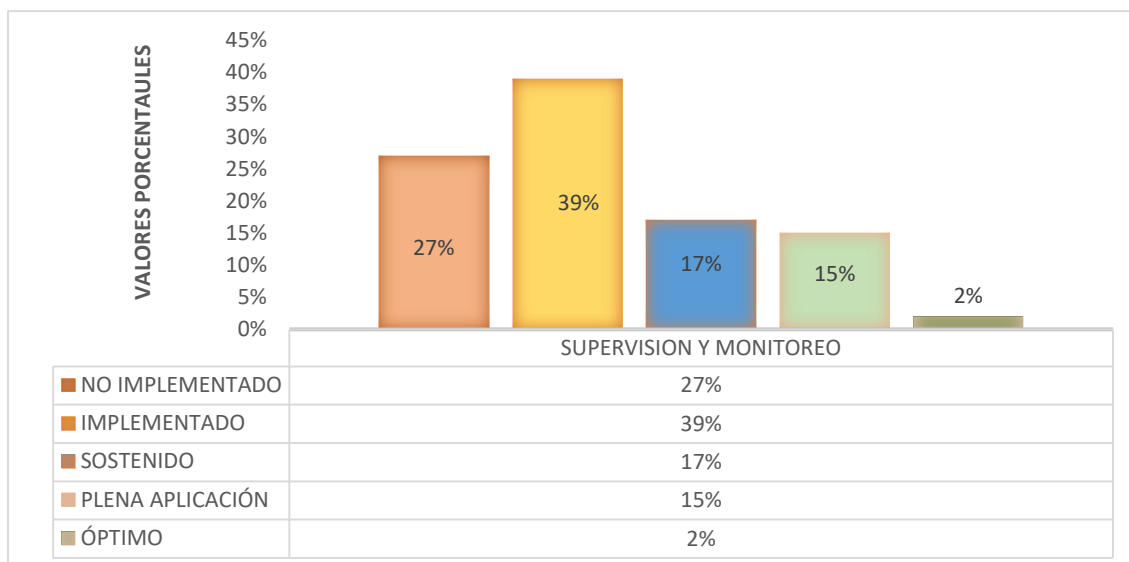
Interno en un alto grado e indican que existen controles no implementados que no se practican o no son suficientes por lo tanto no ofrecen seguridad razonable, porque tienen carencias.

Cabe indicar que para ofrecer seguridad razonable, los sistemas de información y comunicación deben garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información y promover canales de comunicación abiertos en el ámbito interno y externo de la dependencia objeto de estudio.

**Cuadro 10.** Componente: Supervisión y monitoreo.

CALIFICACIÓN	VALOR %	CONDICIÓN
NO IMPLEMENTADO	27%	Control Interno no Ofrece Seguridad Razonable
IMPLEMENTADO	39%	Control Interno Existente no Confiable
SOSTENIDO	17%	Control Interno Existente
PLENA APLICACIÓN	15%	Control Interno Existente Confiable
OPTIMO	7%	Control Interno Ofrece Seguridad Razonable

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.



**Figura 8** Componente: Supervisión y monitoreo.

Ahora según la Cuadro 10 y la Figura 8, concerniente al componente Supervisión y monitoreo, respectivamente validado con el Cuadro de Valoración de Control Interno, se obtuvo que un 27% considera que el control interno no ofrece seguridad razonable, por lo que corresponde una calificación de NO IMPLEMENTADO, interpretando el porcentaje obtenido se indica que Los elementos de Control Interno de este componente casi no existen, o no están formalizados y no es posible comprobar su operación según el grado de madurez, advertimos que refleja una actitud totalmente negativa, puesto que los funcionarios y servidores de la dependencia objeto de estudio consideran en un alto grado la calificación 1 conforme al cuestionario, dejando en claro la carencia controles en referencia al componente supervisión y monitoreo, siendo esta discutible e incierta su aplicación en la práctica.

Conforme al porcentaje de 39% que considera que el control interno existe pero no es confiable, con la calificación de IMPLEMENTADO esto quiere decir en un alto grado que algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general, pero la aplicación en las áreas y

procesos críticos de la dependencia son inconsistentes conforme al grado de madurez y del porcentaje 17% que considera que el control interno existe, con la calificación de SOSTENIDO, explicando mediante el grado de madurez indicamos que los elementos de Control Interno de este Componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia, estos valores porcentuales definimos una actitud negativa hacia el control interno, sostenidos en que existen controles pero no se practican, debido a que no se toma en cuenta que el Control Interno es un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol en todos los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión y monitoreo permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios, en tal sentido el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo como se adoptan las medidas de Control Interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento.

Por otro lado con el porcentaje de 15% que considera que el control interno existe y es confiable, con calificación de PLENA APLICACIÓN indica una actitud positiva en menor grado con tendencia término medio hacia el Control Interno, debido a que los funcionarios y servidores de la dependencia objeto de estudio perciben que se están aplicando pautas para una adecuada estructura de Control Interno, pero esto es discutible debido a los otros valores porcentuales obtenidos en el cuestionario en las calificaciones 2 y 3 en ambos juntos son en un grado elevado tal como se puede apreciar.

Asimismo con el porcentaje de 2% que considera que el control interno ofrece seguridad razonable, con la calificación de OPTIMO según el grado de madurez menciona que el componente están definidos de manera detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos de la dependencia, además indica una actitud negativa hacia el Control Interno por lo que se percibe un porcentaje ínfimo con respecto a este componente y es lógica a la consecución de los objetivos que persigue la presente labor de investigación, debido a que muy pocos funcionarios y servidores de la dependencia de estudio consideran que las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones del Sistema Administrativo de Abastecimientos objeto de estudio.

Efectuando una Evaluación del componente Supervisión y Monitoreo, las acciones de implementación están acarreado consecuencias como:

- Se expone a riesgo el logro de los objetivos institucionales y se desconoce el nivel de desempeño de las diferentes unidades de la dependencia.
- Se pierde la oportunidad de realizar ajustes, correctivos y mejoras a las acciones que se ejecutan en el marco de la planificación operativa y la evaluación presupuestaria.
- Se refuerza la práctica tradicional de soluciones sobre la base de urgencias o de problemas coyunturales descuidando los aspectos estratégicos más importantes de la gestión institucional.
- Se dificulta la implementación oportuna de correctivos y mejoras adecuados en los procesos, procedimientos y operaciones afectando la gestión municipal.

- Se incrementa el riesgo para el logro de los objetivos.
- Se generan responsabilidades administrativas en los funcionarios y servidores que, conociendo las deficiencias, omiten su reporte oportuno.
- Las tareas, actividades y procesos que desarrolla la dependencia y mantienen faltas, errores y deficiencias, en su ejecución, generando sobrecostos a la entidad y poniendo en riesgo el logro de las metas objetivos institucionales.
- Se pierde la efectividad de la retroalimentación que se genera con el monitoreo.
- Se presentan deficiencias en el desempeño de los funcionarios y servidores del Sistema Administrativo de Abastecimientos.

Ahora también según los métodos utilizados y tomando como referencia las preguntas del cuestionario se considera deficiencias que:

- No se monitorean los controles implementados en la Sub Gerencia de Logística.
- No se reportan las deficiencias detectadas en el Sub Gerencia de Logística.
- No se han implementado oportunamente las recomendaciones emitidas por el Órgano de Control Institucional.
- No se utilizan indicadores para detectar abusos y despilfarros.

Estableciendo una interpretación general de lo expuesto, consideramos que en este componente existen controles internos, pero su aplicación en la práctica es discutible e incierta, y la percepción de la mayoría de funcionarios y servidores es negativa considerando los valores porcentuales obtenidos en los cuestionarios, por lo tanto estos controles internos no son suficientes y debido a

esas carencias no ofrecen seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos de la Sub Gerencia de Logística.

Cabe indicar que el sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación, los procesos y operaciones de la dependencia deben ser monitoreados para adoptar acciones preventivas oportunas que aseguren su idoneidad y calidad, del mismo modo debe existir registros de las debilidades y deficiencias detectadas a fin de adoptar acciones correctivas esto para el logro de resultados y mejoras en la gestión institucional, lo cual comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones, con fines de mejora y evaluación, dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención, monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento, estas actividades se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones de la dependencia objeto de estudio, por último la supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones del Sistema Administrativo de Abastecimientos objeto de estudio.

### **4.3 Propuesta para Analizar y Evaluar la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca.**

#### **4.3.1 Base Legal y Documental**

- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley N° 29734, ley que modifica el artículo 10 de la ley 28716, ley de control interno de las entidades del estado.
- Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público, INTOSAI.
- Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 072-98-CG y modificatoria aprobadas con Resoluciones de Contraloría N° 123-2000-CG y 155-2005-CG.
- Normas de Control Interno, Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG.
- Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”.
- Resolución de Contraloría N° 459-2008-CG Reglamento de Los Órganos de Control Institucional.
- Resolución de Contraloría N°094-2009-CG “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República (CGR) y los Órganos de Control Institucional (OCI)”.

- Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales elaborado por La Contraloría General de la República - Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ Programa Gobernabilidad e Inclusión de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

#### 4.3.2 Organización del Sistema Control Interno en el Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.

Una Reingeniería, implantación y actualización del funcionamiento del control Interno en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad, va requerir que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida reorganización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral, bajo el siguiente esquema:

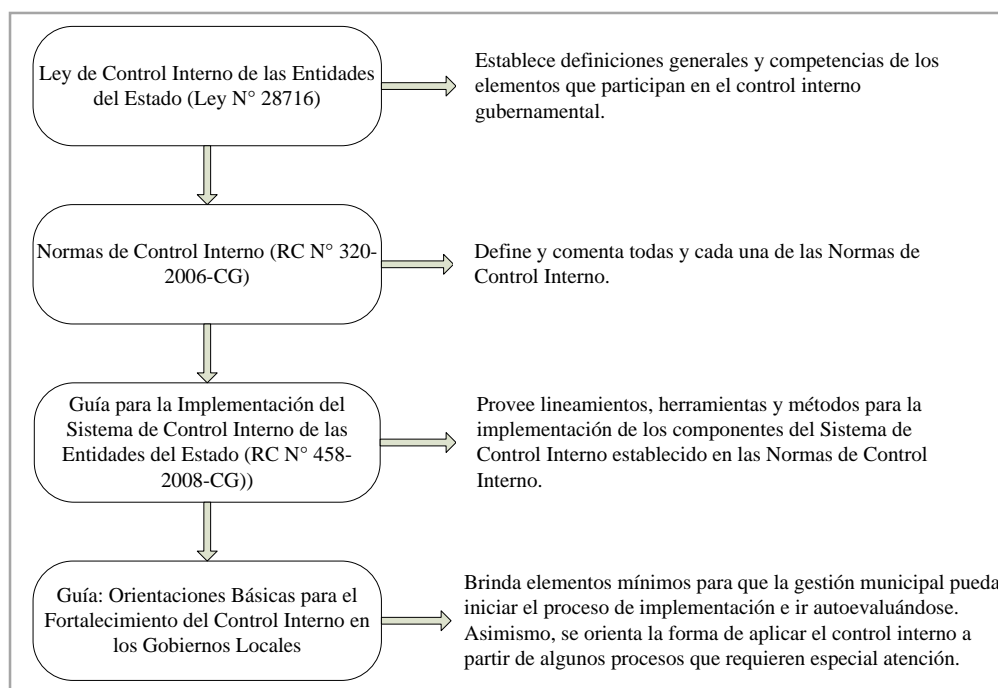


Figura 9. Marco Normativo de Control Interno.



El enfoque moderno establecido en el Informe COSO, la Guía de INTOSAI, la Ley N° 28716, Las Normas de Control Interno, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG., La Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado” y las Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales, señala que los componentes de la Estructura de Control Interno son complementarios entre si y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello para fines de la adecuada reingeniería y actualización de la Estructura de Control Interno que esta se organice en base a los siguientes cinco componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control Gerencial
- Información y Comunicación
- Supervisión que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Estos componentes son reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y si bien su denominación y elementos pueden variar, su utilización facilita la implementación estandarizada del control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a una evaluación ordenada, uniforme e integral por parte de los órganos de control competentes.

#### **4.3.3 Sistema de Control Interno a Implementar en el Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.**

##### **a. Ambiente de Control**

- El nivel gerencial, deben propiciar una cultura, actitud de confianza y apoyo hacia el Control Interno a todo el Personal.
- Establecer y propiciar un entorno de buenas prácticas en cuanto a la Integridad y valores morales.
- Desarrolla el Plan estratégico y operativo acorde con la realidad.
- Establecer el organigrama funcional de la Sub Gerencia.
- Actualizar los Instrumentos de gestión como el MOF y el ROF y propiciar inmediatamente su aplicación.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño.
- Coordinar eventos con el Área de Capacitación de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de San Román, con el objetivo que se logre cursos de capacitación a nivel de la Escuela Nacional de Control, Colegios Profesionales, OSCE, etc.
- Determinar y establecer la contratación de Profesionales para fortalecer la capacidad operativa para la Su Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román.
- Actualización inmediata de los instrumentos de gestión por obsolescencia, adecuando un mecanismo que permita la segregación

de funciones, que se ajuste a la capacidad operativa conforme a los perfiles técnicos y profesionales.

- Establecer Manuales y directivas de procedimientos administrativos dentro de la Sub Gerencia.

**b. Evaluación de Riesgos:**

- Evaluar e Identificar los problemas y necesidades de cada área.
- Desarrollar estrategias para identificar riesgos potenciales de las Áreas.
- Efectuar un análisis de riesgo interno y externo, observando el proceso de abastecimiento en las fases de programación, adquisición, almacenamiento y Control Patrimonial.
- Desarrollar el programa de capacitaciones al personal para enfrentar y reducir riesgos.
- El nivel Gerencial de toma de decisiones deben propiciar una política de administración de riesgos, la misma que debe ser percibida por el personal de la Sub Gerencia.
- Los riesgos son inevitables, por lo tanto lo único que se puede hacer es identificarlos, aprender a convivir con ellos y mantenerlos controlados.

**c. Actividades de Control Gerencial:**

- Implementar mecanismos para la asignación de responsabilidades por cada proceso de abastecimiento, actividad y tarea.

- Adecuar al sistema administrativo de abastecimiento una adecuada rotación de personal considerando la meritocracia.
  - Hacer de conocimiento pleno a todos los servidores de la dependencia de abastecimientos, el significado del concepto Responsabilidad.
  - Implementación de controles en almacenes, para un uso adecuado y control físico de los bienes custodiados.
  - Implementación de mecanismos de evaluación de la gestión en la Sub Gerencia de Logística.
  - Implementación del plan de contingencia en caso de pérdida de datos (informáticos, archivos, data base, etc.).
- d. Sistemas de Información y Comunicación:
- Propiciar que la información de la Sub Gerencia de Logística sea oportuna para la toma de decisiones en la entidad.
  - La Sub Gerencia de Logística debe implementar inmediatamente estadística contable del Área de Almacén y al Área de Control Patrimonial, para que se maneje adecuadamente los inventarios.
  - Revisar los sistemas de información (informáticos y documentales).
  - Implementar diagramas de trabajo para cada una de las fases de abastecimiento (programación, adquisición, almacenamiento, Distribución e Inventario), que sirva de soporte de las operaciones.
  - Establecer políticas de cultura de control interno por parte del nivel jerárquico de la Sub Gerencia de Logística.

e. Supervisión y Monitoreo:

- Los controles implementados en la Sub Gerencia de Logística, deben ser constantemente supervisados para dar confianza de su funcionamiento, operatividad y alcance, etc.
- Todas las deficiencias encontradas en la Sub Gerencia de Logística deben ser reportadas a los niveles superiores, para que se dé una solución, evitando riesgos futuros.
- Procurar la Implementación en su totalidad las recomendaciones de los informes de auditoría emitidos por el Órgano de Control Institucional.
- La Sub Gerencia de Logística deberá Implementar indicadores que detecten abusos y despilfarros de todas las dependencias de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca.

Las mencionadas pautas a implementar, permitirá que la Sub Gerencia de logística de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca mejore su operatividad y supere las deficiencias y carencias encontradas en el presente trabajo de investigación, además permitirá dar seguridad razonable a los niveles jerárquicos sobre la consecución de metas y objetivos institucionales y consecuentemente en beneficio de toda la vecindad.

#### **4.3.4 Aplicación de las Recomendaciones bajo enfoque de Sistema de Control Interno en el Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.**

Con el propósito de brindar orientaciones básicas para la implementación del Sistema de Control Interno, se elaboró la propuesta desarrollada, mediante una secuencia lógica de pasos, una metodología práctica de mejora de procesos.

De tal manera que a modo de aplicación, se podrá apreciar cómo esta metodología puede servir en la mejora de los procesos identificados. Como resultado de dicho análisis, se presentará unas tablas conteniendo las recomendaciones de implementación, las mismas que están basadas en las Normas de Control Interno y demás normas específicas vinculadas a cada proceso seleccionado. Es importante señalar que los procesos identificados no son únicos, al igual que sus problemas asociados, como sus recomendaciones de solución; su variedad y gravedad dependerá de las Áreas de la Sub Gerencia de logística de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, de la cultura organizacional y de las capacidades internas. Además la metodología sirve y es complemento para la aplicación de la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado aprobada por Resolución de Contraloría N° 458- 2008-CG., resaltando la atingencia al Área de Servicios Auxiliares por cuanto a mi juicio no representa una Área crítica o procesos críticos por lo mismo que el personal está encargado de labores y actividades de cumplimiento de pago de Servicios Públicos, Seguridad y Mantenimiento. las Áreas a Implementar son:

**Cuadro 11.** Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Gestión de Almacén.

Problemas Recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas
Informalidad en el ingreso y salida de bienes	<p>A. Establecer que todos los bienes adquiridos ingresen a través del almacén y sean distribuidos de acuerdo a los requerimientos de la entidad, evidenciándose el movimiento en un registro.</p> <p>B. Verificar la distribución y salida de bienes del almacén.</p>

Fuente: Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales.

En el Cuadro 11 se evidencia aquellos problemas que a menudo suelen presentarse que afecta el desarrollo del Área de Almacén Central, también se establece las Recomendaciones para la subsanación, a continuación se detalla las normas a aplicar para la solución respectiva las cuales son:

A. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de evidenciar las acciones realizadas a través de documentos físicos; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N°5 sobre unidad en el ingreso físico y custodia temporal de bienes aprobado con Resolución Jefatural N°118-80-INAP-DNA.

B. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de evidenciar las acciones realizadas a través de documentos físicos; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N°5 sobre unidad en el ingreso físico y custodia temporal de bienes aprobado con Resolución Jefatural N°118-80-INAP-DNA.

**Cuadro 12.** Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles.

Problemas Recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas
No existe Unidad responsable del Control Patrimonial	1. Establecer claramente la responsabilidad del Control Patrimonial.
Bienes no codificados adecuadamente y/o no valorizados	2. Identificar y codificar de acuerdo a su naturaleza los bienes patrimoniales adquiridos. 3. Asignar los valores monetarios a los bienes de la entidad.
Desorganización del archivo documental relativo al patrimonio físico	4. Generar un archivo organizado y actualizado del patrimonio físico de la entidad.
Deficiencias en el levantamiento del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad y la Baja de Bienes	5. Realizar un Inventario Físico periódicamente. 6. Llevar a cabo la Baja de Bienes.
No se remite información a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales	7. Enviar información periódicamente sobre Inventarios Físicos.

Fuente: Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales.

En el Cuadro 12 se evidencia aquellos problemas que suelen presentarse en del Área de Control Patrimonial y para la subsanación se efectúa Recomendaciones con las normas aplicables para la solución las cuales son:

1. Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación que dispone que los procesos, actividades y tareas se encuentren debidamente autorizados y aprobados por el funcionario con rango de autoridad respectivo; asimismo, con los artículos 11°, 41° y 118° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado mediante Decreto Supremo N°007- 2008-VIVIENDA, relativo al órgano responsable del correcto registro y administración de los bienes muebles e inmuebles. Art. 57° de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.

2. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas deben verificarse antes y después de su realización; y



con lo dispuesto por el Capítulo V del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.

3. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de documentar los actos de la administración para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos; y con los artículos 20° y 121° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado con D.S N°007-2008-VIVIENDA.

4. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de contar con evidencia documental para asegurar los registros de existencia de los bienes patrimoniales, y con los artículos 120° y 121° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado con D.S N°007-2008- VIVIENDA.

5. Norma 3.5 Verificación y Conciliación y con el artículo 121° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado con D.S N°007- 2008-VIVIENDA.

6. Norma 3.5 Verificación y Conciliaciones que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; y con el D.S N° 009-2008-VIVIENDA sobre las acciones tendentes a la Baja y Enajenación de Bienes del Estado y la Directiva 004- 2008-SBN sobre el Procedimiento para la Baja, la Venta por Subasta Pública y la Venta Directa de los Bienes Muebles de propiedad de las Entidades del Sector Público que se encuentran en calidad de chatarra.

7. Norma 3.5 Verificación y Conciliaciones que dispone verificar los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; artículos 9º y 12º de la Ley N° 29151 y con el Capítulo V y los artículos 10º y 12º del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.

**Cuadro 13.** Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Contratación.

Problemas Recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas
Requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes	a. Verificar que el requerimiento se encuentre en el Plan Anual de Contrataciones aprobado. b. Elaborar el requerimiento del bien, servicio u obra debidamente suscrito por el funcionario competente. c. Verificar que el documento de requerimiento se encuentre adecuadamente archivado.
Determinación inadecuada de valores referenciales	d. Elaborar el informe que sustente la determinación del Valor Referencial por parte del órgano encargado de las contrataciones. e. Determinar con la debida oportunidad el valor referencial, de modo que no afecte el cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI). f. Verificar que las cotizaciones o indagación de precios en el mercado se realicen por personas distintas a las que determinan o aprueban el Valor Referencial. g. Revisar y evaluar la metodología de indagación de precios en el mercado. h. Archivar, como parte del Expediente de Contratación, el documento que aprueba el Valor Referencial.
Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases	i. Verificar que las Bases cumplan con los contenidos mínimos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado. j. Verificar que las especificaciones técnicas se encuentren anexadas a las Bases. k. Verificar los plazos utilizados para la elaboración de las Bases por parte del Comité Especial l. Verificar que las Bases se encuentren aprobadas por el Alcalde o el funcionario delegado. m. Archivar adecuadamente la Resolución de Alcaldía o documento que aprueba las Bases y verificar que forme parte del expediente de contratación.
Asegurar que el registro, procesamiento, Expediente de contratación sin aprobación	n. Verificar que el expediente de contratación contenga los documentos de aprobación de acuerdo a cada etapa del proceso de selección. o. Verificar que la documentación se encuentre debidamente archivada y en custodia del órgano encargado de las contrataciones.
Deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores	p. Verificar la disposición que constituye el Comité Especial o formaliza al órgano encargado de las contrataciones. q. Verificar la coherencia y relación entre la calificación y evaluación de propuestas y los documentos que sustentan dichas calificaciones. r. Verificar que el documento o acta de apertura de sobres y calificación de postores se encuentre debidamente archivado, sin borrones ni enmendaduras.
Revisar y verificar los Deficiencias en la formalización del contrato	s. Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos necesarios para la suscripción del contrato. t. Verificar que el Comité Especial o sus miembros no sean los mismos que aprueben el contrato. u. Verificar que los contratos se encuentren debidamente archivados y formen parte del expediente de contratación.

Fuente: Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales.

En el Cuadro 13 se evidencian aquellos problemas que a menudo suelen presentarse que afecta el desarrollo del Área de Programaciones y Adquisiciones, también se establece las recomendaciones para la subsanación detallando las normas aplicables para la solución respectiva las cuales son:

a. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones (de las Normas de Control Interno), que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse. Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación, que dispone que la ejecución de los procesos, actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango o autoridad respectivos. En este caso, el PAC aprobado constituye el instrumento normativo de la entidad en cuyo marco se autorizan las adquisiciones y contrataciones, conforme se señala en los artículos 12° y 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017.

b. Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que señala que cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definido y formalmente comunicado al funcionario respectivo; y con el artículo 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 que dispone que el requerimiento del bien, servicio u obra, es realizado por el área usuaria sobre la base del Plan Anual de Contrataciones.

c. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse; y con el artículo 10° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF relativa al expediente de contratación.

Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión

d. Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que indica que todo proceso, actividad o tarea debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. Asimismo, con el documento se da cumplimiento al artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y con los artículos 13° 14° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF que otorgan atribuciones al Órgano encargado de Contrataciones para la determinación del valor referencial.

e. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad de constatar que se hayan realizado de acuerdo a los estándares, metas y plazos establecidos.

f. Norma 3.2 Segregación de Funciones que dispone que una sola persona o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea; y con el artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 que dispone que es el Órgano encargado de las Contrataciones el responsable de determinar el valor referencial.

g. Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que señala la necesidad de revisar periódicamente, los procesos, actividades y tareas, para asegurar que cumplan con los reglamentos y procedimientos vigentes; y

asimismo con el artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 13° de su Reglamento, aprobado con D.S N°184-2008-EF, ambos relativos a la responsabilidad del Órgano encargado de Contrataciones en la determinación del valor referencial.

h. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas, que señala la importancia de asegurar el adecuado archivo de los documentos con la finalidad de preservar la legalidad de lo actuado y facilitar la revisión y verificación posterior; y con el artículo 10° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF respecto al contenido del expediente de contratación.

i. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la necesidad de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 39° de su Reglamento en los cuales se describen los contenidos obligatorios de las bases para los procesos de selección. Se deberá observar las excepciones para los casos de adquisiciones de menor cuantía indicadas en el artículo 39° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184- 2008-EF.

j. Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas, que dispone la obligación de revisar los procesos, actividades y tareas realizadas con la finalidad de asegurar que cumplan con los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos; y con el artículo 26°, literal b) de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad,

funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.

k. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad de constatar que se hayan realizado dentro de los parámetros y plazos establecidos.

l. Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que dispone que la ejecución de los procesos, actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo y que ningún miembro del Comité Especial podrá estar a cargo de la aprobación de las Bases. Está vinculada al cumplimiento del artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y del artículo 35° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF.

m. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones en la cual se señala que los procesos, actividades y tareas deben ser verificados antes y después de su realización, y con el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 35° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.

n. Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de asegurar que los procesos, actividades y tareas cumplan con

las políticas, normas y reglamentos vigentes; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento Recomendación o. aprobado con D.S N°184-2008-EF. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.

o. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que establece la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que señala que es deber de toda autoridad, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.

p. Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que obliga que los procesos, actividades y tareas cuenten con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. Asimismo, con el artículo 24° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y los artículos 27°, 28° y 29° de su Reglamento aprobado con D.S N°184- 2008-EF. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.

q. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con lo dispuesto en los artículos 42° y 43°, 69°, 70° y 71° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado con D.S N°184- 2008-EF, que regulan todo lo concerniente a la evaluación y calificación de las propuestas y la metodología a utilizar para cada caso

r. Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la importancia de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF.

Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.

s. Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización  
Norma 3.9 Revisión de los Procesos, Actividades y Tareas que dispone la importancia de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; y de los artículos 141° y 183° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184-2008-EF que regulan los requisitos mínimos para la suscripción del contrato.

t. Norma 3.2 Segregación de Funciones que afirma que una misma persona o equipo no puede estar a cargo del control de todas las etapas clave en un



proceso, actividad o tarea; asimismo, se relaciona con la Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación que dispone que todo proceso, actividad o tarea deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo.

u. Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que obliga a documentar y preservar las evidencias del proceso de contratación con la finalidad de sustentar su legalidad y verificación posterior; asimismo con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184- 2008-EF.

#### **4.4 Validación de Hipótesis**

##### **4.4.1 Hipótesis Especifica N° 1**

La Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos, presenta puntos críticos de atención.

Del análisis de la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2013-2014 y su determinación de puntos críticos de atención obtuvimos en siguiente resultado:

**Cuadro 14.** Hipótesis Específica N° 1.

COMPONENTE	%	VALOR	CALIFICACIÓN	CONDICIÓN
Ambiente de Control	38%	2	No implementado	Control Interno existente no confiable
Evaluación de Riesgos	41%	2	Implementado	Control Interno existente no confiable
Actividades de Control Gerencial	32%	3	Sostenido	Control Interno existente
Sistemas de Información y Comunicación	34%	2	Plena aplicación	Control Interno Existente no confiable
Supervisión y Monitoreo	39%	2	Optimo	Control Interno existente no confiable

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.

Explicando el presente Cuadro 14, debemos indicar que los mayores porcentajes obtenidos de: 38% en el Componente Ambiente de Control Interno, 41% en el Componente Evaluación de Riesgos, 34% en el Componente Sistemas de Información y Comunicación y el 39% en el componente Supervisión y Monitoreo, reflejan que existen pautas para que exista una estructura de control interno en el Sistema Administrativo de abastecimiento, pero no es suficiente calificar que el control interno este IMPLEMENTADO, debido a que no serviría de nada a la gestión que el control interno exista, si es que este no pone en práctica y no se procura su perfeccionamiento además conforme al criterio Valoración de Grado de madurez de Control Interno este indica que algunos elementos de Control Interno de este Componente existen y están definidos de manera general,

pero la aplicación en las áreas y procesos críticos de la dependencia son inconsistentes.

Del mismo modo el porcentaje obtenido de 32% en el componente Sistemas de Información y Comunicación que refleja una adecuada implementación de controles internos calificado como SOSTENIDO, aún no satisface las expectativas de la dependencia objeto de estudio debido a que la estructura de control interno debe ofrecer seguridad razonable, que incida en la consecución de los objetivos de la unidad objeto de estudio y en los objetivos de la gestión institucional, además que conforme la Valoración del grado de madurez de Control Interno indica que los elementos de Control Interno de este Componente están definidos de manera general, pero se aplica en un número reducido de áreas y procesos críticos de la dependencia.

Por lo tanto, la Hipótesis Específica N° 01 se confirma, según lo establecido en el Objetivo Especifico N° 01 de la presente investigación, debido a que la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román, presenta puntos críticos de atención en los periodos 2013 y 2014.

#### **4.4.2 Hipótesis Especifica N° 2**

La Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimientos, presenta controles no implementados.

Efectuando el evaluación de la estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento y conforme a los porcentajes obtenidos en los Cuadros 6, 7, 8, 9, 10 y las Figuras 4, 5, 6, 7, 8 del Capítulo V, resumido en el siguiente Cuadro 15:

**Cuadro 15.17** Hipótesis Específica N° 2.

VALORACIÓN						TOTAL
	NO IMPLEMENTADO	IMPLEMENTADO	SOSTENIDO	PLENA APLICACIÓN	OPTIMO	
COMPONENTE						
Ambiente de Control	23%	38%	21%	13%	5%	<b>100%</b>
Evaluación de Riesgos	30%	41%	18%	8%	3%	<b>100%</b>
Actividades de Control Gerencial	18%	30%	32%	16%	4%	<b>100%</b>
Sistemas de Información y Comunicación	9%	34%	32%	18%	7%	<b>100%</b>
Supervisión y Monitoreo	27%	39%	17%	15%	2%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación.

En el Cuadro 15 conforme al componente Ambiente de Control Interno, encontramos los valores porcentuales de 23% como NO IMPLEMENTADO, 38% en IMPLEMENTADO y 21% en SOSTENIDO, lo que nos indican un altísimo grado porcentual si consideramos las tres valoraciones juntos por lo tanto se desprende que no existen controles , y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente, mientras que los valores porcentuales de 13% como PLENA APLICACIÓN y con el 5% en OPTIMO consideran que existen controles internos confiables en el primer componente pero si realizamos la evaluación manifestaremos que el porcentaje es ínfimo incluso si juntamos ambas valoraciones, haciendo una contrastación lógica afirmamos que no existen controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente.

En el componente Evaluación de Riesgos encontramos los valores porcentuales de 30% como NO IMPLEMENTADO, 41% en IMPLEMENTADO y 18% en SOSTENIDO, conforme a la evaluación de este componente se puede apreciar el alto grado que indica la carencia y es mucho más preocupante si evaluamos en conjunto estas calificaciones lo es realmente preocupante la percepción de la falta de controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente, ahora mientras que en los valores porcentuales de 8% en PLENA APLICACIÓN y 3% en OPTIMO consideran que existen controles internos confiables en el componente, haciendo una contrastación lógica afirmamos igualmente que no existen controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente, de la misma manera cabe recalcar que existe un resultado negativa ya que si consideramos ambas valoraciones juntas nos da un porcentaje muy bajo lo que es sumamente alarmante en este componente.

En el componente Actividades de Control Gerencial encontramos los valores porcentuales de 18% como NO IMPLEMENTADO, 30% IMPLEMENTADO y 32% en SOSTENIDO, efectuando la evaluación debemos manifestar con preocupación la carencia de controles en este componente, porque juntando estas valoraciones nos indica en un alto grado que no existen controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente, mientras que los valores porcentuales de 16% en PLENA APLICACIÓN y 4% en OPTIMO consideran que existen controles internos confiables en el componente, haciendo una contrastación lógica se considera regular y aparentemente positivo porque si consideramos ambos esto nos brinda un resultado en referencia a los valores obtenidos en las otras consideraciones y el valor obtenido de 4% como OPTIMO porcentaje mínimo el cual indica que no es

suficiente para considerar que ofrecen seguridad razonable, por lo tanto afirmamos que no existen controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente.

En el componente Sistemas de Información y Comunicación encontramos los valores porcentuales de 9%, en NO IMPLEMENTADO, 34%, en IMPLEMENTADO y 32% en SOSTENIDO, que nos indica que existen controles, pero no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente considerando que en conjunto hace un porcentaje muy alto, mientras que los valores porcentuales de 18% en PLENA APLICACIÓN y un 7%, en OPTIMO consideran que existen controles internos confiables en el componente; haciendo una contrastación lógica se considera aparentemente positivo a referencia de los otros componentes, pero los valores obtenidos en las otras consideraciones indica que aún no es suficiente para considerar que ofrecen seguridad razonable, por lo tanto afirmamos que existen controles, pero no se practican siendo su aplicación restringida.

En el componente Supervisión y Monitoreo encontramos los valores porcentuales de 27% como NO IMPLEMENTADO, 39% en IMPLEMENTADO y 17% en SOSTENIDO, que nos indica que no existen controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente, siento este más evidente si consideramos a estos primeras valoraciones juntas lo cual nos dará como resultado un porcentaje alto lo que resulta muy preocupante lo que sucede en este componente, mientras que los valores porcentuales de 15% en APLICADO y 2% en PLENA APLICACIÓN consideran que existen controles internos confiables en el componente, haciendo una contrastación lógica se considera de manera los porcentajes si lo consideramos de manera conjunta lo

indica que no es suficiente para considerar que ofrecen seguridad razonable, por lo tanto afirmamos que no existen controles, y si existen, no se practican siendo su aplicación restringida y deficiente.

Por estas consideraciones, la Hipótesis Específica N° 02 se confirma, según lo expresado en el Objetivo Específico N° 02 de la presente investigación; debido a que la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román, presenta controles no implementados en los periodos 2013 y 2014.

## CONCLUSIONES

- concordante con la Hipótesis Específica N° 01 y Objetivo Específico N° 01, se han determinado puntos críticos de atención en la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román, en los periodos 2013 y 2014, considerando que el Sistema Administrativo de Abastecimientos objeto de estudio aún no se tiene definida una política de Control Interno conforme lo establece las Normas de Control Interno aprobadas por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG por componentes y Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, asimismo se considera que en algunos componentes de la Estructura de Control Interno no existen controles internos y si existen no se ponen en práctica, por lo tanto, no permite una adecuada gestión y no ofrece seguridad razonable respecto a la consecución de metas y objetivos de la Sub Gerencia de Logística afectando las Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de San Román por consecuencia a la Población.



- En concordancia con la Hipótesis Específica N° 02 y Objetivo Especifico N° 02, se han identificado controles no implementados en la Estructura de Control Interno del Sistema Administrativo de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román, en los periodos 2013 y 2014, considerando que en la evaluación del Control Interno de la dependencia objeto de estudio se han identificado controles deficientes para establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas de valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la dependencia, generando una cultura de Control Interno una gestión escrupulosa, realizando divulgaciones del código de Ética para el cumplimiento de todo el personal de la dependencia, establecer un Plan Operativo real, sugerir la actualización de MOF, ROF, CAP, por obsolescencia, además de establecer e implantar dentro del Sistema Administrativo de Abastecimiento Directivas, Manual de Procedimientos entre otros documentos normativos, además rediseñar dentro de la dependencia la real carga de trabajo y segregando funciones, determinar y cumplir un plan de capacitaciones respecto a Contrataciones, Almacenes, Control Patrimonial, Racionalización y Austeridad, procedimientos Administrativos y de Archivos; por otro lado no se efectúa un análisis de riesgo interno y externo (Programaciones, adquisiciones, almacén Central, Control Patrimonial y Servicios Auxiliares), los almacenes muestran uso inadecuado y carencia de control físico, la información del área no es de calidad debido a que no se lleva una estadística contable en la unidad de almacén y no se han implementado oportunamente las recomendaciones emitidas por el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de San Román respecto a la recepción, almacenamiento y distribución respecto a las necesidades de la

entidad, entonces es preciso indicar que la alta dirección de la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román deben tomar acciones correctivas inmediatamente para superar estas deficiencias encontradas, consecuentemente afirmarnos que en los componentes Ambiente de Control Interno, Evaluación de Riesgos, Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo existe controles que no se practican, siendo su aplicación restringida y deficiente en la dependencia, mientras que en el componente Actividades de Control Gerencial existen controles, pero no se practican siendo su aplicación restringida en algunas Áreas y procesos de la Sub Gerencia de Logística lo que no permite una adecuada gestión y no ofrece seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos de la Sub Gerencia de Logística y de la Municipalidad Provincial de San Román.

- En concordancia con el Objetivo Especifico N° 03, es preciso que la alta dirección de la Sub Gerencia de Logística y de la Municipalidad Provincial de San Román, tomar conocimiento e implementar inmediatamente las acciones correctivas para superar las deficiencias encontradas en la presente investigación, tomando como referencia la plena observancia y aplicación de la Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado", de la Ley N° 27785 'Ley Orgánica del Sistema Nacional del Control y de la Contraloría General de la República entre otras pautas y normas emanadas por el Organismo Superior de Control y propiciar a nivel institucional una Política y Cultura de Control Interno, que sea de conocimiento de todos los servidores y funcionarios a todo nivel jerárquico, incidiendo en que el control

interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable en la consecución de la misión Institucional, lo que permitirá alcanzar los objetivos gerenciales de:

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

## RECOMENDACIONES

- El Titular, la Alta Dirección y la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román, debe considerar los resultados de la presente investigación y priorizar su atención en los puntos críticos de atención establecidos en la Estructura de Control Interno, implantando políticas y cultura de Control Interno en base a la normatividad de Control Interno aprobadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2016-CG y N° 458-2008-CG, cabe resaltar el criterio Técnico, Doctrinario y hasta filosófico que propende la norma sobre la suficiencia y confiabilidad de la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, el efecto también se reflejara en la gestión institucional, además esto puede ser indicio lo sucede en los demás Sistemas Administrativos de la Institución, otro indicio sería el crecimiento económico no ha estado acompañado de una respuesta institucional lo que hace presumir que la municipalidad aún no ha logrado adaptarse a las exigencias que implica una nueva gerencia, no solo por los nuevos recursos de que disponen, sino por las nuevas atribuciones y competencias que les toca cumplir como

consecuencia del proceso de descentralización y de su rol determinante en la promoción del desarrollo territorial, propiciando 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.
- El Titular, la Alta Dirección y la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román, deberá implementar los mecanismos necesarios a efectos de tomar acciones correctivas inmediatas para superar las deficiencias encontradas en los componentes de la Estructura de Control Interno de la Sub Gerencia de Logística, considerando que esta dependencia tiene Áreas críticas como son: Programaciones y Adquisiciones; Almacén Central, Control Patrimonial y Servicios Auxiliares en base a los controles no implementados identificados y procurando que se superen en su totalidad y en el corto plazo posible, asimismo la superación de estos controles deficientes identificados permitirá a la Sub Gerencia de Logística realizar con eficiencia y eficacia sus funciones cumpliendo sus metas y objetivos.

- El Titular, la Alta Dirección y la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román, debe propiciar aplicación de la Ley N° 28716 "Ley de Control Interno en las Entidades del Estado", de la Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República", asimismo el sistema de control interno debe organizarse conforme a lo establecido en la Ley de Control Interno en las Entidades del Estado es decir con los cinco componentes de la estructura de control interno conforme la Resolución de Contraloría N° 320-2016-CG y N° 458-2008-CG, además para un sentido más práctico e inmediato lo que indica la Contraloría General de la República y la Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ a través del Manual Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales, para tal efecto es preciso indicar que los controles eficientes identificados por componentes en la presente investigación deben implementarse, buscando su perfeccionamiento y retroalimentación constante para que la dependencia objeto de estudio mejore su operatividad y lo más importante permita dar seguridad razonable a los niveles jerárquicos sobre la consecución de objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

Aliaga W. (2010). *La Corrupción Institucionalizada y su Relación con la Responsabilidad, Transparencia y Control Preventivo en la Gestión de la Municipalidades Provinciales de la zona sur de la Región de Puno*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Álvarez J. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral. Técnicas y Procedimientos*. Lima: Pacífico Editores.

Álvarez J. (2014). *Manual de Normas Generales de Control Gubernamental: Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión, Auditoría de Cumplimiento y Servicio de Control*. Lima: Instituto Pacífico.

Ancco R. (2014). *El Sistema de Control Interno para la Adecuada Toma de Decisiones y la Prevención de la Corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

- Argandoña M. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública / Aplicación de Normas y Metodologías para la Implementación y Evaluación del Sistema de Control Interno*. Lima: Marketing Consultores S.A.
- ARO, N. P. (2010). *El Control Interno en la Gobernabilidad de los municipios Provinciales de la Región de Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la Cadena Suministro*. México: Pearson Educación de Mexico,S.A. de C.V.
- Caljaro G. D. (2012). *El Control Interno en el Área de Tesorería la Gestión Administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Tacna Año 2011*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Calumani, B. H. (2007). *El Informe COSO y el Control Interno en los Gobiernos Locales de la Región Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Campos, C. E. (2003). *Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del estado*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Castillo, A. (2009). *Sistema de Control Interno: Instrumento para la Efectividad de las Municipalidades*. (Tesis Doctoral). Univesidad Nacional Federico Villareal, Lima, Perú.



- Chambilla, A. (2012). *Análisis y Evaluación del Control Interno y su Influencia en el Área de Abastecimiento del Gobierno Regional Puno, en los Periodos 2010-2011*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Claros, R., & León, O. A. (2012). *EL CONTROL INTERNO Como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- Cortez, H. (2007). *El Sistema de Control Interno Gerencial en el contexto del informe COSO de la Dirección Regional de Salud Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Crisologo, M. F. (2013). *Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porras, Lima, Perú.
- Delgado, M. (2014). *Situación del Control Interno en la Universidad Nacional de Callao 2009-2010*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.
- Dugarte, J. C. (febrero de 2012). *Estándares de Control Interno Administrativo en la ejecución de obras Civiles de los órganos de la Administración Pública Municipal*. Obtenido de DOCPLAYER:  
<https://docplayer.es/7202212-Estandares-de-control-interno-administrativo-en-la-ejecucion-de-obras-civiles-de-los-organos-de-la-administracion-publica-municipal.html>

- El Peruano, Normas Legales. (martes, 23 de Julio de 2002). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. *Ley N° 27785*, pág. 14.
- El Peruano, Normas Legales. (viernes, 3 de noviembre de 2006). Aprueban Normas de Control Interno. *Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG*, pág. 17.
- El Peruano, Normas Legales. (martes, 18 de abril de 2006). Ley de Control Interno en las Entidades del Estado. *Ley N° 28716*, pág. 3.
- El Peruano, Normas Legales. (jueves, 30 de octubre de 2008). Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG. *Aprueban la "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado"*, pág. 129.
- Escalante, E. (2008). *El Proceso de Control en la Gestión Institucional*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.
- Espinola, J. E., & Urbina, G. (2013). *Fortalecimiento del Sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO-2013*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacifico, Lima, Perú.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos Transaccionales*. Bogota : Ecoe Ediciones Ltda.
- Fayol, H., & Taylor, F. (1985). *Administración Industrial y General - Principios de la Administración científica*. Buenos Aires: Editorial Hyspamérica.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría gubernamental moderna*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control-IICO.

- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, K. Y. (2010). *El Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno*. (Tesis de Maestría). Univeridad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Huayhua, G. (2014). *Analisis e Implementacion de las Normas de Control Interno y su Incidencia en la Gestion Administrativa en la Oficina de Contaduria General de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, Periodos 2013-2014*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Pèrú.
- Internos, C. &. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- La Contraloría General de la República y Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ. (2010). Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en gobiernos Locales. *La Contraloría General de la república*, 113.
- Luza, F. S. (2001). *Evaluación de Control Interno en las municipalidades distritales de la Provincia de Puno 1998 – 1999*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Machaca, E. W. (2008). *Análisis Sistema de Control de Almacenamiento en la UNA - PUNO y su Influencia en la Formulación de Estados Financieros*

2006-2007. (Tesis de Grado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Mamani, D. L. (2014). *Incidencia del Control Interno en la Gestión del Área de Almacén en la Municipalidad Provincial De Puno, 2012-2014*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Mantilla, S. A. (2004). *Control Interno Informe COSO*. Bogota: ECOE Ediciones.

Mantilla, S. A., & Cante., S. Y. (2005). *Auditoria del Control Interno*. Bogota: ECOE Ediciones.

Medina, R. (2008). *Evaluación del Sistema de Control Interno para el Desarrollo Efectivo de la Auditoría*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Pau i Cos, J., & de Navascués y Gasca, R. (2001). *Manual de la Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Sotomayor, J. A. (2009). *El Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú: Análisis Crítico*. (Tesis Doctoral). Universidad de San Martín de Porras, Lima, Perú.

Stephen, R., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice hall.



## ANEXOS

**Anexo 1. Estructura de Control Interno Componente Ambiente de Control Interno.**

CUESTIONARIO

CADA ITEM SERÁ MERITUADO CON UNA "X" ENTRE 1 Y 5, SIENDO 1 EL VALOR MAS BAJO Y 5 EL VALOR MAS ALTO

(\*) Indicar, con una (x) o un check, según la escala (del 1 al 5), si cada ítem se aplica y que puntaje merece, según su percepción.

<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>	1	2	3	4	5
1. ¿En qué medida cree Ud. Que Existe un ambiente de confianza, actitud y cultura de Control Interno en las Oficinas de la Sub Gerencia de Logística?					
2. ¿Cree Ud. Que los funcionarios y servidores de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística, tiene una conducta íntegra y practican los valores éticos en su desarrollo Laboral?					
3. ¿En cuanto a los Jefes de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística, cree Ud. Que práctica valores morales y éticos en su labor?					
4. ¿La Sub Gerencia de Logística, cuenta con un Plan Estratégico y Operativo establecido en los periodos 2013 y 2014?					
5. ¿La Estructura Organizativa (organigrama) en la Sub Gerencia de Logística está definido y se desarrolla de acuerdo a las necesidades Institucionales?					
6. ¿Cree Ud. Que los Documentos de gestión (MOF, ROF, MAPRO) Están debidamente actualizados y su aplicación es obligatoria en la Sub Gerencia de Logística?					
7. ¿En qué medida cree Ud. Que existe condiciones laborales adecuadas y capacitaciones al personal de la Sub Gerencia de Logística?					
8. ¿En qué medida cree Ud. Que existe un sistema de evaluación de desempeño de los servidores del área?					
9. ¿En cuanto al personal que labora en las Áreas, cree usted que es el más idóneo y capacitado?					
10. ¿Existe una adecuada segregación de funciones, a su parecer en qué medida se aplica en el área (el personal es designado de acuerdo a su perfil)?					
11. ¿Las delegaciones de funciones se aprueba y autorizan, en coordinación con los Jefe de las Áreas de la Sub gerencia de Logística?					
12. ¿El Órgano de Control Institucional de la Municipalidad, efectúa actividades de control de los procesos Previo (Antes) y Concurrente (durante) en la Sub Gerencia de Logística?					

Fuente: Normas de Control Interno - R.G. N° 320-2006-CG Datos obtenidos en la Investigación.

**Anexo 2. Estructura de Control Interno Componente Evaluación de riesgos.**

CUESTIONARIO

CADA ITEM SERÁ MERITUADO CON UNA "X" ENTRE 1 Y 5, SIENDO 1 EL VALOR MAS BAJO Y 5 EL VALOR MAS ALTO

(\*) Indicar, con una (x) o un check, según la escala (del 1 al 5), si cada ítem se aplica y que puntaje merece, según su percepción.

<b>COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Los problemas o necesidades de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística han sido plenamente identificados?					
2. ¿La Sub Gerencia de Logística, ha desarrollado estrategias para identificar riesgos?					
3. ¿Considera las Áreas de la Sub Gerencia de Logística de ALTO RIESGO?					
4. ¿La Sub Gerencia de Logística realiza o efectúa un análisis de riesgos (internos y externos)?					
5. ¿Cree Ud. Que en la Sub Gerencia de Logística se maneja y desarrolla un reporte cronológico de Análisis de los Riesgos de todas las Áreas de los años anteriores?					
6. ¿El personal de la Sub Gerencia de Logística ha sido capacitado para Identificar, mitigar y reducir riesgos?					
7. ¿La Sub Gerencia de Logística, se estima frecuencia, probabilidad e impacto de riesgos?					
8. ¿Los niveles de toma de decisión de las Áreas de las Sub gerencia de Logística, tienen conocimiento e información de situaciones de riesgo?					
9. ¿Considera que la Sub Gerencia de Logística, identifica y emplea las opciones de respuesta a posibles riesgos?					
10. ¿Los niveles de toma de decisiones de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística; tienen una política de administración de riesgos?					

Fuente: Normas de Control Interno - R.G. N° 320-2006-CG Datos obtenidos en la Investigación.

**Anexo 3. Estructura de Control Interno Componente Actividades de Control Gerencial.**

CUESTIONARIO

CADA ITEM SERÁ MERITUADO CON UNA "X" ENTRE 1 Y 5, SIENDO 1 EL VALOR MAS BAJO Y 5 EL VALOR MAS ALTO

(\*) Indicar, con una (x) o un check, según la escala (del 1 al 5), si cada ítem se aplica y que puntaje merece, según su percepción.

<b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Las responsabilidades por cada proceso, actividad o tarea, están claramente definidas en la Sub gerencia de Logística?					
2. La ejecución de procesos, actividades o tareas, cuenta con la respectiva autorización de los jefes de la Sub Gerencia de Logística?					
3. ¿En qué medida se aplica la rotación de personal así como de las funciones en las Área de la Sub Gerencia de Logística?					
4. ¿En la Sub Gerencia de logística, mantiene un control efectivo sobre el acceso a recursos o archivos?					
5. En la Sub Gerencia de Logística, efectúa verificaciones y conciliaciones de información?					
6. ¿Los niveles jerárquicos de las Área de la Sub Gerencia de Logística, evalúan el desempeño de la gestión?					
7. ¿En Las Áreas de la Sub Gerencia de Logística se ha implementado instrumentos de evaluación de desempeño?					
8. ¿Los Funcionarios y servidores de las Áreas de las Sub Gerencia de Logística, rinden cuentas ante la instancia correspondiente?					
9. ¿Cree Ud. Que eEn la Sub Gerencia de Logística Los procesos, actividades y tareas son apropiadamente clasificados y oportunamente registrados?					
10. ¿Cree Ud. Que en la Sub Gerencia de Logística los procesos, actividades y tareas, son periódicamente revisados?					
11. ¿Cree Ud. Que las Áreas de la Sub Gerencia de Logística se tiene un control al acceso a los sistemas de información, bases de datos, software?					
12. ¿La Sub Gerencia de Logística cuenta con un plan de contingencia, en el caso de pérdida de datos?					
13. ¿Se tiene un programa de administración de riesgos en la Sub Gerencia de Logística para los sistemas informáticos?					

Fuente: Normas de Control Interno - R.G. N° 320-2006-CG Datos obtenidos en la Investigación.

**Anexo 4. Estructura de Control Interno Componente Sistema de Información y Comunicación.**

CUESTIONARIO

CADA ITEM SERÁ MERITUADO CON UNA "X" ENTRE 1 Y 5, SIENDO 1 EL VALOR MAS BAJO Y 5 EL VALOR MAS ALTO

(\*) Indicar, con una (x) o un check, según la escala (del 1 al 5), si cada ítem se aplica y que puntaje merece, según su percepción.

<b>COMPONENTE SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿En qué medida cree Ud. Que la información de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística, es confiable?					
2. ¿La información de las Áreas de la Sub Gerencia de logística, está sustentada con documentación de soporte?					
3. ¿Cree Ud. Que la información que brinda las Áreas de la Sub Gerencia de Logística, es oportuna para lo toma de decisiones?					
4. ¿Cree Ud. Que la información de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística, es suficiente y de calidad?					
5. ¿Se revisan los sistemas de información de las Áreas de la Sub gerencia de Logística?					
6. ¿En la Sub Gerencia de Logística cree Ud. Que se tiene una política de preservación y conservación de archivos electrónicos, magnéticos y físicos?					
7. ¿Cree Ud. que Existe una comunicación fluida entre los trabajadores de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística?					
8. ¿Conforme a la presente escala de calificación, que puntaje le asignaría al trabajo que Ud. Desarrolla en la Sub Gerencia de Logística?					
9. ¿Cree Ud. Que existe líneas abiertas de comunicación con los usuarios de las Áreas de la Sub Gerencia de Logística?					
10. ¿Cree Ud. Que existe un mensaje claro de parte de la dirección de la Sub Gerencia de Logística, sobre la importancia del sistema de control interno?					
11. ¿Cree Ud. Que se tiene canales de comunicación adecuados con usuarios, auditores, etc.?					

Fuente: Normas de Control Interno - R.G. N° 320-2006-CG Datos obtenidos en la Investigación.



**Anexo 5. Estructura de Control Interno Componente Supervisión y Monitoreo.**

CUESTIONARIO

CADA ITEM SERÁ MERITUADO CON UNA "X" ENTRE 1 Y 5, SIENDO 1 EL VALOR MAS BAJO Y 5 EL VALOR MAS ALTO

(\*) Indicar, con una (x) o un check, según la escala (del 1 al 5), si cada ítem se aplica y que puntaje merece, según su percepción.

<b>COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Se supervisan, revisan los procesos y operaciones en las Áreas de la Sub Gerencia de Logística?					
2. ¿Se monitorean los controles implementados en las Áreas de la Sub Gerencia de Logística?					
3. ¿Se reportan deficiencias detectadas en las Áreas de las Sub Gerencia de Logística?					
4. ¿Cree Ud. Que se implementa oportunamente y adecuadamente las recomendaciones del Órgano de Control Institucional?					
5. ¿Existe autoevaluaciones de control interno, de parte de los funcionarios y servidores en las Áreas de las Sub Gerencia de Logística?					
6. ¿Se efectúan evaluaciones del control interno en las Áreas de las Sub Gerencia de Logística?					
7. ¿Se realizan habitualmente controles de existencias de inventarios físicos contra registros?					
7. ¿Se utilizan					
8.					
9. para detectar deficiencias, abusos o despilfarros?					

Fuente: Normas de Control Interno - R.G. N° 320-2006-CG Datos obtenidos en la Investigación.

**Anexo 6. Matriz de Consistencia Evaluación de la Estructura de Control Interno del Sistema de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román en los Periodos 2013-2014.**

DEFINICION	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INST. DE MEDICION
¿Cuál es el grado de influencia que tiene la estructura de control interno en el sistema administrativo de abastecimiento en la Municipalidad Provincial de san Román en los periodos 2013 - 2014?	Evaluar la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, para conocer si ofrece seguridad razonable en los periodos 2013 – 2014.	La estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento en la Municipalidad Provincial de san Román en los periodos 2013 – 2014, no ofrece una seguridad razonable.	<b>V. I.</b> Estructura de Control Interno  <b>V. D.</b> Seguridad Razonable	- Ley 27785 - Ley 28716 - RC N° 320-2006-CG - RC N° 458-2008-CG  - Procesos y procedimientos administrativos en las Áreas de Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Control de Bienes Patrimoniales y Servicios Auxiliares.	Norma Legal Norma Legal Directiva Directiva  Cantidad Porcentaje
1) ¿Cuál es la utilidad de efectuar un análisis de la estructura de control interno en el sistema administrativo de abastecimientos?	Analizar la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento para establecer puntos críticos de atención.	La estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento, presenta puntos críticos de atención.	<b>V. I.</b> Estructura de Control Interno  <b>V. D.</b> Puntos críticos	- Componentes de la Estructura de Control Interno: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación; Supervisión  - Procesos y procedimientos administrativos en las Áreas de Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Control de Bienes Patrimoniales y Servicios Auxiliares	Norma Legal Directiva Lineamientos  Cantidad Porcentaje
2) ¿De qué manera beneficia la evaluación de la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento, a efectos de establecer procedimientos para identificar los controles no implementados?	Evaluar la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento, a efectos de identificar los controles no implementados.	La estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimiento, presenta controles no implementados.	<b>V. I.</b> Estructura de Control Interno  <b>V. D.</b> Controles no implementados	Componentes de la Estructura de Control Interno: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación; Supervisión  - Procesos y procedimientos Administrativos en las Áreas de Programaciones y Adquisiciones, Almacén Central, Control de Bienes Patrimoniales y Servicios Auxiliares	Norma Legal Directiva Lineamientos  Cantidad Porcentaje
	Proponer lineamientos de procedimientos para efectuar un estudio y evaluación de la estructura de control interno del sistema administrativo de abastecimientos en la Municipalidad Provincial de san Román en los periodos 2013 - 2014.				Norma Legal Directivas Lineamientos Procesos y Procedimiento