

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



EL CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS
PROCESOS DE CONTRATACION Y ADQUISICION Y SU
INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE LAS
COMPRAS PUBLICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
PUNO, PERIODO 2014.

TESIS

PRESENTADA POR:

MARCO ANTONIO CHAYÑA BARRIOS

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO - PERU

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

EL CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS PROCESOS DE
CONTRATACION Y ADQUISICION Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA
GESTION DE LAS COMPRAS PUBLICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
PUNO, PERIODO 2014

PRESENTADO POR:
MARCO ANTONIO CHAYÑA BARRIOS

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO



APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....
Dra. MARIA A. CATACORA PEÑARANDA

PRIMER MIEMBRO

.....
M. Sc. HUGO FREDY CONDORI MANZANO

SEGUNDO MIEMBRO

.....
M. Sc. OMAR JESUS QUISPE CHOQUE

DIRECTOR

.....
Dr. HECTOR E. CALUMANI BLANCO

ASESOR

.....
M. Sc. AMÉRICO ROJAS APAZA

Puno, 22 de noviembre de 2017

Área: Auditoria Pública y Privada
Tema: Control Interno.

DEDICATORIA

*Con profundo aprecio a toda mi familia,
quienes son el motivo de mi superación.*

*Para mis padres Jorge y Antonia, mis queridos
hermanos quienes con su constante apoyo son
el impulso y el motor que me empuja día a día
en ser un gran profesional.*

*A los Docentes de la Escuela Profesional de
Ciencias Contables, y en especial a los que
me forjaron como persona y por las
enseñanzas impartidas.*

AGRADECIMIENTO

- A Dios por haberme dado las armas necesarias para seguir adelante, la capacidad de poder estudiar y la sabiduría para entender las cosas de la vida.
- Al Alma Mater del conocimiento, la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, con especial agradecimiento a la Escuela Profesional de Ciencias Contables, por haberme permitido forjarme en sus aulas, pasar tiempo invaluable, conocer la amistad y a grandes maestros.
- A nuestros docentes, en especial a la Dra. María Amparo Catacora Peñaranda, al Dr. Héctor Eddy Calumani Blanco y al M. Sc Américo Rojas Apaza, por sus enseñanzas y apoyo a la presente investigación.
- A todas las personas que me apoyaron y que creyeron en mí, tanto profesionales como compañeros de estudio que, de alguna manera, me incentivaron en hacer posible la culminación de esta tesis que es fruto de compromiso y dedicación.

Marco Antonio Chayña Barríos

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE	iii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION	x
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA.....	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	11
1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....	16
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	18
CAPITULO II.....	20
MARCO TEORICO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	20
2.1. MARCO TEORICO	20
2.2. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	86
2.3. VARIABLES	87
CAPITULO III.....	91
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	91
3.1. AMBITO DE INVESTIGACION.	91
3.2. POBLACION Y MUESTRA	93
3.3. TIPO DE INVESTIGACION.....	94
3.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	95
3.5. TECNICAS PARA LA OBTENCION Y TRATAMIENTO DE DATOS	97
3.6. TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS	97
CAPITULO IV	99
EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS	99

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	99
4.1.1. Establecer si el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014. (OBJETIVO GENERAL).....	99
4.1.2. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios influyen en la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014. (OBJETIVO ESPECIFICO N° 1)	103
4.1.3. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014. (OBJETIVO ESPECIFICO N° 2)	110
4.1.4. ... Determinar si el control previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014. (OBJETIVO ESPECIFICO N° 03)	116
4.1.5. Proponer acciones que mejoren la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno a través de un programa de capacitación que muestre los beneficios de implementar un sistema de control interno previo y simultaneo para los procesos de contratación y adquisición. (OBJETIVO ESPECIFICO 4)	129
4.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS	130
4.3. DISCUSION	142
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFIA	156
ANEXOS	165

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No 1 Capacidad del Control Interno.....	100
GRAFICO No 2 Finalidad del Control Interno	101
GRAFICO No 3 Beneficios del Autocontrol.....	103
GRAFICO No 4 Definición de la necesidad	104
GRAFICO No 5 Programación del PAC.....	106
GRAFICO No 6 Determinación de las características técnicas.....	107
GRAFICO No 7 Posibilidades y condiciones que ofrece el mercado	108
GRAFICO No 8 Actuación del Comité Especial.....	109
GRAFICO No 9 Gestión de Actos Preparatorios.....	110
GRAFICO No 10 Elección del comité especial	111
GRAFICO No 11 Formulación de RTM, TDR.....	113
GRAFICO No 12 Factores de evaluación razonables.....	114
GRAFICO No 13 Gestión del proceso de selección.....	115
GRAFICO No 14 Elaboración y suscripción del contrato	116
GRAFICO No 15 Monitoreo del cumplimiento del contrato.....	117
GRAFICO No 16 Conformidad y recepción	119
GRAFICO No 17 Términos del contrato.....	120
GRAFICO No 18 Gestión de la ejecución contractual.....	121
GRAFICO No 19 Cumplimiento de metas y objetivos.....	123
GRAFICO No 20 Maximización del dinero de los contribuyentes	124
GRAFICO No 21 Transparencia	125
GRAFICO No 22 Oportunidad y lugar apropiado	126
GRAFICO No 23 Cantidad y calidad requerida.....	127

GRAFICO No 24 Menor costo posible	128
---	-----

INDICE DE FIGURAS

FIGURA No 1 Presupuesto Modificado Vs Presupuesto de Contrataciones	2
FIGURA No 2 Control Interno Integral	52
FIGURA No 3 Tendencia mundial en gestión de adquisicione	56
FIGURA No 4 Jerarquía de contratación	67
FIGURA No 5 Topes de los Procesos de Selección	68
FIGURA No 6 Ubicación y Limites	92

INDICE DE TABLAS

TABLA No 1 Capacidad del Control Interno.....	99
TABLA No 2 Finalidad del Control Interno	101
TABLA No 3 Beneficios del Autocontrol.....	102
TABLA No 4 Definición de la necesidad	104
TABLA No 5 Programación del PAC.....	105
TABLA No 6 Determinación de las características técnicas	106
TABLA No 7 Posibilidades y condiciones que ofrece el mercado	107
TABLA No 8 Posibilidades y condiciones que ofrece el mercado	108
TABLA No 9 Gestión de Actos Preparatorios	109
TABLA No 10 Elección del comité especial	111
TABLA No 11 Formulación de RTM, TDR	112
TABLA No 12 Factores de evaluación razonables.....	113
TABLA No 13 Gestión del proceso de selección.....	114

TABLA No 14 Elaboración y suscripción del contrato	116
TABLA No 15 Monitoreo del cumplimiento del contrato.....	117
TABLA No 16 Conformidad y recepción	118
TABLA No 17 Términos del contrato.....	119
TABLA No 18 Gestión de la ejecución contractual.....	121
TABLA No 19 Cumplimiento de metas y objetivos	122
TABLA No 20 Maximización del dinero de los contribuyentes	123
TABLA No 21 Transparencia	124
TABLA No 22 Oportunidad y lugar apropiado	125
TABLA No 23 Cantidad y calidad requerida.....	126
TABLA No 24 Menor costo posible	128

INDICE DE TABLA DE CONTINGENCIA

TABLA DE CONTINGENCIA No 1	132
TABLA DE CONTINGENCIA No 2.....	135
TABLA DE CONTINGENCIA No 3.....	138
TABLA DE CONTINGENCIA No 4.....	141

RESUMEN

Las compras públicas representan un área sensible y crítica en la gestión de la Municipalidad Provincial de Puno, ya que es una herramienta fundamental para que la entidad, como parte de la Administración Pública pueda cumplir con los fines que le competen. En consideración de ello, el objetivo de la presente investigación fue establecer si el control interno previo y simultáneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014, A tal efecto, se investigó sobre los antecedentes del control interno previo y simultáneo, su marco legal, su aplicación; así como los conceptos teóricos sobre los procesos de contratación y adquisición, que conjuntamente con los resultados recogidos en las encuestas, se tuvo como resultado que efectivamente el control interno previo y simultáneo influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno. Sin embargo, dicho tipo de control moderno aun no es practicado, ya sea por el escaso marco normativo que lo regula, como por el débil compromiso por parte de los servidores y funcionarios públicos por practicarla. Concluyéndose finalmente que el control interno previo y simultáneo, es una herramienta de apoyo para optimizar la gestión de las compras públicas, pues lejos de pensar que puede entorpecer las actividades inherentes a la función pública, el control interno previo y simultáneo busca brindar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplan, mediante la implementación de actividades, acciones, normas, políticas y procedimientos, de autocontrol, inherentes y consustanciales a las mismas actividades y procedimientos de gestión ordinaria.

Palabras claves: Control Interno previo, Control Interno simultaneo, Compras Públicas.

INTRODUCCION

La gestión pública, en especial la gestión de las compras públicas, en otros países viene evolucionado, desde un modelo burocrático y reglamentarista al enfoque por resultados. Este modelo no se centra en los insumos del proceso no en un control posterior, sino que se enfoca en los impactos que la intervención pública genera en la población, donde lo relevante se centra en las dimensiones de eficacia, eficiencia, transparencia y economía, para lo cual se necesita de herramientas que apoyen a dicha gestión.

En este contexto, el presente trabajo de investigación cuyo título es: “El Control Interno Previo y Simultaneo en los Procesos de Contratación y Adquisición y su Influencia en la Optimización de la Gestión de las Compras Públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014”, tiene como objetivo establecer si el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno.

A tal efecto, la presente tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos coherentemente relacionados:

En el primer capítulo, el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la investigación, se consideró el tema a investigar, lo cual permitió conocer la situación real de las compras públicas en la Municipalidad Provincial de Puno. Asimismo, se

muestran los antecedentes, la justificación y los objetivos sobre los cuales se trabajó el presente.

En el segundo capítulo, se planteó el marco teórico, bases teóricas, formulación de hipótesis y operacionalización de variables.

En el tercer capítulo, se estableció la metodología de la investigación, considerando el diseño metodológico, población, muestra, técnicas de recolección de datos y técnicas para el procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación, considerando su análisis y la contrastación de hipótesis.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron a raíz de la investigación realizada.

CAPITULO I

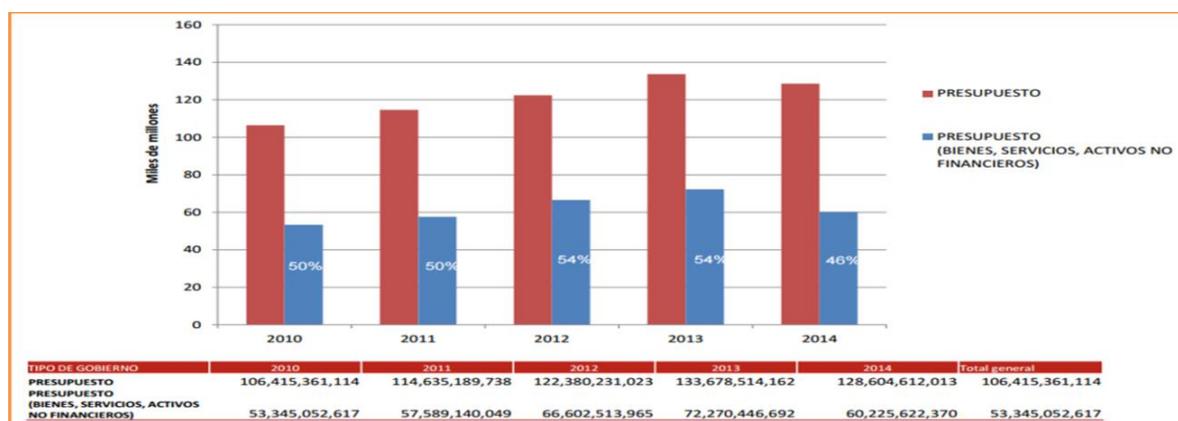
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA

Las municipalidades constituyen un nivel de gobierno fundamental dentro de la estructura del Estado; y por su condición de órgano de gobierno con jurisdicción sobre un territorio distrital o provincial; es percibida por el ciudadano como el primer eslabón del Estado, por consiguiente, con el que se siente más próximo. En tal sentido, las municipalidades deben tener una contribución fundamental en el desarrollo del país, a partir de la creación de valor mediante el planteamiento y ejecución de propuestas de desarrollo local, convenientemente articuladas con los ámbitos regionales y nacionales para ejercer el llamado rol del estado que según Oscar Oszlack en “Burocracia Estatal: Política y Políticas Publicas (2006) *“es una usual simplificación de las incontables formas en que sus instituciones eligen producir determinados bienes, ofrecer ciertos servicios, promover alguna actividades o regular de modos diversos las interacciones sociales”*.

Consecuentemente, las compras públicas se erigen como el principal instrumento que tiene el gobierno para transformar los insumos en resultados orientados al cumplimiento de sus objetivos; y para ello, al mismo tiempo requiere de un sistema de contrataciones del sector público que convierta eficientemente el presupuesto aportados por todos los ciudadanos en bienes, servicios u obras necesarios, oportunos y de calidad, que decanten una mejor calidad en la provisión de servicios públicos de bien común a la comunidad. Así pues, las compras públicas, son el medio por el cual los gobiernos procuran proporcionar bienes, servicios y obras que él país requiere para al logro de los objetivos administrativos y estratégicos de cada entidad a su cargo, en el que más allá de la simple actividad de dotación de productos, lo fundamental es, que de su buen desempeño dependerá el adecuado funcionamiento de la economía y el desarrollo del país, toda vez que involucra grandes recursos para tal fin, esto según reportes de la Contraloría General de la Republica, que menciona que mas 46% del PIM a nivel del presupuesto general de la república, representa el presupuesto de contrataciones de bienes, servicios y activos no financieros, Para ilustrar mejor véase el siguiente figura:

FIGURA No 1
PRESUPUESTO MODIFICADO VS PRESUPUESTO DE CONTRATACIONES



FUENTE: (LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 2014, pág. 21)

Acorde con ello el Art 76° de la Constitución Política del Perú, establece que las entidades del sector público a fin de proveerse de los bienes, servicios y obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones y operaciones productivas, se encuentran obligadas a llevar a cabo procesos de selección para elegir al proveedor idóneo que pueda satisfacer las necesidades de la entidad, dicha norma suprema, de manera genérica tiene por finalidad que la administración pública satisfaga sus requerimientos de forma oportuna, a precios y costos adecuados, con el fin primordial de asegurar el gasto eficiente de los recursos públicos, es decir, maximizar el dinero de los contribuyentes a través de las contrataciones, esto en teoría.

Empero, las contrataciones públicas en la práctica, años más atrás se ha visto envuelta en una serie de señalamientos, por parte de la sociedad, esto como resultado de la dispersa normativa existente, cada uno con un régimen diferente de contratación, lo que traía como resultado manejos irregulares por parte de algunas entidades, en cuanto a la estructuración y publicidad de sus procesos de contratación y, de otra parte, los contratistas particulares encargados de ejecutar las prestaciones a su cargo, quienes en ocasiones aprovechando las deficiencias o vacíos técnicos o jurídicos de las normas, terminaban tomando provecho económico, dilatando las ejecuciones y en el peor de los casos abandonando sus obligaciones, perjudicando finalmente a la población. Todo esto género que el Gobierno repensara una mejor forma de regulación jurídica de las contrataciones públicas, con leyes y organismos de control que contemplen obligaciones más detalladas, tanto para las entidades como para los contratistas, estableciendo

sanciones mucho más rigurosas, involucrando y responsabilizando cada vez más a todos los actores involucrados en las compras públicas, vale decir, se ideó algo más estricto y reglamentarista.

Razón por el cual, el Gobierno reconociendo la importancia de establecer marcos legales adecuados y efectivos para fortalecer las capacidades de compra del sector público, promulgó el 04 de Junio del 2008 el Decreto Legislativo N° 1017 Ley de contrataciones con el estado, y el 31 de Enero del 2009 el Decreto Supremo N° 184-2008-EF, Reglamento de la ley de Contrataciones con el Estado, normas jurídicas que propenden a la modernización de los procedimientos de compra y volverlos más competitivos, intentando incrementar la transparencia, la eficacia, la eficiencia, el empleo de procedimientos electrónicos y fomentar la participación de las MYPES; se reestructuró la operatividad del CONSUCODE por el OSCE, y también en cuanto a las oficinas de compras de las instituciones públicas se dispuso mediante la Directiva N 021-2012-OSCE/CD, que los profesionales y técnicos que laboren en los órganos encargados de las contrataciones, y que en razón de sus funciones, intervengan directamente en alguna de las fases de la contratación pública, estén certificados por instituciones autorizadas como profesionales idóneos para desempeñarse en los órganos encargados de las contrataciones.

Al mismo tiempo que los órganos encargados de contratación de cada entidad, responsables de la gestión de las compras públicas dentro de su jurisdicción; con la dación de las normas precitadas; debieron de ser uno de los componentes más importantes de la creación de valor público para la comunidad, no obstante, los

esfuerzos de mejorar las compra publicas bajo un enfoque legalista. Aun se observan problemas; sobre todo, respecto a la gestión de los órganos encargados de las contrataciones, como muestra, en dichas áreas no se compran los bienes y servicios que se precisan necesarios, las cantidades compradas no son las óptimas, los precios pagados no son los mejores que se pueden obtener; pero fundamentalmente las calidades entregadas por los proveedores no son las pactadas, en consecuencia, la gestión de las compras estatales son ineficientes, costosas y poco transparentes, esto como común denominador en todas las entidades de la administración pública.

Por lo tanto, aun luego de que el Gobierno haya tratado mediante la legislación estricta y reglamentarista guiar la buena gestión de las compras públicas; en los últimos cinco años las compras públicas del Estado siguen siendo motivo de denuncia a través de los medios de comunicación como la televisión, la radio y los periódicos, los mismos que han sido materia de investigación y revelados en diversos trabajos periodísticos. Empero el origen de donde subyacen estas deficiencias no pueden atribuirse a una sola causa, ya que su origen radica en la interacción de una serie de factores que involucra todo el proceso de contratación, vale decir, desde la programación del Plan Anual de Contrataciones y los correspondientes actos preparatorios, hasta el Proceso de selección y la ejecución contractual.

Ante tal problemática, el mismo Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), aun con la mentalidad reglamentarista, de mejorar las compras con

la sola dación de normas jurídicas, dispuso mediante Resolución N° 169-2009-OSCE/PRE, de fecha 08 de Junio del 2009, aprobar la DIRECTIVA N° 005-2009-OSCE/CD, cuya finalidad es uniformizar criterios y precisar las obligaciones para las entidades del sector público, bajo el ámbito de la ley de contrataciones con el estado, en cuanto a la elaboración, contenido, aprobación, modificación, publicación, registro, difusión, ejecución, supervisión y evaluación del Plan Anual de Contrataciones. Del mismo modo, también dispuso mediante Resolución N° 358-2009-OSCE/PRE, de fecha 01 de octubre del 2009, aprobar la DIRECTIVA N° 10-2009-OSCE/CD, cuya finalidad es establecer los lineamientos que las entidades deben observar cuando requieran contratar bienes o servicios haciendo referencia a determinada marca o tipo en particular.

Por lo antes expuesto, el OSCE al emitir las precitadas directivas, lo que busca es guiar el actuar de los operadores Logísticos del sistema de contrataciones lo cual contribuye a hacer más transparente y eficiente las compras públicas; y en consecuencia evitar cualquier acto que opaque la libre competencia, el trato justo y la evaluación objetiva, Sin embargo, el problema sigue latente porque el verdadero problema no se soluciona con la emisión de normas, reglamentos y directivas de alcance general, con enfoque rígido, controlista y sancionador en etapa posterior a la realización de las compras públicas, más aun, que en muchos casos a pesar de seguir al estricto la ley, el control posterior aun no garantiza con sus recomendaciones que las compras sean óptimas en términos de valor público. Al respecto Pimenta, Carlos en “Gestión de compras Y contrataciones gubernamentales” (2012, pág. 6) enfatiza que:

“Hay pluralidad de actores y atomización, inconsistencias en la aplicación de las normas, ausencia de una visión integral y estratégica, fraccionamiento para eludir las diferentes modalidades, adulteración de la calidad de bienes y servicios formulación de bases con intención discriminatoria, incumplimiento de especificaciones contractuales, reconocimiento indebido de adicionales de obra, reconocimiento indebido de ampliaciones de plazo, desactualización y dispersión normativas, rigideces en el procedimiento, excepcionamiento infundado del proceso debido y la falta de sistemas de información incorporados a la rutina de los procedimientos”.

En particular, en las entidades públicas se observa que la formulación de sus necesidades no corresponden a las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, existe una falta de trabajo conjunto con todas las dependencias: Gerencia de Presupuesto, Logística, Áreas usuarias, como muestra las áreas usuarias formulan sus requerimientos de manera imprecisa que luego requieren reformulación por adolecer de ambigüedades, además que los órganos encargados de contratación efectúan un inadecuado estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado lo que trae como consecuencia un bajo nivel de competencia de empresas para proveer a la entidad, y por último, se presentan imprecisiones e inexactitudes en los términos del contrato lo que trae consigo que la relación contractual sufra adicionales, reducciones, ampliaciones, incumplimiento de contrato, resolución contractual, controversias jurídicas, inadecuado monitoreo del cumplimiento del contrato, ausencia de cobro de penalidades, inadecuada recepción y conformidad de la prestación y en efecto inadecuado uso de los recursos.

En definitiva, los problemas identificados traen como resultado retrasos en la ejecución del presupuesto, incumplimiento de metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, adquisición de bienes en cantidades y calidades no conformes a lo requerido, entregas fuera de plazo; de modo que las áreas usuarias al no contar con bienes y servicios con valor público para la comunidad, ponen en peligro el desarrollo y el cumplimiento de las metas y objetivos que guían el accionar de la administración pública.

Por otro lado, si bien no se puede opacar las medidas tomadas por el OSCE en cuanto a la emisión de directivas que guían el actuar de los operadores del sistema de contrataciones. El problema aun es cómo generar una buena compra; en el que los operadores logísticos, más que guiados por normas rígidas, actúen guiados por los principios generales de las compras públicas¹, vale decir, en palabras de Arozamena & Weinchlbaum en “Compras Públicas: Aspectos conceptuales y Buenas Practicas” (2010, pág. 28). *” El objetivo es desarrollar reformas para mejorar los resultados y no solo los procesos (...), por ello es que en general se recomienda un amplio compromiso de los actores, un relevamiento profundo de las necesidades de un país, la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo de las capacidades de compras y el monitoreo permanente y la flexibilidad de la implementación”*. De manera que, en el

¹Al respecto puede verse que el OSCE en su Plan Estratégico de Contrataciones Públicas (2009, pág. 6), menciona que *“En los países de muy buena gobernabilidad, las adquisiciones públicas se definen primero, y sobre todo, como un asunto de gerencia especializada, regido por políticas usualmente diseñadas sobre un conjunto de principios que son la base de todo sistema, (...). Estos principios en las contrataciones públicas son generalmente considerados como piezas claves del buen gobierno y son normalmente los objetivos de la legislación misma. Así mismo, están en la base de todas las regulaciones, de las políticas y los procesos de las contrataciones públicas, son también la base para establecer las garantías del debido proceso y de los códigos de ética de las organizaciones y personas que participan en estos procesos”*.

resultado de las compras se puedan percibir compras de calidad y al precio optimo, por el lado de la entidad; y, por el lado del proveedor, este pueda sentir que ha obtenido una rentabilidad satisfactoria y, por ende, reafirme la idea de que contratar con el estado, es la mejor oportunidad de negocio para ambas partes.

En ese sentido, dicho lo anterior, es de verse que son los mismos funcionarios y servidores públicos los que deben promover la eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez en la administración de los recursos públicos, mediante la internalización de una nueva cultura de gestión, que tiende a realzar el autocontrol, la confianza y la buena fe en el funcionario y servidor público como responsable del interés público, esto es, un control interno gubernamental efectivo; Razón por el cual La Contraloría General de la República en “Las Acciones de control en el sistema de contrataciones públicas y propuestas para un nuevo marco jurídico” (2014, pág. 14), expone que uno de los retos del control gubernamental es:

*“Promover que las entidades fortalezcan sus sistemas de control interno en procesos de contratación, que en conjunto con el marco legal general, garanticen el buen uso de los recursos públicos, pero sin afectar su eficacia y eficiencia (...)
Priorizar como objetivos de control, la evaluación de los procesos de contratación, en función a resultados y, Fortalecer la profesionalización de los actores en la contratación pública (diseñadores de políticas públicas, operadores, fiscalizadores”.*

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que realiza la Contraloría por promover que las entidades fortalezcan sus sistemas de control interno, este, sigue siendo visto

como una facultad que solo le corresponde a la Contraloría o a los OCI's, ejercido mediante acciones de control posterior y con carácter sancionador. Así que basta de ver en las noticias diferentes irregularidades en las compras públicas, que, si bien son ventilados por los diferentes medios, estos no dejan de ser más que estadísticas de la historia, puesto que los daños ya están hechos, los perjuicios han sido consumados, los recursos están perdidos, los responsables sin castigo y lo más grave, la ciudadanía cada vez más pierde la confianza en sus autoridades.

Es por ello que en esta investigación se estima que el autocontrol, ejercido a través del control interno previo y simultaneo sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones, sería una herramienta para mejorar la optimización de la gestión de las compras públicas al interior de cada entidad, vale decir, la problemática de la deficiente gestión de las compras públicas, necesita de un control interno previo y simultaneo óptimo; el cual servirá de base para una adecuada planificación, organización, dirección y coordinación de la gestión institucional, que permita retroalimentar los diversos aspectos de la gestión de las compras públicas.

Sistematización del Problema

Por consiguiente, después de abordar un breve diagnóstico sobre la problemática de la gestión de las compras públicas, mediante la presente investigación científica se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿De qué manera el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014?

Interrogantes específicas:

¿De qué manera el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios influye en la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014?

¿De qué manera el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección influye en la transparencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014?

¿De qué manera el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual influye en la economía de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

La temática de las compras públicas siempre ha merecido una gran atención. Así, AROZAMENA & WEINCHELBAUM en “Compras Públicas: Aspectos conceptuales y buenas practicas” (2010, pág. 31), describe que algunas dimensiones que se recomienda analizar para un funcionamiento eficiente del sistema de compras gubernamentales son: “i) el grado con el que los niveles más altos de gobierno promueven una cultura acerca de la “accountability”², ii) el nivel de jerarquía que ocupan los

²Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, Glosario de los Principales Terminos sobre evaluacion y Gestion basada en resultados, 2010, pág. 15) “La Rendición de cuentas o accountability, es un concepto muy usado hoy en día para caracterizar a los gobiernos democráticos. Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la rendición de cuentas es la “Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. Esto puede exigir una demostración cuidadosa, que pueda defenderse incluso judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales”.

funcionarios responsables de las compras públicas, iii) la estructura salarial de los funcionarios encargados de las compras públicas en comparación con el sector privado, iv) la independencia de las agencias responsables de las compras públicas v) el nivel de capacidad y honestidad de los integrantes del equipo, y vi) la existencia escrita de estándares, procedimientos y delegación de autoridad y responsabilidad.”

De modo similar, el SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE en, “Las Compras Públicas como Herramienta de Desarrollo en América Latina y el Caribe” (SELA, 2015, pág. 59) en la reunión llevada en Quito, arriban a las siguientes conclusiones:

“I) La adquisición de bienes y servicios no debe centrarse en el solo trámite administrativo de ubicar el mejor proveedor en relación al precio ofertado, se debe tomar en cuenta el ciclo de vida del producto o servicio, desde la elección del mismo hasta el consumo o finalización de la obra. ii) La transparencia en los temas relacionados con las licitaciones y contratos realizados por las instituciones públicas nacionales constituye un elemento central de la lucha contra la corrupción. iii) La profesionalización de los funcionarios públicos encargados de ejecutar la política de compras públicas constituye una oportunidad y desafío para los países de la región como parte fundamental para establecer sistemas de compras públicas eficientes y transparentes capaces de construir una herramienta de desarrollo nacional”.

Así también, BONNEFOY & ARMIJO (2005), en el Manual “Indicadores de desempeño en el sector público” documento preparado en el marco del Programa CEPAL/GTZ “Modernización del Estado, Administración Pública y desarrollo

Económico Local y Regional” menciona que entre las dificultades que las instituciones públicas enfrentan y por lo cuales los usuarios juzgan de buena o mala el desempeño se encuentran:

“i). Ambigüedad de los objetivos que tienen que cumplir los organismos públicos, ii). Escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional), dándose el caso que varias instituciones producen los mismos bienes, o se producen bienes y servicios no relacionados con el quehacer relevante de la institución, iii). No existe claridad de quiénes deben responder por los resultados y iv). No se establecen las consecuencias del buen o mal desempeño, haciendo que la evaluación muchas veces sea un ejercicio inútil”.

Por su parte, PIMENTA, Carlos cesar (2012, pág. 8), en: el documento “Gestión de compras y contrataciones Gubernamentales”, concluye que: *“Las compras deben ser parte de una Política de Estado pues tienen impacto en la gobernabilidad. En el que los puntos clave que deben integrar una política de compras y contrataciones gubernamentales, son: competitividad, descentralización, transparencia, evaluación y control de resultados, eficiencia y calidad, estructura institucional adecuada, capacitación del personal del sector, sistemas de información abiertos, nuevas formas de proveer servicios, marco normativo sencillo y red de trabajo entre los principales actores”.*

Asimismo, el precitado autor también recalca, que la transparencia además de la probidad, ayudan a sustituir controles burocráticos por autocontroles de los mismos actores, ya que en el control administrativista de jerarquías la desconfianza es muy

grande en el que es más importante cumplir con la normativa que con los resultados. Por eso es importante buscar el compromiso de los operadores por resultados que soporten la evaluación de precios, cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios adquiridos.

También, AQUIPUCHO LUPO, Lucy Silvia (2015), en su Tesis “Control Interno y su Influencia en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso–Callao, periodo: 2010-2012”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), tesis para optar el Grado Académico de Magister en Auditoría con Mención en Auditoría en la Gestión y Control Gubernamental, concluye que: *“En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, el incumplimiento del contrato influye negativamente en la ejecución Contractual debido a la insatisfacción del área usuaria, aplicación de penalidades y cláusulas del contrato poco claras; este hecho ocasiona insatisfacción por parte de los beneficiarios, perjuicio a la sociedad por la falta de controles internos que no se aplican penalidades, toda vez que son deficiencia derivadas en la elaboración del contrato”*.

De otro lado, en cuanto al control, en el sector público tradicionalmente se ha considerado y aun se confía de manera exclusiva que el control le corresponde a la Contraloría General de la República mediante las acciones de control (auditorías) de carácter externo, resistiendo aun la idea de que el control interno es tarea de los mismos trabajadores de cada entidad, más aun, cabe mencionar que en el sector público, con excepción de ciertos países altamente desarrollados, los conceptos de control interno preventivo y concurrente recién han empezado a despertar el interés

en cuanto a su aplicación. Por lo que si bien de la revisión de la literatura existente, se encontró investigaciones relacionados al control, estas aún tienen un matiz fiscalizador de responsabilidad de la más alta autoridad, vale decir, ninguna de ellas aborda el objeto de estudio que es materia de nuestra investigación, no obstante, ello, el recuento bibliográfico nos servirá como medio de información para complementar la presente investigación. Así tenemos:

SALAZAR CATALÁN, Lesly Karin (2014, pág. 55). En su Tesis, “El control Interno: Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Publica de hoy”, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Tesis para optar el grado académico de Magister en Ciencia Política con mención en Gerencia Publica, concluye que: *“El actual concepto de control interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral, donde la supervisión de la gestión pública y la verificación del cumplimiento de las normas legales, se realiza a nivel interno y externo de una entidad. El control interno, busca que la alta Dirección, los gerentes y personal de cada entidad, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada entidad”*.

De modo similar, MILLA GÓMEZ, Julio Basilio (2002), en su Tesis titulada “ La Auditoria operativa en el control de la gestión empresarial del Estado”, Tesis para optar el grado académico de Magister en la Universidad de San Martin de Porres (USMP), concluye que: *“la finalidad del control no es la de descubrir errores o irregularidades sino que esta debe tender a crear y mantener un ambiente de corrección en*

los actos administrativos y de acatamiento a las normas legales que den estructura a las sociedades modernas, todo ello condicionado a que se cumplan los fines para los cuales fueron creados los servicios públicos y entidades en los cuales el Estado sea participe”.

Por otro lado, ROSALES VILLANUEVA, Eduardo (2013, pág. 144). En su tesis “Incidencia del Control Administrativo como Labor de Veeduría Publica en la Gestión Municipal”, Universidad de San Martin de Porres (USMP) Tesis para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas, con mención en Auditoría y Control de Gestión, concluye que: *“Se ha comprobado a través de la prueba de hipótesis que la prevención y monitoreo, influye en una cultura de control en la gestión municipal, pues ello contribuye a identificar los riesgos y adoptar las acciones correspondientes de manera oportuna, para que los efectos no impacten de manera tal que afecten o desestabilicen a la gestión; pero, igualmente resulta importante que los funcionarios y servidores se capaciten y sensibilicen sobre una cultura de control”.*

1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Frente al problema de la gestión en las compras públicas, que día a día sigue siendo motivo de denuncia a través de los medios de comunicación como la televisión, la radio, los periódicos, los mismos que han sido materia de investigación y revelados en diversos trabajos periodísticos, y que como resultado muestran como el Estado pierde cada vez más su legitimidad poniendo en tela de juicio su rol de Estado para con la sociedad.

Se considera necesario presentar alternativas de solución que estén relacionados con la profesión contable, en especial con el área de auditoría y control gubernamental. Así, un ámbito de especial interés y preocupación está referido a cómo fortalecer la legitimidad del gobierno a través de una buena gestión en las compras públicas, toda vez que los riesgos de mala gestión son muy altos en condiciones normales, más aún todavía, si los controles se reducen. A tal efecto, es indudable que el control interno integral constituye una herramienta importante para la gerencia pública de hoy; puesto que le permitirá una mayor optimización en el manejo de los recursos y políticas fijadas por el Gobierno.

En ese sentido la presente investigación nos mostrara que el control interno previo y simultáneo, es una herramienta de apoyo para optimizar la gestión de las compras públicas, pues lejos de pensar que puede entorpecer las actividades inherentes a la función pública, el control interno busca brindar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplan, mediante la implementación de actividades, acciones, normas, políticas y procedimientos, de autocontrol, inherentes a las mismas actividades, acciones, políticas y procedimientos de gestión ordinaria, que coadyuvaran y garantizaran la optimización de la gestión de las compras públicas en la municipalidad provincial de puno, y por ende, la mejora de la gestión institucional del municipio.

Por otro lado, el interés por el desarrollo de esta investigación, está motivada, por el deseo de obtener el título profesional de Contador Público, y por el interés de profundizar los conocimientos referidos al área de auditoría, control y contrataciones

estatales, de modo que me permita crecer profesionalmente al poder abarcar otros aspectos laborales dentro de los que se ubican la auditoría y la consultoría en temas de gestión pública, gobernanza, control y contrataciones estatales, lo que en definitiva me ayudará a ampliar mi visión de lo que implica la gestión pública.

Por lo anterior, se está en condiciones de afirmar que esta investigación aportará datos útiles a los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno y otras municipalidades con similar problema.

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

- Establecer si el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014.

Objetivos Específicos

- Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios influye en la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014.
- Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

- Determinar si el control previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.
- Proponer acciones que mejoren la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno a través de un programa de capacitación que muestre los beneficios de implementar un sistema de control interno previo y simultaneo para los procesos de contratación y adquisición.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. CONTROL

Según Robbins & Coutler (2005, pág. 458), control puede definirse como “(...) *el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa*”.

Para Stoner et al. (1996, pág. 610). El control, “*Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas*”.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, *citado por LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA* (2014, pág. 10) “*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 alcanzarlo*”.

Como hemos podido advertir, controlar desde la perspectiva de la contraloría y los precitados autores es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce pueda medirse. Al igual que el espíritu es

inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto y, específicamente a la administración, personificada en sus órganos de dirección y gerencia. (ROSALES VILLANUEVA, 2013, pág. 38)

Ahora bien, de acuerdo a Lasky, la noción de control ha mutado en los últimos años, de una perspectiva defectiva, correctiva y sancionadora a una perspectiva más integral que prioriza la necesidad de establecer sistemas preventivos de control. Así, tal como señala:

"Desde siempre, ha existido una diferencia en cuanto al entendimiento del concepto de control entre la cultura latina y la cultura anglosajona. Según la primera de ellas (originada principalmente en los países latinos de Europa y luego difundida hacia el continente americano), control se asocia con [verificación o examen], contribuyendo a constatar desviaciones entre lo previsto y lo realizado. En cambio, considerando los principios de la cultura anglosajona, control significa [guía, impulso correctivo], donde subyace la idea de acción correctiva inmediata". (LASKY, 2006, pág. 9)

Como se advierte, este enfoque posee una inclinación más benéfica, al involucrar un sentido de proactividad en un contexto que promueve la prevención, antes que el juzgamiento de lo pasado.

2.1.1.1. CONTROL GUBERNAMENTAL.

Se considera pertinente en esta parte, hacer referencia al control gubernamental y sus diversas modalidades con el fin de situar al control interno previo y simultáneo

dentro del contexto del mismo y su aplicación en las entidades públicas. En ese sentido, en principio el control gubernamental no es sino la aplicación del concepto general del control a la administración pública de los bienes y recursos públicos. Así pues, el control gubernamental según la Ley 27785 (2002, Art 6) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica y según lo acotado por Morón Urbina (2013, pág. 293), se conceptúa que:

“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”.

Como vemos de la definición precitada, el control gubernamental no se limita solo a efectuar un control de legalidad, vale decir, revisar y verificar si se cumplieron o no las normas aplicables, o aun control financiero simple, esto es, verificar si las cuentas cuadran. Por el contrario, hoy en día, y como no podría ser de otra manera, el control gubernamental fundamentalmente evalúa si la entidad ha cumplido con las metas y objetivos para cuyo logro se le asigno en administración recursos y bienes públicos, dicho de otro modo, hoy por hoy el control gubernamental de acuerdo al concepto precitado, propende a evaluar la calidad de la gestión que ha cumplido el ente administrador.

Así mismo, el control gubernamental tampoco se restringe a la mera formulación de recomendaciones como resultado de su labor a través de las acciones de control, sino que, además, tal como se resaltó, el gran reto que asume el control gubernamental es adoptar y proponer medidas o acciones preventivas destinadas a evitar resultados negativos en la gestión.

Ahora bien, el control gubernamental, para efectos de nuestro trabajo, se puede clasificar según el órgano que lo ejerce, en interno y externo. Así la Ley N° 27785 (2002, Art 6) en su segundo párrafo señala que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

En ese contexto, la división del control gubernamental en interno y externo propugna responder adecuadamente a los requerimientos y necesidades del Estado, entendiendo que resulta básica la dualidad entre la administración y el control para la mejora de la gestión pública. En ese sentido, se entiende por control externo al:

“Conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos

de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada.

Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control. (Ley N° 27785,2002, Art 8)

2.1.1.2. CONTROL INTERNO.

La Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, define al Control Interno como:

“(...) 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. (Ley N° 27785, 2002, Art.7º)

Las entidades sujetas a control, comprenden a todas aquellas que conforman el Gobierno Central, Regional y Local; las unidades administrativas del Poder Legislativo, Judicial y del Ministerio Público, los Organismos Autónomos e instituciones o personas de derecho público, los Organismos Reguladores, las empresas del Estado o aquellas donde el Estado participe como accionario y las entidades privadas, no gubernamentales o internacionales, exclusivamente por los recurso y bienes del Estado que perciben o administran. (Ley N° 27785, 2002, Art.3º)

Por su parte, La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI atendiendo a la relevancia del control gubernamental define el control interno como:

“Un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que la consecución de la misión de la entidad, se alcanzará los siguientes objetivos gerenciales:

- *Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones*
- *Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad*
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*
- *Salvaguardar los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño”.* (INTOSAI GOV

9100, 2004, pág. 6)

Ahora bien, la Contraloría General de la Republica considerando trascendental la importancia de regular mejor el ejercicio del control interno, toda vez que en el ámbito normativo solo se contaba con lo que señalaba el Art 7 de la Ley N° 27785.

Es pues, que dos años más tarde de emitida la guía de normas de control interno por el INTOSAI, la Contraloría General de la Republica emite la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (2006), con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultaneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas, buscando el logro de los fines, objetivos y metas de las instituciones públicas.

Del mismo modo, y a fin de propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno de las entidades emite en el mismo año la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG Normas de Control Interno (2006), a efectos de que las entidades públicas implementen sus sistemas de control interno para cautelar la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas institucionales.

Bajo esta perspectiva entonces la Contraloría General de la Republica en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (2006) ajusta la definición de control interno expresando que 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:

(i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta

(ii) 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

(iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones

(iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información

(v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales

(vi) 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 objeto encargado y aceptado". (RC N° 320-2006-CG, 2006, Marco Conceptual de la Estructura de Control Interno)

Como se advierte, el Control interno es un proceso llevado a cabo por el concejo de administración, la dirección y el resto de personal de la entidad pública, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. Tales como: *"i) Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías –operaciones información y cumplimiento, ii) Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas – es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo, iii) Es efectuado por las personas, no se*

trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar cabo el control interno, iv) Es capaz de proporcionar una seguridad razonable". (COSO, 2013, pág. 3)

2.1.1.2.1. BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO

No se ha ubicado en la bibliografía mayores beneficios a los ya señalados dentro del propio concepto de control interno, no obstante ello, en el documento Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en los Gobiernos Locales La Contraloría General de la Republica (2010), menciona que ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas estará completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:

"i) 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, ii) 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, iii) 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, iv) 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”. (LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 2010)

2.1.1.2.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Ahora bien, atendiendo a la importancia de la implementación de los sistemas de control interno en las entidades públicas orientado a cautelar la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas institucionales y en atención con lo dispuesto el Art 10° de la Ley N° 28716, concordante con el Art 14° de la ley 27785 la Contraloría General de la Republica, estableció mediante la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG las normas técnicas de control, a fin de orientar la

efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado,

Así pues, las normas de control interno son: *“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 sistema de información y de valores éticos, entre otras”*. (R.C N° 320-2006-CG, 2006, Concepto de Normas de Control Interno)

En tal sentido, la Contraloría General de la Republica para una adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades desarrolla didácticamente los cinco componentes de control interno en base a la Guía para Normas de Control Interno del Sector Publico desarrollada por el INTOSAI. (INTOSAI GOV 9100, 2004): Así pues tenemos:

a. Ambiente de control: comprende *“El establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno”*. (RC N° 320-2006-CG, 2006, NCI 01): Este componente nos lleva a revisar ocho (08) Normas Básicas:

- ✓ NCI 1.1 *Filosofía de la Dirección*; busca que la conducta y actitud de la Alta Dirección sea favorable respecto del Control Interno y retransmitida al personal.
- ✓ NCI 1.2 *Integridad y los Valores Éticos*; todos aquellos que formen parte de la organización, deben orientar su actitud hacia un apoyo

continuo al Control Interno, lo cual involucra ir más allá del cumplimiento de sus funciones normativas.

- ✓ NCI 1.3 *Administración Estratégica*; el sólo hecho de formular concertadamente los documentos de gestión de la entidad su orientación al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✓ NCI 1.4 *Estructura Organizacional*; no se debe limitar a crear nuevas unidades, sino buscar cómo estas resolverán los procesos, actividades y tareas de la entidad. Su dimensión debe estar acorde a la complejidad de las funciones, misión y objetivos de la entidad.
- ✓ NCI 1.5 *Administración de los Recursos Humanos*; se debe asegurar un adecuado reclutamiento de personal, acompañado de un proceso de inducción y desarrollo profesional dirigido a fortalecer la transparencia, eficacia y vocación de servicio, de tal manera que se adhieran a la filosofía del Control Interno.
- ✓ NCI 1.6 *Competencia Profesional*; todo el personal debe contar con conocimiento, capacidad y habilidad necesarias para ejercer las funciones asignadas, las cuales deben incluir el entendimiento de su participación en la consecución del Control Interno.
- ✓ NCI 1.7 *Asignación de Autoridad y Responsabilidad*; es indispensable la delegación de deberes y responsabilidad al personal, la cual debe contemplar sus límites, estar claramente establecida, ser comunicada y contar con su aprobación formal. Esto permitirá que todo el personal sea responsable de sus actos y de rendir cuentas de los mismos.

- ✓ NCI 1.8 *Órgano de Control Institucional*; el Órgano de Control Institucional no debe limitar su evaluación a los procesos de control vigentes en la entidad, por el contrario, debe promover la oportunidad de mejora en aquellos aspectos que aún no se encuentran dentro del Control Interno.

b. Evaluación de Riesgos: *“Abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad”.* (RC N° 320-2006-CG, 2006, NCI 02). Para la implementación de este componente, se han establecido la observancia de cuatro (04) Normas Básicas:

- ✓ NCI 2.1 *Planeamiento de la Gestión de Riesgos*; proceso continuo que busca establecer una estrategia para identificar, analizar o valorizar, manejar o responder, monitorear y documentar los riesgos que impactan negativamente el logro de los objetivos de la entidad.
- ✓ NCI 2.2 *Identificación de los Riesgos*; a partir de las metodologías existentes, se debe identificar los riesgos potenciales (internos y externos) que impiden la consecución de los objetivos y metas institucionales, teniendo en cuenta los eventos pasados y la prospectiva de hechos futuros.

- ✓ NCI 2.3 *Valoración de los Riesgos*; se debe estimar la probabilidad (posibilidad de ocurrencia), el impacto (efecto de la ocurrencia) y la frecuencia de los riesgos identificados, para registrar riesgos relevantes. A partir de esta información se emitirá los objetivos específicos del Control Interno y las actividades necesarias para minimizar los efectos de los mismos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.
- ✓ NCI 2.4 *Respuesta al Riesgo*; De acuerdo a la probabilidad y los niveles de impacto que genere un riesgo, se debe establecer un rango de respuestas potenciales que permita seleccionar la respuesta idónea.

c. Actividades de control: Son “políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos” (RC N° 320-2006-CG, 2006, NCI 03). Para su implementación, se recomienda tomar en cuenta las normas básicas siguientes:

- ✓ NCI 3.1 *Procedimiento de Autorización y Aprobación*; la autorización pasa por que cada proceso, actividad o tarea establecido, se encuentre definido y asignado por aquel que cuente con la autoridad competente para ello. La aprobación consiste en que cada resultado de un proceso, actividad o tarea, sea final o parcial, cuente con la conformidad de quien lo autorizó o de aquel que tenga la autoridad.

Ambas, deben darse por escrito u otro medio verificable y ser comunicado a la persona responsable.

- ✓ NCI 3.2 *Segregación de funciones*; para una efectiva revisión de procesos, actividades y tareas, se debe incluir la segregación de funciones en los cargos y equipos de trabajo. No es recomendable que una persona sea responsable de temas claves por periodos excesivos de tiempo.
- ✓ NCI 3.3 *Evaluación de Costo – Beneficio*; todo procedimiento de control debe pasar por una evaluación costo – beneficio, de tal manera que se asegure que el costo de establecer un control no supere el beneficio que de éste se obtenga. Para ello debe evaluarse la factibilidad y conveniencia de los procedimientos a implantarse, teniendo siempre en cuenta el logro de las metas y objetivos de la entidad.
- ✓ NCI 3.4 *Controles sobre el acceso a los Recursos o Archivos*; para evitar la utilización indebida de los recursos y la pérdida de archivos, se debe responsabilizar la utilización y custodia de los mismos a través de medios que permitan llevar su control efectivo.
- ✓ NCI 3.5 *Verificaciones y Conciliaciones*; periódicamente se den verificar y conciliar los registros de los procesos, actividades y tareas mas significativas. Esto permitira identificar y enmendar cualquier error u omision ocurrida.
- ✓ NCI 3.6 *Evaluacion de Desempeño*; se debe evaluar permanentemente el desempeño de la gestion, utilizando como

referencia los indicadores de sus planes estratégicos,. Esta evaluación debe ser normal y su evaluación debe permitir realizar los ajustes necesarios para cumplir las metas y objetivos institucionales.

- ✓ NCI 3.7 *Rendición de Cuentas*; todo funcionario y servidor público está en la obligación de rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del estado, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados; el Control Interno apoya la oportuna rendición de cuentas mediante la implementación de medidas y procedimientos de control.
- ✓ NCI 3.8 *Documentación de procesos, actividades y tareas*; el desarrollo de los procesos, actividades y tareas deben de estar documentados de tal manera que se debe definir cuales serán los registros parciales y finales que evidencien las decisiones tomadas.
- ✓ NCI 3.9 *Revisión de procesos, actividades y tareas*; periódicamente la administración debe revisar si los procesos, actividades y tareas que se realizan, cumplen con las políticas, normas, procedimientos vigentes y demás requisitos, de tal manera que se garantice la calidad de los productos y servicios brindados.
- ✓ NCI 3.10 *Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)*; se debe contar con una plataforma de información y comunicaciones diseñada para “prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades” mientras que la información fluya a través de esta, para que los controles gerenciales sean más efectivos.

d. Información y comunicación: Comprende “Los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistemático y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales”. (RC N° 320-2006-CG, 2006, NCI 04). Al desarrollarse la NCI 04, se debe implementar las normas siguientes:

- ✓ *NCI 4.1 Funciones y Características de la Información;* para que información sea representativa al momento de ser utilizada, debe tener la certeza de ser confiable, oportuna y útil.
- ✓ *NCI 4.2 Información y Responsabilidad;* es necesario que todos entiendan la importancia de los sistemas de información para el cumplimiento de sus deberes. La obtención, sistematización y retrasmisión de la información a los responsables de la toma de decisiones debe ser oportuna.
- ✓ *NCI 4.3 Calidad y Suficiencia de la Información;* se debe prever que la información procesada cuente con un alto grado de calidad y que sea la necesaria, sin convertirse en excesiva o insuficiente.
- ✓ *NCI 4.4 Sistemas de Información;* cada entidad debe idear un sistema de información (informático, manual o mixto) de acuerdo a su naturaleza y objetivos, para facilitar la toma de decisiones.
- ✓ *NCI 4.5 Flexibilidad al Cambio;* periódicamente se debe revisar el sistema de información y efectuar los ajustes necesarios. La oportunidad de su revisión debe de ir de la mano con la detección de deficiencias, cambios normativos, de metas y objetivos, entre otros aspectos que desvaloren su utilidad.

- ✓ *NCI 4.6 Archivo Institucional;* se debe preservar y conservar las fuentes (electrónicas, magnéticas y físicas) de sustento, así como los documentos que permitieron generar resultados. La información se convierte en evidencia sobre la gestión y para la rendición de cuentas.
- ✓ *NCI 4.7 Comunicación Interna;* contar con una red de intercomunicación que fluya en todo sentido, permitirá la interacción entre todo el personal y áreas o unidades.
- ✓ *NCI 4.8 Comunicación Externa;* debe fluir de afuera hacia dentro, por medio de quejas o consultas respecto a las actividades, productos o servicios de la entidad. Asimismo, fluir de adentro hacia fuera en respuesta, previniendo la salida de información que no haya sido autorizada.
- ✓ *NCI 4.9 Canales de Comunicación;* referidos principalmente a canales formales para que la información llegue oportunamente al personal competente de realizar las tareas, actividades o procesos. No obstante, el Control Interno reconoce que, en determinadas situaciones internas previamente definidas, algunos canales informales serán el medio requerido.

e. Actividades de 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. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los*

procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento". (RC N° 320-2006-CG, 2006, NCI 05)

- ✓ NCI 5.1 *Prevención y Monitoreo*; la prevención implica una actitud de cautela que busca anticipar situaciones adversas, mientras que el monitoreo se efectúa bajo un planeamiento previamente definido que busca evaluar el desempeño. Ambas se complementan.
- ✓ NCI 5.2 *Seguimiento de Resultados*; todo riesgo (potencial o real) identificado como resultado del monitoreo (sea por la propia administración o los órganos del Sistema Nacional de Control en las actividades o acciones de control debe ser registrado y puesto a conocimiento de los funcionarios competentes para que tomen las acciones necesarias para su corrección.
- ✓ NCI 5.3 *Compromisos de Mejoramiento*; a partir de la autoevaluación del Control Interno y de la evaluación de la gestión, se debe evaluar los efectos de implementar el Sistema de Control Interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto propicia mayor compromiso de los funcionarios y servidores. La evaluación externa está a cargo de los órganos del Sistema Nacional de Control.

2.1.1.2.3. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Según lo dispuesto por la normativa, en atención a lo señalado en el punto anterior:

“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”. (Ley N° 28716, 2006, Art 4)

Del mismo modo que:

“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”. (Ley N° 28716, 2006, Art 5)

No obstante la obligatoriedad que las precitadas normas jurídicas prescribían, los resultados de la implementación de los sistemas de control interno en las entidades del estado no daban visos de gran avance, razón por el cual, considerando trascendental la efectiva implementación de los mismos, La Contraloría General aprobó en octubre del 2008, la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”³, cuyo objetivo principal es el 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 establecido en las Normas de Control Interno. La citada guía busca en el marco de las Normas de Control expuestas en el punto anterior, que todas las entidades implementen sus controles internos de manera homogénea según sus atribuciones. En ese sentido, para el proceso de implementación del Sistema de Control Interno se han definido tres (03) fases.

³ Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG del 28 de octubre del 2008

- a. **Fase de Planificación:** Busca como resultado de un diagnóstico situacional del Control Interno de la entidad, elaborar un Plan de Trabajo, el cual servirá de guía para que las entidades implementen ordenadamente y progresivamente su Sistema de Control Interno. Previamente, se da por asegurado el compromiso de todos los funcionarios y servidores que laboran en la entidad, siendo necesario contar con dos acciones concretas y documentadas: i) Compromiso formal de la Alta Dirección y ii) Constitución de un Comité de Control Interno, el cual será responsable del monitoreo del proceso de implementación.
- b. **Fase de Ejecución:** En esta fase el Comité debe empezar a implementar el Sistema de Control Interno teniendo como referencia el Plan de Trabajo. En esta sección la guía establece que la implementación se debe realizar de manera progresiva tomando en cuenta dos fases: i) implementación a nivel de entidad o general, donde se desarrollarán todos los Controles Internos que afecten a toda la entidad; y ii) implementación a nivel del proceso, los cuales están relacionados con los procesos, actividades y tareas propias de la entidad que previamente han sido identificados como prioritarios para el Control Interno por sus riesgos. En esta fase la guía muestra una serie de herramientas y lineamientos para la aplicación de las Normas de Control Interno (Cfr. RC N°458-2008-CG).
- c. **Fase de Evaluación,** la guía señala la necesidad de realizar una evaluación de forma alternada en las dos fases anteriores, de tal modo que se verifiquen que las acciones se adopten de acuerdo a lo previsto. Asimismo, se requiere la

elaboración de un informe resultante que permitirá realizar la primera retroalimentación del Sistema de Control Interno.

Posteriormente, en consideración al bajo nivel de implementación de sus sistemas de control interno por parte de las entidades, mediante Decreto de Urgencia N° 067-2009 de fecha 22 de Junio del 2009 se modificó el artículo 10° de la Ley 28716 (2006), señalando entre otros que la implementación del Sistema de Control Interno será de aplicación progresiva teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de los recursos presupuestales.

Todo lo anterior explica hoy por hoy, la ausencia del sistema de control interno implementados y en funcionamiento en las entidades del Estado, más que un aliciente, la emisión del Decreto de Urgencia N° 067-2009, desacelero el proceso de implementación de sistemas de control interno en las entidades del estado.

2.1.1.2.4. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimiento del control interno en cada área de funcionamiento institucional. El marco integrado de control interno establece un total de diecisiete principios, que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno

efectivo aplicando todos los principios. A continuación, se enumeran los principios que soportan los componentes de control interno.

a. Entorno de control

1. *La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.*
2. *El concejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.*
3. *La dirección establece, con la supervisión del concejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.*
4. *La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.*
5. *La organización define las responsabilidades de las personas y a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (COSO, 2013, pág. 6).*

b. Evaluación de Riesgos

6. *La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.*
7. *La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre el cual determinar cómo se deben gestionar.*
8. *La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.*
9. *La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. (COSO, 2013, pág. 6)*

c. Actividades de control

10. *La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta los niveles aceptables para la consecución de los objetivos.*
11. *La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.*
12. *La organización despliega las actividades de control a través de políticas de establecen líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dicha política a la práctica. (COSO, 2013, pág. 6)*

d. Información y Comunicación

13. *La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control.*
14. *La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.*
15. *La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afecten el funcionamiento del control interno. (COSO, 2013, pág. 6)*

e. Actividades de Supervisión

16. *La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.*

17. *La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el concejo, según corresponda. (COSO, 2013, pág. 6)*

2.1.1.2.5. EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO

Considerando que un sistema de control interno efectivo, proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad, para ello es necesario que:

“a). Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes este presente y en funcionamiento, “presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados, “en funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados,

b). Los cinco componentes funcionen, “de forma íntegra”. De forma integrada se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado, sino que han de funcionar juntos como un sistema integrado, los componentes son independientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes. Cuando exista una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e

integral de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo". (COSO, 2013, pág. 8)

Además, que aparte de lo señalado, la aplicación del control interno, requiere del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. El uso de dicho criterio, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas; mejora la capacidad de dirección para tomar mejores decisiones sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos.

2.1.1.3. CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTÁNEO.

Avanzando en nuestro razonamiento, considerando doctrina, el control interno desde la óptica ex ante, a priori, previo o preventivo al que Robbins y Coulter llaman Control de alimentación anticipada (2005, pág. 468), *"es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas previstos toda vez que se lleva a cabo antes de la actividad real"*, es decir, es el control que se da con antelación a la ocurrencia de una actividad, operación o proceso, esto es, durante la planificación de las actividades, operaciones o procesos, siendo que deben ser conocido por el personal con anticipación, así, en vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, este control, permite ejercer una influencia controladora sobre las actividades por adelantado. De ahí que son deseables en razón de que permiten a la organización evitar problemas en lugar que tener que retroalimentar las fallas, no obstante este tipo de control requiere tiempo, compromiso, y constancia para ser ejecutado, hecha esta salvedad, sintetizando pues diré parafraseando a Londoño Camargo (2012,

pág. 5). *“La prevención es una labor de sigilo y constancia, de prudencia y respeto, desconocida por muchos, cuestionada por otros”.*

Ahora bien, en cuanto al control insitu, concomitante o simultaneo al que Robbins y Coulter llaman control concurrente (2005, pág. 469), como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo la actividad, es decir, el control se ejerce mientras se realiza el trabajo y el personal involucrado en el control puede corregir los problemas antes de que vuelvan demasiado costosos, vale decir, se ejerce en forma continua mientras se realiza la actividad, operación o proceso, toda vez que consiste en la revisión y vigilancia de las actividades y tareas durante la realización de las mismas.

Ahora bien, en nuestra normativa nacional el Control Interno previo y simultáneo no está definido y solo la normativa establece que está a cargo de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades, mientras que, el Control Interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, así como el Órgano de Control Institucional de cada Entidad, siendo que la Contraloría General sólo tiene la facultad de realizar un Control Externo. (Ley N° 27785, 2002, Art.8°). Bajo esta perspectiva del control interno previo y simultáneo, es precisamente que los modernos conceptos de control interno establecen como señala Lasky:

“Una función inherente a la gestión, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional; y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización como contaduría o auditoría interna. El control bajo esta nueva concepción, se orienta a procurar todas las condiciones necesarias para

que un equipo de trabajo ponga su mejor esfuerzo en pos de lograr los resultados deseados o planificados, ya que promueve y fomenta el buen funcionamiento de la organización". (LASKY, 2006, pág. 11)

Como se afirma arriba, las medidas de control deben ser consustanciales, invisibles para la celeridad pero visibles para las desviaciones, por ende las medidas de control deben estar integradas en los procedimientos y acciones gerenciales normales, es decir, se debe buscar alcanzar los objetivos del control hasta el máximo posible a través de los procedimientos operacionales normales, por las siguientes razones: i) Evita en lo posible el costo adicional que resulte de implementar medidas de control efectuadas de manera separada a las actividades operativas; y, ii) Hay menos inestabilidad, presión, fricción, y miedo por parte de las personas directas o indirectamente sujetas a control posterior. Por tanto, las medidas de control interno previo y simultáneo deben ser consideradas como parte de los procedimientos normales correspondientes a cada actividad operativa.

En líneas generales, la importancia de un eficiente sistema de control interno radica en que su principal objetivo es corregir errores de inmediato, esto es, con la oportunidad debida al surgimiento de cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos, es decir, que del enfoque detector y correctivo de carácter posterior que posee la visión tradicional de control, se pasa a una idea preventiva e integral de control, en la que se da énfasis al autocontrol. De ahí que se desprende su gran utilidad como herramienta para la gestión de las entidades. Desde otro punto de vista, mientras el control correctivo corrige problemas, el control previo identifica síntomas antes de que estos lleguen

a convertirse en problemas y el control simultáneo corrige los síntomas en el momento que aparecen antes de que se proliferen.

2.1.1.4. EL AUTOCONTROL

Como se afirmó arriba, el control interno previo y simultáneo debe empezar por cada servidor público, en ese sentido, importante es mencionar que los referidos controles de gestión requieren de una cultura de autocontrol, el mismo que se define como la capacidad para que cada uno controle su trabajo, detecte desviaciones y efectúe correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, dicho de otro modo, *“Es la capacidad de cada funcionario, independiente de su nivel jerárquico, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y pedir ayuda cuando lo considere necesario”*. (CARDENAS MAPURA, 2012)

En igual sentido Dorta citado por Cárdenas refiere que el control interno:

“Da importancia a los trabajadores y a que otros grupos de interés asuman un nivel apropiado de compromiso en el nivel de los propósitos y objetivos de la organización, resalta el auto control y confianza mutua como factores para potenciar la identificación de objetivos. Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para cumplir con las funciones encomendadas, las que apoya con medios tecnológicos y procesos de calidad. Esta influido por la auditora interna. El modelo incluye el sistema de administración de riesgo y lo reconoce como parte de las buenas prácticas de gestión, se desarrolla en un proceso interactivo que permite la mejora continua en la toma de decisiones”. (2012, pág. 26)

De igual modo, el modelo australiano de control interno ACC “Australian Control Criteria” citado por Montilla Et al. *”Resalta el autocontrol y la confianza mutua como factores que potencian la identificación de objetivos, hace énfasis en conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo las funciones encomendadas”* (2007). Por tanto, este modelo de control interno le da importancia a que los trabajadores asuman un nivel apropiado de compromiso en el logro de los propósitos y objetivos de la organización. Así, de tales definiciones se pueden extraer tres elementos i) El factor humano “las personas” que encierra los estilos de comportamiento individuales, interpersonales y colectivos de una organización. ii) Conjunto de valores, creencias, hábitos, percepciones y experiencias que caracterizan un grupo en una entidad y iii) El hecho que el control constituye una serie de acciones en el tiempo que están en estrecha relación con las actividades de la entidad.

Como vemos, el mejor control interno es aquel que como resultado de su aplicación se presenta en acciones correctivas oportunas tomadas o iniciadas por los mismos trabajadores, sin necesidad de llevar el problema a niveles más altos. Para lo cual se requieren las siguientes condiciones:

- ✓ La sistematización del proceso de control inherente a las actividades operativas. - implica que para ejecutar el control interno previo y simultaneo es esencial, la más amplia y explícita definición de una actividad operativa que facilite su ejecución y al mismo tiempo su control, de esta manera el control interno debidamente planeado, permitirá que toda persona responsable de un segmento del trámite de una operación debe conocer exactamente qué hacer y qué no hacer. Se incluye aquí de manera inherente

a la sistematización una adecuada documentación, ya que sin la adecuada documentación que incluya la descripción, autorización y el trámite por cada operación o transacción, el control será imposible por atentar contra el principio de legalidad, el cual es el orden jurídico que autoriza y desautoriza cualquier actuar de los funcionarios y servidores públicos.

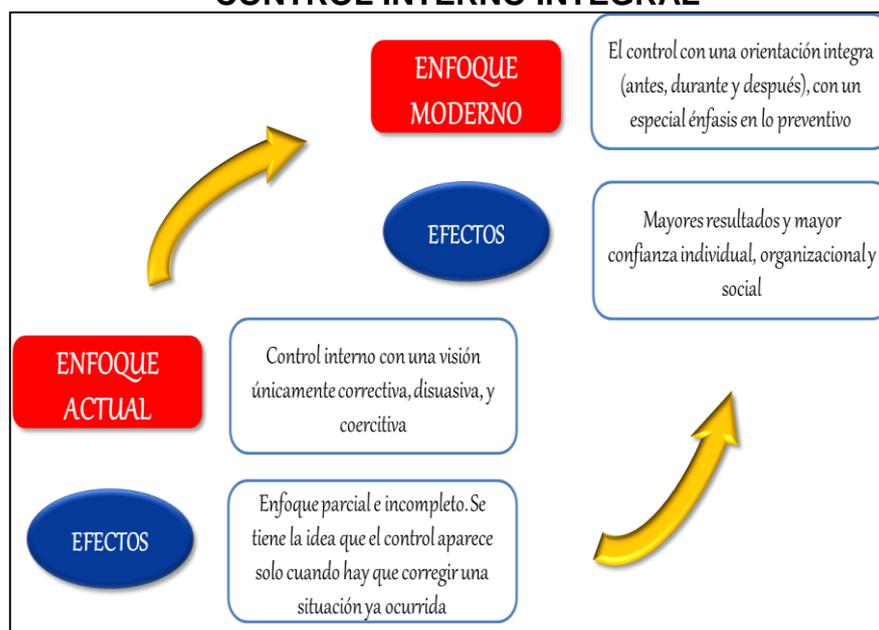
- ✓ Personal idóneo para operar el sistema, significa que el control interno previo y simultaneo, no obstante, lo descrito en el párrafo anterior necesita de personal competente y capaz para llevarlos y ponerlos en práctica de manera consciente y constante.
- ✓ Compromiso de autocontrol por parte de los operadores del sistema, esto es, que cada trabajador tiene que poseer un nivel de competencia adecuado para cada tarea comprendida y la suficiente integridad de asumir la responsabilidad de autocontrol. Así pues, el control interno no debe ser entendido únicamente como un conjunto de procedimientos que guían o que orientan un proceso de evaluación de resultados, sino que, fundamentalmente se enmarca en el comportamiento individual y colectivo de las personas que componen una organización, ya que somos los seres humanos los que pensamos, actuamos, y tomamos las decisiones.

En suma, el control interno previo y simultaneo, al que podríamos llamar control consustancial a todos los actos, procesos y operaciones de la entidad, es aquel que se ejerce por las mismas personas de la entidad y no puede concebirse separadamente de las acciones, actividades, operaciones y procesos. Por otro lado, si bien la concepción preventiva y detective del control interno que se describe es

parte inherente del concepto mismo del control gubernamental, en razón que las operaciones y demás actividades de la administración deben ser controladas por sus mismos ejecutores, no negamos que es necesario la existencia y el fortalecimiento del control externo posterior, toda vez que será este, el que se encargue de monitorear y verificar de forma posterior la marcha y el debido rumbo del control interno previo y simultaneo. De ahí que recién se pueda afirmar que el control interno es integral. A mejor ilustración la siguiente figura.

FIGURA No 2

CONTROL INTERNO INTEGRAL



FUENTE: Elaboración Propia

2.1.1.5. EL CONTROL INTERNO: PERSONAL CALIFICADO Y LA ETICA PROFESIONAL

Al ser el control interno ejecutado por las personas, la correcta aplicación de los mismos dependerá de los valores éticos de las personas, sobre todo de quienes dirijan la organización, toda vez que la conducta ética es el cemento que une las partes al todo, forma parte del código de todas las profesiones, al mismo tiempo que

el control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y su comportamiento, necesita contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir, *“Dado que la mayoría de los países ha adoptado un enfoque más descentralizado, mejorar la profesionalidad de la contratación se ha convertido en algo aún más importante. Se han dedicado esfuerzos para dotar a los responsables de la contratación de los conocimientos adecuados, experiencia y calificación para evitar riesgos para la integridad en la contratación pública”*. (OECD, S.A, pág. 8)

“Mejorar la profesionalidad requiere no sólo procedimientos de gestión, sino también un claro conjunto de valores y normas éticas que expongan cómo lograr este objetivo. Los países han expresado la necesidad de desarrollar un código de conducta modelo para los responsables de contratación que defina restricciones y prohibiciones claras, además de ofrecer recomendaciones sobre cómo gestionar su interacción con los sectores privados”. (OECD, S.A, pág. 11)

Así, las políticas y procedimientos de control interno solo pueden aplicarse exitosamente cuando el personal cuenta con entrenamiento previo suficiente; y siendo que el componente más importante del control interno es el personal encargado de tales actividades, resulta obvio que para que un sistema de control interno previo y simultaneo funcione; al ser una actividad de autocontrol, requiere que se adopten políticas de incorporación de recursos humanos encaminados no solamente a contratar y retener al ‘personal capacitado, sino que sobre todo deben adoptarse y establecerse políticas eficaces para la capacitación, entrenamiento, selección, ascenso y supervisión del personal que ya se encuentra en labor. Puesto

que la sola selección de personas competentes y honestas por sí sola no garantizara que se dejen de cometer errores o fraudes, importante es contar con ellos, de eso no hay duda, sin embargo, en combinación con las otras personas que también son integrantes de la institución, y todos como elementos que afectan el ambiente de control, necesitan estar integrados en niveles óptimos de competencia ética y profesional.

2.1.2. PROCESOS DE CONTRATACION

En relación al proceso de contratación, por un lado, en principio, según señala Krajewski, Malhotra y Ritzman (2008) citados por Vanegas Guerra (2013, pág. 5), proceso se define *“como cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforma uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes”* en la misma línea Galloway (2002) también citado por Vanegas Guerra, refiere que:

“Proceso es un conjunto de pasos, tareas o actividades que tiene un principio y un final y que utilizan inputs para producir un producto tangible o un servicio intangible como output. Se debe considerar como inputs a los materiales, equipos, información, recursos humanos; las cuales son transformadas para producir los outputs, es decir, un producto o servicio creado en el desarrollo del proceso para la entrega al cliente. De esta manera, un proceso agrega valor a los Inputs”. (VANEGAS GUERRA, 2013, pág. 5)

De acuerdo a ello, el proceso vendría a ser un conjunto entrelazado de acciones, actividades, operaciones y procedimientos que poseen un orden de inicio a fin ya

preestablecido, para producir valor mediante la transformación de los insumos en resultados.

Por otro lado, los contratos de la administración pública son acuerdos de voluntad entre la administración pública y un ente de derecho privado con el fin de crear, regular o modificar una relación jurídica que se destine a la creación de valor para la sociedad.

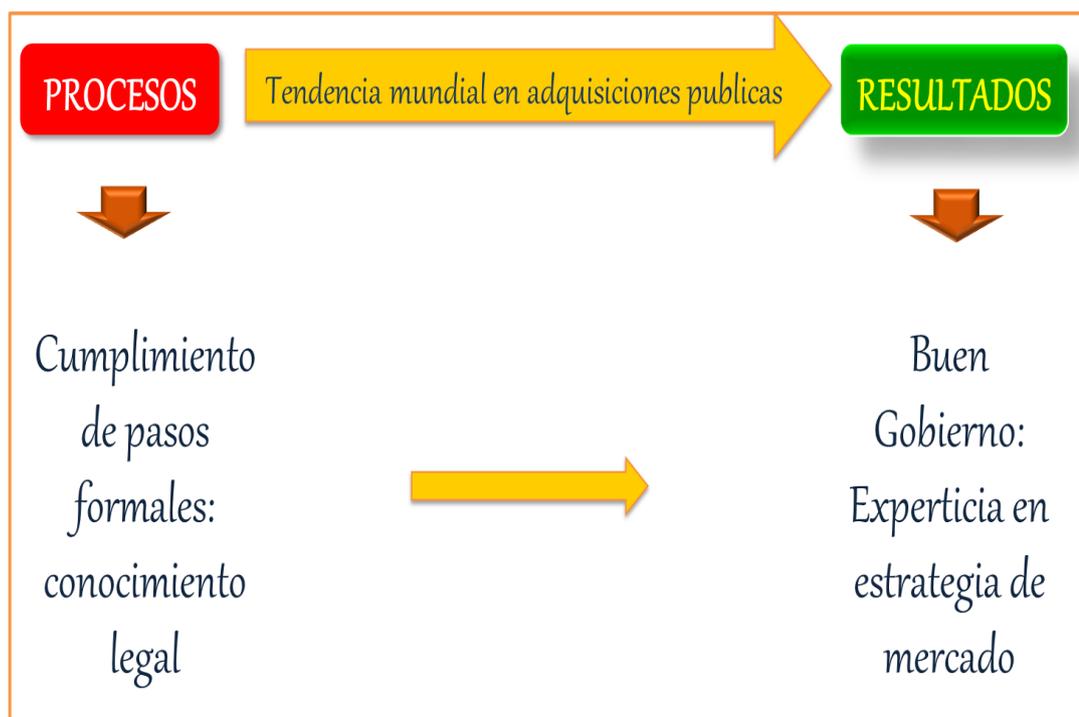
Ahora bien, en el caso que nos atañe, vale decir las contrataciones cuyo objeto contractual tengan que ver con el aprovisionamiento de bienes, servicios y obras para las entidades de la administración pública, el art 76° de la Constitución Política del Perú, exige que la administración pública en sus contrataciones efectúen procedimientos de selección que deben ser regulados, con el fin de generar eficiencia en la gestión de las contrataciones, eficiencia en el gasto, y satisfacción adecuada de las necesidades de la administración pública, para lo cual el marco jurídico vigente que efectiviza el precitado artículo constitucional, es el Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 184-2008-EF, las mismas que establecen las pautas básicas que deben cumplir las entidades de la administración pública en los procesos de contratación que realicen para adquirir bienes, contratar

servicios y ejecutar obras, y también establece las fases que el proceso de contratación debe seguir, como garantía del interés público”⁴.

Ahora, si bien la óptica bajo la cual se viene desarrollando la presente investigación responde a un criterio de control de resultados antes que procesos, vale decir, criterio de principios antes que acatamiento estricto de la ley. A mejor entender la siguiente figura.

FIGURA No 3

TENDENCIA MUNDIAL EN GESTIÓN DE ADQUISICIONES PÚBLICAS



FUENTE: Elaboración Propia en base al Plan estratégico del OSCE

⁴ A la fecha de ejecución de la presente investigación dichas normas fueron sustituidas por la LEY N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y el Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 350-2015-EF. vigentes desde el 09 de enero de 2016

Ello no significa que se deba dejar de lado las obligaciones contenidas en el ordenamiento jurídico, por cuanto, de acuerdo con lo establecido en el numeral 1.1 del artículo II del título preliminar de la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento administrativo General, los funcionarios y servidores públicos deben actuar con respeto a la constitución, la ley y el Derecho, dentro de las facultades que le han sido conferidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas. Es por ello, que todo lo que se haga o decida hacer en la administración pública debe tener como fundamento una disposición expresa que le asigne la competencia para poder actuar de tal o cual modo.

En ese sentido, hecha la aclaración, a continuación, respecto a las fases del proceso de contratación pública que comprende la programación y los actos preparatorios, la selección y la ejecución contractual, se desarrollara aspectos en esencia teóricos, y también los aspectos que dicta la Ley de Contrataciones con el Estado y su Reglamento.

2.1.2.1. PROGRAMACION Y ACTOS PREPARATORIOS

La programación y los actos preparatorios como primera etapa del proceso de contratación se inicia con el surgimiento de la necesidad de adquirir un bien, contratar un servicio o ejecutar una obra, cuyo abastecimiento requiere ser programado e incluido en un instrumento de gestión, denominado Plan Anual de Contrataciones del Estado, para su posterior contratación, por eso planificar las compras como señala Rolleri *“Implica definir qué, cuánto y el momento de necesidad de un bien o servicio, identificar potenciales proveedores. Implica desarrollar un plan*

estratégico (estableciendo objetivos y prioridades) que permite guiar, controlar y transparentar los gastos de la organización”. (ROLLERI, 2006, pág. 8)

A lo que el PAC según la Directiva N° 005-2009-OSCE-CD prescribe que *“El Plan Anual constituye un instrumento de gestión que debe obedecer en forma estricta y exclusiva a la satisfacción de las necesidades de la Entidad, las que a su vez provienen de todos y cada uno de los órganos y dependencias de aquélla, en atención al cumplimiento de sus funciones y al logro de sus metas institucionales a lo largo del año fiscal correspondiente, conforme lo establece el artículo 80° de la Ley y el artículo 60° del Reglamento”* (2012). En efecto el PAC, entonces, es un instrumento de gestión para la entidad y una fuente de información para los proveedores acerca de las necesidades de las entidades en materia de contratación. Por un lado, son un mecanismo que permite a las entidades públicas programar de manera anticipada las compras que son necesarias para cumplir con sus objetivos institucionales y evitar así la tradicional improvisación en esta materia en el sector público; y, de otro lado, su publicación es necesaria para que los potenciales proponentes puedan conocer también con anticipación las necesidades que tienen las diversas dependencias del Estado en cuanto a bienes, servicios y obras, de tal manera, que estos puedan ser satisfechos por el mercado.

Ahora bien, como se ha dicho, el Estado demanda bienes y servicios para el cumplimiento de sus fines y son los funcionarios públicos los encargados de elaborar los programas y proyectos que permitan la adquisición de los mismos, por tanto, son ellos los que tienen la capacidad decisoria y la responsabilidad de definir

que contratar para crear valor en la gestión pública, sin embargo esta decisión de incluir una contratación en el PAC debe definir, en primera instancia, si la contratación es necesaria o no, y, en el caso de ser necesario ver qué es exactamente lo que se contratara. Ambos aspectos como dice *Rose-Ackerman citado por Arozamena y Weinchelbaum* “Están sujetos a la posibilidad de manipulación, ya que (...) la elección de que adquirir es tan o más importante que el procedimiento mismo de adquisición (...)” (2010)(*lo resaltado es agregado*); más aún, como señala el PNUD “*las fases preparatorias del proceso contractual y post-proceso, desde la evaluación de necesidades (planeación) (...) afectan principalmente el principio de selección objetiva (...), también afectan el principio de planeación como cuando se contrata la adquisición de bienes o servicios innecesarios, o afecta a ambos principios cuando se hace la adquisición a precios que no corresponden a los precios de mercado*”. (PNUD, 2011, pág. 13)

Por otro lado, los actos preparatorios comprenden todas aquellas actuaciones dentro de la esfera interna de la Entidad que debe realizar la misma, teniendo en cuenta la finalidad de la necesidad, *la determinación de su costo*, la verificación de existencia de recursos, oportunidad de satisfacción; entre otros aspectos, de las cuales lo más relevante resulta la determinación de su costo, vale decir, el valor referencial efectuado a través de un minucioso, detallado y profesional estudio de las condiciones y posibilidades que ofrece el mercado, a fin de obtener la más amplia concurrencia de proveedores, toda vez que “*La consideración del número de postores que participan en un proceso de selección como una variable endógena constituye uno de los puntos centrales de interés. En términos generales, un aumento en el número de participantes se considera beneficioso: incrementan la competencia y, entre otras*

consecuencias laterales favorables, dificulta la colusión entre participantes”.

(ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010)

Resumiendo, y según *Medina & Mezarina* “*La planificación y programación de las compras públicas responden a un plan estratégico de la entidad, el cual contiene los objetivos a cumplir en un periodo de tiempo. Además, es necesario identificar los bienes y servicios a necesitar, su cantidad y en qué momento se necesitarán. De lo contrario la puesta en marcha de los servicios, obras u otros se verá afectada al no contar con los implementos requeridos a tiempo*”. (2013, pág. 46)

Bajo esta perspectiva, *Rolleri* aconseja considerar los siguientes aspectos para planificar las compras: “*Demandas y necesidades de la ciudadanía, requerimientos de los proyectos y programas especiales, insumo histórico, nivel de stock, previsiones de disponibilidad presupuestaria. Consultas: En los casos de compras complejas se recomienda consultar a los proveedores y a expertos para conocer las necesidades y definir los requerimientos con el mayor nivel posible de información sobre las especificaciones técnicas (características principales, factores de diferenciación) y sobre las alternativas existentes en el mercado destinadas a definir el producto o servicio*”. (ROLLERI, 2006, pág. 8). Definitivamente, partiendo de una planeación responsable el principio de planeación, como “buen árbol”, nace con unas raíces sanas y fuertes para el devenir de las siguientes fases del proceso de contratación.

I. Fase de Actos preparatorios según nuestra normativa nacional.

La primera fase implica la formación de la voluntad del Estado para contratar. Esta voluntad comprende diversas actividades que se inician con la definición de

necesidades que tiene una Entidad, es decir, con la determinación de los bienes, servicios u obras que debe contratar en cada ejercicio presupuestal para cumplir con sus funciones y metas trazadas.

Una vez programados los bienes, servicios u obras a contratar, éstos deben ser incorporados a un instrumento de gestión de uso obligatorio, denominado Plan Anual de Contrataciones del Estado (RLCE, 2009, Art 6 y sgts). Debe tenerse en cuenta que los recursos que cada Entidad estime gastar en el año deben tener correspondencia con el presupuesto que se le ha sido asignado.

Este instrumento de gestión debe publicarse en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) (RLCE, 2009, Art 8), que es un sistema electrónico que contiene toda la información referida a las contrataciones del Estado, independiente de la aplicación de regímenes especiales de contratación. Todas las entidades estatales están obligadas de publicar en dicho sistema todos los actos y acciones efectuadas durante las tres fases de la contratación.

En la determinación de las necesidades de la Entidad, se deben precisar las características técnicas mínimas o requisitos técnicos mínimos que deben tener los bienes, servicios u obras que va a contratar, para asegurar la operatividad y uso destinado para su adquisición. (RLCE, 2009, Art 11)

Determinada las necesidades de la Entidad, ésta debe establecer el valor referencial (RLCE, 2009, Art 13), es decir, el costo de contratar los bienes, servicios u obras con terceros. Este valor debe ser real, actual y de mercado. Es obligatorio establecer un valor referencial en consideración a que el Estado va a generar una erogación de fondos públicos, y luego el órgano encargado de las contrataciones es la responsable de planificar los procesos de contratación, por lo que le corresponde solicitar al área de Presupuesto de cada Entidad, la asignación presupuestal para cada contratación que se realice. (RLCE, 2009, Art 18)

A continuación, debe designarse a los encargados de conducir un proceso de selección. Al respecto, el artículo 24º de la Ley establece que se debe designar a un órgano colegiado, denominado Comité Especial que debe conducir el proceso de selección (RLCE, 2009, Art 27). Este órgano colegiado cuenta con las características de autonomía, especialidad, solidaridad y responsabilidad, las que le permiten desarrollar un proceso de selección y tomar decisiones, sin injerencia de terceros; pero con sujeción a las normas aplicables.

El Comité Especial debe establecer cuáles son las reglas del juego, reglas que están insertas en un documento denominado “Bases” del proceso de selección (RLCE, 2009, Art 35 y Sgts). Este documento contiene los requisitos, reglas, derechos obligaciones que les corresponden a los participantes en un proceso y al Estado en su papel de contratante.

En las Bases se deben incluir dos aspectos importantes pero distintos:

- a. Los requerimientos técnicos mínimos, que son las características mínimas del objeto de contratación, que obligatoriamente debe cumplir el postor; y
- b. Los factores de evaluación a aplicarse, con la finalidad de seleccionar al mejor postor mediante la asignación de puntajes. (RLCE, 2009, Art 43 y sgts)

Adicionalmente, las Bases deben contener un método objetivo de evaluación y calificación de propuestas técnica y económica, según el cual se asignarán los puntajes a cada uno de los ofertantes; para luego determinar al postor que sea adjudicado con la buena pro (postor ganador).

2.1.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección supone la etapa en la cual la entidad elegirá al proveedor idóneo para abastecer de bienes, prestar servicios o ejecutar obras, es decir, como señala Medina & Mezarina *“Es el proceso mediante el cual se elige al mejor postor, según los criterios de evaluación propios del gobierno y que su oferta sea acorde a la necesidad que se quiere cubrir. Por otro lado, al ser un proceso público, las reglas de transparencia e igualdad de trato a los proveedores deben mantenerse a fin de evitar la corrupción y poder realizar la rendición de cuentas a la población”*. (2013, pág. 48)

Asimismo, según Rolleri el proceso de selección es la etapa *“Donde se fijarán las pautas, requisitos y exigencias de lo que la Administración Pública busca comprar, siendo necesario prestar mayor atención a los aspectos más vulnerables que las misma contiene”*. (ROLLERI, 2006, pág. 9)

La premisa de todo proceso de selección es contar con una situación de amplia competencia entre los proveedores, es por ello que según Rolleri:

“Se recomienda que los pliegos deben contener una descripción de la necesidad que dio origen al requerimiento, una descripción del producto o servicio que se desea comprar o contratar y la definición concreta de un rango de precio que se está dispuesto a pagar. Su importancia radica en que constituye la base para que los potenciales proveedores elaboren sus propuestas y los evaluadores determinen la mejor oferta, siendo los aspectos claves a destacar (...) las especificaciones contenidas en los pliegos y el compromiso de ofrecer garantías de transparencia a todos los participantes”. (ROLLERI, 2006, pág. 9)

Para lo cual se deben formular factores de evaluación objetivos y razonables de acuerdo a los RTM y TDR de los requerimientos, Dromi, acerca de los requerimientos técnicos mínimos señala:

“Que la claridad en la identificación del objeto está íntimamente relacionada con el grado de especificación del objeto pretendido. La claridad y precisión en la identificación del objeto en los pliegos, proporciona a los interesados un conocimiento exacto de las características de lo licitado, para que puedan saber con seguridad las alternativas existentes para sus ofertas. No se trata aquí de la mayor o menor libertad para la variación de las propuestas, conferida por el pliego en vista de la configuración del objeto, sino simplemente del perfecto esclarecimiento del ámbito por él supuesto. Cuando los interesados puedan conocer inequívocamente

todo lo que se incluye o excluye en la caracterización del objeto, estará cumplimentado el requisito aludido". (DROMI, 1999, pág. 352)

Al mismo tiempo que en base a los TDR y RTM, luego se practique una evaluación objetiva dentro del mejor criterio de calidad, precio y oportunidad sin tener en consideración factores de afecto o de interés y, en general, cualquier clase de motivación subjetiva ajena a los intereses públicos. Al respecto el PNUD refiere el:

“Ofrecimiento más favorable es aquel que teniendo en cuenta los factores de escogencia, primero el de verificación, que determina el cumplimiento de las condiciones de los proponentes con unas exigencias jurídicas, técnicas (experiencia, organización, equipos) y financieras; segundo, de verificación y evaluación de la calidad e idoneidad de los bienes y servicios que se solicitan y que deben cumplir los proponentes; y, tercero, la evaluación de la oferta económica. El análisis de todos estos factores y la ponderación precisa, detallada y concreta de los mismos está contenido en los estudios previos y serán exigidos en los pliegos o términos de referencia, sin que la favorabilidad la constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos”. (PNUD, 2011, pág. 22)

Para ser más específicos, Rolleri en particular nos da muestra de unas herramientas aplicables al proceso de selección que propenden a la transparencia. Así pues, tenemos en cuanto a la elaboración de las bases:

“(...) No direccionamiento del pliego: No se debe especificar marca, color, tamaño exacto o todo aquel elemento que determine a un único vendedor o a un reducido universo de proveedores. Competencia y eficiencia: resulta conveniente optar por el mecanismo de compra que garantice mayor competencia entre los oferentes para realizar compras eficientes, donde se resguarde la relación entre calidad y precio de los bienes o servicios adquiridos. Publicidad: se publicará la compra/contratación en forma de anuncio de licitación, invitación de proveedores en el Boletín Oficial, en la página web del organismo y en medios de mayor tirada; el pliego será de acceso público”. (ROLLERI, 2006, pág. 11)

Además, en cuanto a la evaluación y selección de ofertas aconseja: *“(...) Idoneidad: el comité evaluador de las ofertas debe ser compuesto por personal idóneo; funcionarios y personas de conocimiento técnico específico. Rotación: la asignación de funcionarios a los comités evaluadores debe ser rotatorio con el fin de evitar el conocimiento anticipado de la composición del comité evaluador. Casos de mayor complejidad: para la selección del contratista en casos de mayor complejidad se recomienda emplear comités evaluadores con expertos en el área (...)”. (ROLLERI, 2006, pág. 12)*

A continuación, se mostrará que los operadores logísticos, deben ostentar cargos de acuerdo a su experiencia en contrataciones similares, de modo tal, que haya menos riesgos en incurrir en errores a consecuencia de inexperiencia:

FIGURA No 4

JERARQUÍA POR NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y COMPETENCIAS REQUERIDA



FUENTE: (OSCE, 2009, pág. 24).

I. Fase de selección según nuestra normativa nacional

Una vez que el Comité Especial cuenta con las Bases debidamente aprobadas debe realizar un proceso de selección para determinar al postor que va a contratar con la Entidad. (RLCE, 2009, Art 35)

a. Los Procesos de Selección.

Los procesos de selección están regulados en la Ley y se definen en función del monto del valor referencial y del objeto de contratación, (bienes, servicios y obras). Existen cuatro tipos de procesos de selección: Licitación Pública Concurso Público, Adjudicación Directa (Pública o Selectiva) y Adjudicación de Menor Cuantía. (RLCE, 2009, Art 19)

FIGURA No 5

TOPES DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS – RÉGIMEN GENERAL D.L. N° 1017 EJERCICIO PRESUPUESTAL 2014

TIPO DE PROCESO DE SELECCIÓN		BIENES S/.	SERVICIOS S/.	OBRAS S/.
LICITACIÓN PÚBLICA		>= 400,000		>= 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO			>= 400,000	
ADJUDICACIÓN DIRECTA	PÚBLICA	< 400,000 > 200,000	< 400,000 > 200,000	< 1'800,000 > 900,000
	SELECTIVA	<= 200,000 >= 40,000	<= 200,000 >= 40,000	<= a 900,000 >= a 180,000
ADJUDICACIÓN DE MENOR CUANTÍA		< 40,000 > 11,400	< 40,000 > 11,400	< 180,000 > 11,400

FUENTE: Compras estatales.net

b. Tramite del Proceso de Selección

Una vez determinado el tipo de proceso, el Comité Especial debe publicar en el SEACE dicho proceso a través de la convocatoria, a fin de que los potenciales proveedores tomen conocimiento del mismo y, si están interesados participaran según las reglas establecidas en las bases. El acto de convocatoria se realiza a través del SEACE. Con el acto de convocatoria del proceso de selección se inicia la segunda fase del complejo proceso de contratación del Estado. Esta fase, denominada “fase de selección”, es entendida como la evidencia formal de la voluntad del Estado de contratar con terceros. (RLCE, 2009, Art 50, 51)

En esta fase de selección, se manifiestan las voluntades de las partes que intervienen en una contratación pública, la Entidad convocando a proceso de selección y los participantes presentando sus propuestas técnica y económica en el plazo establecido en las bases.

Cada uno de los postores que haya presentado sus ofertas técnica y económica se debe sujetar al método de evaluación y calificación de propuestas que establecen las bases. La aplicación de dicha metodología está a cargo del Comité Especial, en su calidad de órgano colegiado encargado de la conducción del proceso de selección. Al respecto, el artículo 70º del Reglamento establece lo siguiente: *“La calificación y evaluación de las propuestas es integral, realizándose en dos (2) etapas. La primera es la técnica, cuya finalidad es calificar y evaluar la propuesta técnica, y la segunda es la económica, cuyo objeto es calificar y evaluar el monto de la propuesta. Las propuestas técnica y económica se evalúan asignándoles puntajes de acuerdo a los factores y criterios que se establezcan en las Bases del proceso, así como a la documentación que se haya presentado para acreditarlos. En ningún caso y bajo responsabilidad del Comité Especial y del funcionario que aprueba las Bases se establecerán factores cuyos puntajes se asignen utilizando criterios subjetivos”* (RLCE, 2009, Art 70)

Conforme a lo antes señalado, una vez que se han evaluado las propuestas técnica y económica de los postores, debe establecerse cuál va a ser el puntaje total. Para ello, se debe aplicar las reglas establecidas en el artículo 71º del Reglamento.

Una vez determinado los puntajes totales, se establece cual es el orden de prelación, a fin de saber quién sería el postor adjudicado con la Buena Pro y el orden de prelación de los postores restantes (RLCE, 2009. Art 72). Este acto que debe publicarse a través del SEACE, según lo establecido en el artículo 134º del Reglamento.

No obstante haberse adjudicado la Buena Pro, ésta puede ser materia de impugnación antes de que quede consentido dicho acto; según lo establecido en los artículos 104 º y siguientes del Reglamento. En este caso, la Entidad debe suspender el proceso selección hasta que el Tribunal emita pronunciamiento, momento en el que recién se determinaría el consentimiento de la buena pro.

Una vez que la Adjudicación de la Buena Pro queda consentida, con o sin impugnación, significa que ya se determinó al postor ganador que va a contratar con la Entidad. Este procedimiento s sujeta a plazos y requisitos establecidos en el artículo 137º y siguiente del reglamento.

2.1.2.3. EJECUCION CONTRACTUAL

La última etapa del proceso de contratación, denominada etapa de cumplimiento es aquella en la que el contratista viene suministrando el bien, prestando el servicio o ejecutando la obra del contrato, esta fase comprende el cumplimiento de lo pactado, es decir, se plasma y se efectúa la prestación a cargo del contratista.

Ahora bien, un desafío habitual en la ejecución contractual a lo largo del tiempo está dado por cómo evitar la caída de la calidad de los bienes y servicio provistos por quienes resultan seleccionados como contratistas del sector público; ya que, con cierta frecuencia, quienes ganan un proceso de selección, se hallan predispuesto de antemano a faltar a sus obligaciones. Así, de acuerdo a Bowles citado por Medina & Mezarina *“Para que un contrato sea realizable y un tercero lo pueda hacer respetar no es sólo que la información relevante sea conocida, sino también que la información sea verificable, es decir, que sea admisible en las cortes o alguna otra instancia capaz de hacer cumplir sus términos”* (2013, pág. 49) esto quiere decir que se busca eliminar las asimetrías de información entre la entidad y el contratista de manera que según Bowles citado por Medina & Mezarina *“cuando los contratos son completos hay muy poca razón económica para preocuparse (...) por los compromisos del compañero de intercambio”*. (2013, pág. 49)

Esto implica que en para que el contrato se cumpla en los términos, condiciones, plazos y formas que la entidad requiere, es menester que el mismo, sea formulado prebendó todas los términos contractuales y que sea conocida por ambas partes con antelación a la ejecución del contrato, de modo tal, que al ser el contrato completo, este se cumplirá también del mismo modo, puesto que si acaece luego un minino detalle conocido por una parte pero no revelada a la otra premeditadamente, generara que los contratistas exploten su ventaja reduciendo costos en aquellas dimensiones de la provisión cuyos niveles de calidad no hayan sido exactamente definidas. (ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010)

En ese sentido, para que un contrato sea ejecutable, es necesario esclarecer algunas pautas para la supervisión de contratos. Al respecto CEPAL citado por Medina & Mezarina propone que la supervisión requiere de las siguientes funciones mínimas: *“Inspección regular de las condiciones, Programación de actividades, Supervisión de trabajos y sus resultados, Disposición de pagos, Capacitación en el puesto de trabajo”*. (2013, pág. 50)

Por otro lado, el siguiente aspecto a considerar son las sanciones, ya que es efímero suponer que el contrato se cumplirá a la perfección. Por tal motivo, se considera que estos incumplimientos deben ser detectados y reportados por los encargados, esto se logra a través de oportunas actividades de monitoreo sobre las calidades, cantidades y oportunidad de las prestaciones a cargo del contratista. Luego *“Es necesario que una vez detectado el cumplimiento es necesario penalizarlo (...) en el que, (...) además, del carácter disuasivo de estos castigos, tanto o más importante que su aspecto punitivo”* es disuasivo. (ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010). Por el contrario, los incumplimientos que se generan y que no resulten penalizados, se presume que se deben a negligencia o favoritismo de quien está a cargo de efectuar el correspondiente control.

I. Fase de ejecución contractual según nuestra normativa vigente

Una vez que la Administración pública suscribe un contrato, las partes contratantes se sujetan a las reglas establecidas en dicho documento y en la Ley y su Reglamento. Estos actos corresponden a la tercera fase, denominada “fase de

ejecución contractual”. No obstante contar con un contrato, existen muchas figuras administrativas que se pueden aplicar en la fase de ejecución contractual. También, puede haber controversias que se susciten entre las partes, las que deben sujetarse a la aplicación de los mecanismos de solución de controversias regulados en la Ley y su Reglamento, que son la Conciliación y el Arbitraje.

Entre las principales funciones con respecto a la gestión del contrato de la entidad contratante se encuentran:

- ✓ La corrección del contrato.
- ✓ Gestionar las modificaciones del contrato producto de variaciones en la ejecución.
- ✓ Gestionar las garantías, ejecutarlas en caso de incumplimiento y mantener un seguimiento constante a su vencimiento. (RLCE, 2009, Art 155)
- ✓ Aplicar penalidades a los contratistas que excedan el plazo de ejecución. (RLCE, 2009, Art 165)
- ✓ Gestionar las ampliaciones del contrato con respecto a fechas de ejecución. (RLCE, 2009, Art 175)
- ✓ Resolver el contrato en caso de incumplimiento del proveedor. (RLCE, 2009, Art 168)
- ✓ Solicitar prestaciones adicionales. (RLCE, 2009, Art 174)

Luego, se encuentran las principales funciones del órgano encargado de las contrataciones con respecto a la gestión de contratos, estas son:

- ✓ Es responsable del seguimiento contractual desde una mirada administrativa.

- ✓ Es responsable del manejo y curso del Expediente de Contratación (salvo de la Selección con el comité especial).
- ✓ Es el único encargado autorizado para otorgar al contratista una constancia sobre el proceso de contratación (RLCE, 2009, Art 178); y.

Por ultimo en el caso de las áreas usuarias:

- ✓ Da opinión técnica sobre el objeto o servicio a contratar.
- ✓ Realiza seguimiento a los aspectos técnicos del contrato, es decir, otorgan la conformidad (RLCE, 2009, Art 176.
- ✓ Genera las especificaciones técnicas, cantidad, calidad de los bienes a contratar y realiza las pruebas necesarias para calidad y el cumplimiento del contrato por parte del proveedor.

Esta fase culmina cuando el contrato se cumple, es decir cuando las partes contratantes han cumplido el íntegro de sus obligaciones. Con este último acto se han realizado todas las fases de una contratación pública. (RLCE, 2009, Art 177)

2.1.3. COMPRAS PUBLICAS

Según el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, las compras públicas:

“Entendidas como contrataciones públicas, adquisiciones del Estado o compras del gobierno (...), han sido concebidas, tradicionalmente, como un trámite netamente burocrático asociado a satisfacer necesidades colectivas a cargo del Estado, así como para el funcionamiento del mismo. Dicha concepción ha evolucionado hasta llegar a entenderla como una herramienta de desarrollo que permite incorporar a

sectores vulnerables de la sociedad dentro del proceso económico general, y generar no sólo egresos al Estado, sino buena parte del dinamismo de la economía nacional, con efectos en la generación de empleo, la canalización de inversiones y el desarrollo productivo". (SELA, 2015)

Para Alvarado León la compra publica *"Es una herramienta de uso práctico que facilite a la administración pública el cumplimiento de la Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, así como también permite a la administración pública comprar de forma eficiente, económica y oportuna para satisfacer adecuadamente sus necesidades y cumplir con sus funciones y metas trazadas". (2008, pág. 11)*

De acuerdo a la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo el objetivo principal de la compra publica es *"Optimizar el uso de los recursos del estado para satisfacer necesidades comunes, lo cual constituye un instrumento para impulsar y diversificar la actividad productiva nacional, toda vez que compromete buena parte del presupuesto nacional. De ahí la importancia de incrementar la eficiencia del gasto público para garantizar los mejores resultados posibles de la contratación en términos de calidad/precio". (UNCTAD, 2012, pág. 42)*

Por su parte Araya Allende refiere que las compras públicas comprenden tres funciones principales: *"i). la utilidad Pública; ii). De carácter administrativo y iii). De tipo económico, las cuales deben converger en un fin último, satisfacer las necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del estado". (2008, pág. 35)*

Entonces la compra pública es el proceso de adquisición de bienes y servicios de utilidad pública que las entidades realizan para su debido funcionamiento y para el cumplimiento de sus fines, .Por ende, la compra pública se da cuando una entidad pública contrata una persona natural o jurídica del sector privado para que le provea de bienes y servicios necesarios para su funcionamiento y/o prestación de servicios con el fin de satisfacer las necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del estado a favor de la comunidad, al mismo tiempo que también la compra publica impulsa y diversificar la actividad productiva nacional.

2.1.3.1. GESTION DE LAS COMPRAS PUBLICAS

En principio, según Rosales Villanueva *“La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como proyectarse a un futuro simple y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad”*. (ROSALES VILLANUEVA, 2013), lo que traducido al ámbito de las compras públicas implica que *“El desarrollo de un sistema de compras eficiente puede mejorar sustancialmente la performance de un gobierno. Permite transparentar el funcionamiento de las distintas áreas y facilitar también la planificación de los recursos necesarios para cada una de las áreas del gobierno”*. (ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010, pág. 28).

Del mismo modo, Idalberto Chiavenato en su obra *Innovaciones de la Administración-Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas* citado por Rosales Villanueva señala *“Que el éxito de una organización depende de la forma en que alcanza sus objetivos, a lo que llamamos eficacia”*. (2013, pág. 50)

Como se afirma arriba, la gestión está relacionada con los resultados o logros y no con las actividades desarrolladas. La gestión es acertar, es lograr, por ende, debe entenderse como gestión de las compras públicas, a la modificación que se logra en la sociedad por la inversión realizada, no puede confundirse con ejecución de presupuestos o con ejecución de gastos, ya que la gestión de las compras públicas no se mide por el número de cosas que se compren o hagan, o por el cantidad de soles que se gasten; la Gestión Pública se mide por el impacto que se logre en la comunidad o por el mejoramiento de ella, vale decir, es el logro de los objetivos propuestos. Así, la manera como funcione la gestión de las compras públicas determinara la eficiencia eficacia y calidad de los resultados obtenidos, empero, ni las políticas en compras públicas mejor formuladas y diseñadas pueden dar resultados positivos si el modelo de gestión no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos. En particular, es precisamente el control interno quién conduce, de manera razonable, a alcanzar esos objetivos con eficiencia y eficacia.

De acuerdo con ello, cabe decir también según Alfaro Limaya citado por Rosales Villanueva, que entre los pilares que debe sustentar un proceso de reforma y

modernización institucional municipal, es, por un lado, el fortalecimiento institucional y mejoramiento administrativo que:

“Implica no sólo dotar a la institución de modernos equipos de cómputo, sino también mejorar la capacidad de gestión interna, elevar los niveles de eficiencia institucional, desarrollo de capacidades permanentes, no sólo a nivel de gerentes y funcionarios, sino también hacia sus servidores, estructura orgánica desburocratizada, racionalización y simplificación de trámites y procedimientos para una atención ágil y oportuna, celeridad administrativa, elaboración e implementación de los principales documentos de gestión y directivas internas necesarias para cada Área Orgánica, acorde con la normativa legal vigente en la materia, reingeniería administrativa, desarrollo organizacional, trabajo en equipo, cultura de calidad, entre otros (...), entronización de una cultura de ética en el quehacer municipal que comprende la i). Elaboración y aprobación del Código de Ética Municipal, ii) Desarrollo de una cultura anticorrupción que promueva la ética y probidad administrativa, iii). Acceso a la información, portal de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana y iv). Revalorización de la función municipal”. (2013, pág. 53)

Agrega que el ejercicio de la función pública en las municipalidades debe estar dirigido a *“Propiciar una excelencia en el servicio público, permitiendo que la participación de la población organizada y la concertación con todos los actores locales contribuyan a generar bienestar para toda la comunidad. Las municipalidades se deben sostener en la confianza que inspiren en la ciudadanía por la transparencia, integridad, vocación de*

servicio, compromiso y dedicación del equipo humano que labora en la institución”.

(ROSALES VILLANUEVA, 2013)

Por tanto, la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades labores que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr resultados en una organización. La gestión como disciplina implica la acumulación de conocimientos de aprendizaje que se obtienen mediante el estudio, dicho de otra manera, la gestión es una comprensión de principios, conceptos y teorías para aprender la forma de aplicarlos en el proceso de la gestión organizacional de las compras públicas.

2.1.3.2. INDICADORES DE BUENA GESTION EN LAS COMPRAS PUBLICAS

Dado que la gestión pública implica actuar en consonancia con el buen desempeño, *“El cual se refiere a la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia de los servicios y programas públicos”.* (BONNEFOY & ARMIJO, 2005, pág. 21), es necesario contar con medios que evalúen los resultados de la gestión, vale decir, con indicadores de desempeño los mismos que:

“Son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (...) La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Busca responder interrogantes claves

sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión”. (BONNEFOY & ARMIJO, 2005)

Considerando que *“Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución (...). Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo”. (BONNEFOY & ARMIJO, 2005)*. A continuación, los indicadores de desempeño de una buena gestión de las compras públicas son:

2.1.3.2.1. EFICIENCIA

La eficiencia según el diccionario de la real academia española es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado⁵.

Según Noles “Es el cumplimiento de metas y objetivos más recursos utilizados para ese fin”. (S.A, pág. 3)

Por su parte Bonnefoy & Armijo refieren que el concepto de eficiencia *“Describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto (...). La eficiencia puede ser*

⁵ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=eficiencia>

conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. (2005)

De lo anotado se infiere que de la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), es decir, materiales, equipos, información, recursos humanos; se deben aprovechar al máximo para transformarlas en productos –outputs-, es decir, un producto o servicio con valor público que traduzca el mejor valor del dinero de los contribuyentes en bienes y servicios que decanten satisfacción en la comunidad. De esta manera, es así como se señala que la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar y obtener resultados de las compras públicas con la mínima utilización de insumos, vale decir al menor costo.

En suma, eficiencia significa mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos o alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

2.1.3.2.2. EFICACIA

Según el diccionario de la real academia española, la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera⁶.

⁶ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=eficacia>

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico *la eficacia es una “Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa”.* (OECD, 2010, pág. 20)

De acuerdo a Noles eficacia se refiere al “cumplimiento de metas y objetivos” (S.A, pág. 3), a lo que se refiere el autor, es que la eficacia solo mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo, es decir, el concepto de eficacia se refiere solo al grado de cumplimiento de los objetivos planificados⁷, empero sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. En el mismo sentido, Bonnefoy & Armijo señalan que “la eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución cobertura, focalización⁸, capacidad de cubrir la demanda⁹ y el resultado final¹⁰”. (2005, pág. 31) Resumiendo,

⁷ “Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz” (ARMIJO, 2009, pág. 40). (...)“Los objetivos señalan la expresión de logro, evidencian el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución, como por ejemplo: o Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad, Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión, Responder sobre el Beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución, Permitan a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios” (ARMIJO, 2009, pág. 45).

⁸ “Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecida. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios” (BONNEFOY & ARMIJO, 2005)

⁹ “Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra “demanda potencial”, sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas”. (BONNEFOY & ARMIJO, 2005)

¹⁰ “El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un “programa específico”). Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones de una entidad

eficacia es la capacidad de lograr el efecto, el impacto que se desea o espera con la adquisición del bien, la contratación del servicio o la ejecución de la obra.

2.1.3.2.3. ECONOMIA.

Este concepto se puede definir *“Como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada, de su patrimonio”*. (BONNEFOY & ARMIJO, 2005)

Según la Contraloría General de la República del Perú (MAGU; 1998), la economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Según Noles, economía en las compra publica implica *“La cantidad requerida, nivel razonable de calidad, oportunidad y lugar apropiado y menor costo posible* (S.A, pág. 3).

En suma, el indicador de economía o mejor uso de los recursos públicos, supone utilizar efectivamente los recursos, vale decir, haber logrado eficacia y eficiencia;

tienen sobre la realidad que se está interviniendo. La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas” (BONNEFOY & ARMIJO, 2005).

obteniendo así, bienes, servicios y obras de calidad, oportunas al mejor precio, que decanten valor público en el logro de resultados, que generan impactos en la sociedad, por el contrario, el indicador será negativo si en las compras antes de obtener un mejor valor del dinero, se incurren en aumentos de costos por errores en el cumplimiento de los contratos como consecuencia de la inestable base del cual se formó el contrato.

2.1.3.2.4. TRANSPARENCIA.

El principio de transparencia se entiende *“Como el pacto de integridad que realizan todos los actores involucrados en el proceso. Su cumplimiento parte de la misma concepción del proyecto de contratación de un bien o servicio y sus estudios previos, con el deber de propiciar la selección objetiva dentro de todas las instancias del proceso de contratación. Entonces, junto a este principio se destacan implícitos los de planeación, publicidad, integridad y selección objetiva, los que pueden aparecer independientes, pero que en la práctica hacen parte del principio general de la transparencia”.* (PNUD, 2011, pág. 19)

En el diccionario de la Real academia de la Lengua define a transparencia como la cualidad transparente, es decir, “claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad”¹¹, vale decir, es un concepto más amplio que el simple acceso a la información, toda vez que implica en esencia características de claridad y no ambigüedad. La Organización Mundial del Comercio expone que las compras

¹¹ <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=clgOI2S1FDXX2kenEfkj>

públicas representan un área potencial para actividades de tipo cartel y otras prácticas fraudulentas (OMC, 2014, pág. 2), tanto por parte de funcionarios gubernamentales como por los proveedores. La transparencia en las compras públicas contiene tres *elementos* “i). *Publicidad hacia los proveedores interesados*, ii). *Limitación en discrecionalidad hacia los ofertantes* y iii), *contar con un sistema de monitoreo y reglas*”. (OMC, 2014)

Como vemos, no existe una definición consensuada sobre transparencia, ya que por lo general la asociamos en antítesis de corrupción, pero eso es incompleto, una de las mejores definiciones es de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo OECD citado por De León, que refiere que la transparencia “Es *el proceso por el cual la información de las condiciones existentes permite ser accesada para la toma de decisiones y acciones, de manera visible y entendible.*” (2008, pág. 1). Por su parte, el Asian Development Bank ADB, el equivalente al BID citado también por De León define la transparencia como “*La disponibilidad y claridad de información al público general acerca de las reglas gubernamentales, regulaciones y decisiones*”.

Por consiguiente, en términos gubernamentales, la transparencia es una cualidad que permite el flujo adecuado y suficiente de información y puede considerársele como un antídoto para frenar la corrupción, para contrarrestar cualquier tipo de suspicacia o sospecha que se tenga de determinada dependencia u organismo público en cuanto a prácticas alejadas del interés público. Transparencia es un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad, de manera que las responsabilidades, procedimientos y reglas que se establecen, se

realizan e informan con claridad y son abiertas a la participación y la evaluación del público.

2.2. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Hipótesis General

El ejercicio de un control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición si influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

Hipótesis Específicas

- El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios si influye en la mejora de la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

- El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección si influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

- El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual si influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

2.3. VARIABLES

Variable Independiente

X: CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTÁNEO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y ADQUISICIÓN

<p>Definición Conceptual</p>	<p>Es “Una función inherente a la gestión; integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional; y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización como contaduría o auditoría interna. El control bajo esta nueva concepción, se orienta a procurar todas las condiciones necesarias para que un equipo de trabajo ponga su mejor esfuerzo en pos de lograr los resultados deseados o planificados, ya que promueve y fomenta el buen funcionamiento de la organización” (LASKY, 2006, pág. 11), todo esto aplicado a los actos preparatorios, proceso de selección y ejecución contractual.</p>
---	--

	<p>INDICADORES</p>
	<p>X1 CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LA GESTION DE LOS ACTOS PREPARATORIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de la Necesidad - Programación del PAC

Definición Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de las características técnicas - Estudio de Mercado Y Valor referencial
	<p>X2 CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTÁNEO EN LA GESTION DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elección del Comité especial - Formulación de RTM, TDR, razonables, adecuados, necesarios - Factores de Evaluación razonables, adecuados - Actuación del Comité Especial
	<p>X3 CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LA EJECUCION CONTRACTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y Suscripción del Contrato - Monitoreo del cumplimiento del contrato - Conformidad y Recepción

Variable Dependiente

Y: GESTION DE LAS COMPRAS PÚBLICAS

Definición Conceptual	<p>Implica que <i>“El desarrollo de un sistema de compras eficiente puede mejorar sustancialmente la performance de un gobierno. Permite transparentar el funcionamiento de las distintas áreas y facilitar también la planificación de los recursos necesarios para cada una de las áreas del</i></p>
------------------------------	--

	<p><i>gobierno</i>". (ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010, pág. 28)</p>
--	---

<p>Definición Operacional</p>	<p>INDICADORES</p>
	<p>Y1: EFICACIA Y EFICIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas y objetivos - Maximización del dinero de los contribuyentes
	<p>Y2: TRANSPARENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libre competencia - Imparcialidad - Trato justo - Moralidad - Objetividad
	<p>Y3: ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad y Lugar Apropiado - Cantidad y Calidad requerida - Menor Costo Posible

Variables de la Hipótesis General

V I: Control Interno Previo y Simultáneo en los Procesos de Contratación y Adquisición.

V D: Gestión de las Compras Públicas.

Variables de las Hipótesis específicas

Para la hipótesis específica 1.

V I: Gestión de los Actos Preparatorios.

V D: Eficacia y Eficiencia de las Compras Públicas.

Para la hipótesis específica 2

V I: Gestión de los Procesos de Selección.

V D: Transparencia de las Compras públicas.

Para la hipótesis específica 3

V I: Gestión de la Ejecución Contractual.

V D: Economía de las Compras Públicas.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. AMBITO DE INVESTIGACION.

La ciudad de Puno, capital de distrito, provincia y del departamento de Puno, está ubicada a orillas del Lago Titicaca a 3827 m.s.n.m., lago navegable más alto del Mundo. Se encuentra en la región de la sierra a los 15° 50' 26" de latitud sur, 70° 01' 28" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Puno como ciudad, es el centro urbano de mayor jerarquía a nivel regional, pues como capital de región representa el centro de decisión política, económica y financiera, además es centro administrativo y de servicios y presenta la principal oferta de servicios turísticos de nivel regional; ocupa una extensión de 460.63 Km², y alberga a una población distrital de 125 663 habitantes al año 2007-INEI, la población urbana representa el 90.5 % del total de la población provincial (229 236 habitantes).

La Provincia de Puno fue creada por un decreto del 2 de mayo de 1854 y la Ciudad de Puno es capital del departamento hoy región Puno. La ciudad era un modesto poblado hasta que el virrey Conde de Lemos la convirtió en capital de la provincia

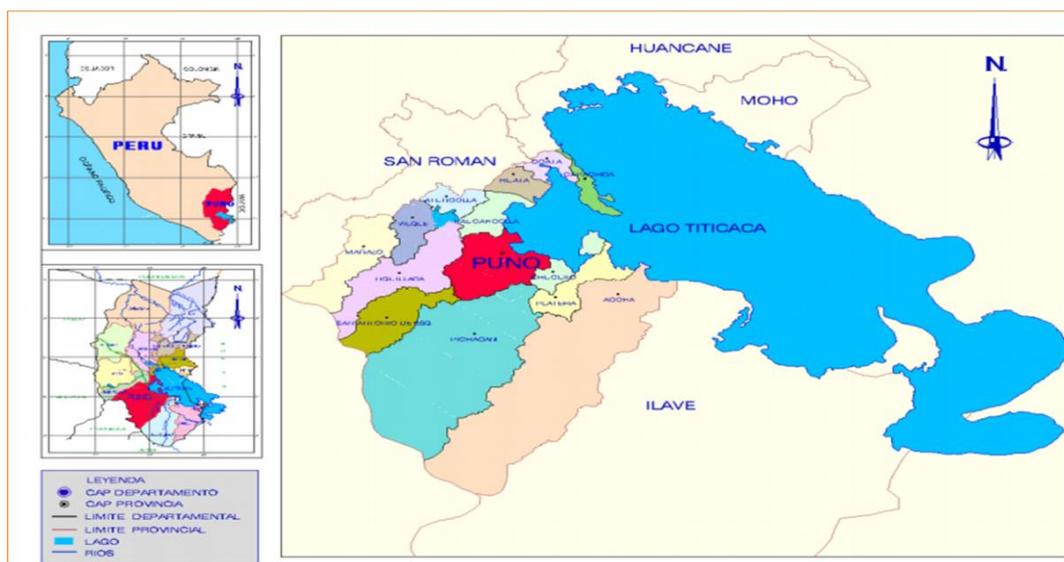
de Paucarcolla, el 4 de noviembre de 1668. Paralelamente cambió su antiguo nombre de San Juan Bautista de Puno por el de San Carlos de Puno.

Límites:

- Norte : Provincia de San Román, Huancané y parte del lago Titicaca
- Sur : Provincia de El Collao y Dpto., Moquegua
- Este : Provincia de El Collao y el lago Titicaca
- Oeste : Dpto. de Moquegua y Provincia de San Román

La ciudad de Puno, capital del departamento, provincia y distrito de Puno, tiene una extensión urbana actual 17.4 Km², que representa 0.27% de la superficie provincial (6 492.60 Km²) y alberga una población distrital de 123 906 habitantes al año 2007

FIGURA No 6
UBICACIÓN Y LÍMITES



FUENTE: POI PUNO – 2011

3.2. POBLACION Y MUESTRA

3.2.1. POBLACION

El universo informante del trabajo de investigación ha quedado definido por los expedientes de contratación de bienes y servicios llevados a cabo por la entidad, los mismos que ascienden a un número de 80 expedientes. Asimismo, la municipalidad Provincial de Puno cuenta con un total de 410 empleados públicos que se encuentran distribuidos según el siguiente detalle:

Total Funcionarios : 50

Total Servidores : 360

3.2.2. MUESTRA

Para determinar el tamaño óptimo de muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuya fórmula se describe a continuación:

$$a) n' = \frac{S^2}{V^2} \quad \text{Para establecer el tamaño provisional de la muestra}$$

$$b) n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad \text{Para establecer la cantidad exacta}$$

Dónde:

$$N = 410$$

$$P = 95\% \text{ límite de confianza}$$

$$Se = \text{Error estándar de } 0.05$$

$$V^2 = 0.05^2 = 0.0025$$

$$S^2 = p(1 - p) = 0.95(1 - 0.95) = 0.0475$$

$$n' = \frac{s^2}{V^2} = n' = \frac{0.0475}{0.0025} = 19$$

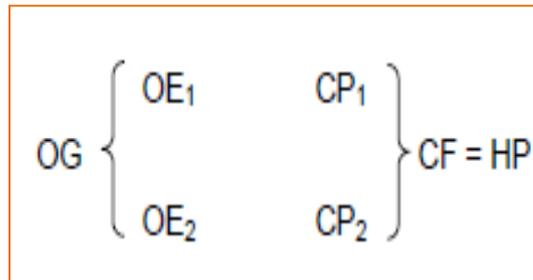
$$a. n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = n = \frac{19}{1 + \frac{19}{410}} = 18.15$$

De lo que resulta que la muestra a estudiar corresponde a 18 empleados entre funcionarios y servidores públicos, que se seleccionara por la técnica del muestreo aleatorio simple.

Respecto a la muestra de los expedientes de contratación se empleará la selección de muestra no probabilística, toda vez que se tomara en cuenta los expedientes con mayor actuación administrativa correspondientes a Adjudicación de Menor Cuantía, Adjudicación Directa y Licitación Pública, esto es, la muestra corresponde a 3 expedientes de contratación uno por cada de tipo de proceso de selección (AMC, ADP y ADS, LP).

3.3. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación desarrollado es de carácter descriptivo, correlacional, debido a que las variables no han sido manipuladas, sino solamente observadas y ponderadas. Asimismo, el presente estudio dado la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde a una investigación por objetivos de acuerdo al siguiente esquema.



Leyenda:

OG= Objetivo General

OE= Objetivos Específicos

CP= Conclusiones Parciales

CF= Conclusión Final

HP= Hipótesis Principal

Este cuadro nos muestra que el objetivo principal se forma a partir de los objetivos secundarios, con los cuales se contrastan. A su vez, los objetivos secundarios, constituyen la base para formular las conclusiones parciales del trabajo de investigación, y las conclusiones parciales, se correlacionan adecuadamente para formular la conclusión final de la investigación, la misma que debe ser congruente con la hipótesis general.

3.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El método que se empleó durante el proceso de la investigación es el método correlacional. Se usó este método con el propósito de responder a nuestras preguntas del problema general y de los problemas específicos, toda vez que este

estudio tuvo como propósito determinar la influencia del control interno previo y simultaneo en la optimización de la gestión de las compras públicas, a través de la relación que existe entre las variables. Asimismo, para dicho fin también se utilizaron los siguientes métodos:

3.4.1. METODO ANALITICO

Se utilizó este método porque se procedió a revisar ordenadamente cada uno de las fases del proceso de contratación determinado cuales son los resultados negativos que puede ocurrir debido a una deficiente gestión de las compras públicas y proponer a partir de ello medidas de solución para el problema.

3.4.2. METODO SINTETICO

Se utilizó de este método nos permitió, a través de un estudio minucioso de los antecedentes y el marco teórico, unificarlos de manera racional a fin de establecer una explicación mediante hipótesis tentativas que se sometió a prueba.

3.4.3. METODO INDUCTIVO

Este método nos permitió a partir del estudio del marco teórico, la formulación de las hipótesis que fueron demostradas en el desarrollo de la investigación

3.5. TECNICAS PARA LA OBTENCION Y TRATAMIENTO DE DATOS

Los procedimientos técnicos utilizados para el logro de los objetivos y demostración de hipótesis son los siguientes:

3.5.1. ANALISIS DOCUMENTAL

Se utilizó para analizar, verificar y observar documentos fuente y textos en materia de control, gestión pública y contrataciones estatales, así como normas jurídicas que regulan dichos aspectos, los mismos que nos ayudaran a tener un mejor entendimiento del problema y también se revisaron los expedientes de contratación de la municipalidad correspondiente al periodo 2014 a fin de extraer información que nos ayudó a llegar a una conclusión razonable sobre el problema que se viene estudiando.

3.5.2. CUESTIOANARIO

ENCUESTA

Se aplicó un cuestionario a una parte de la población denominada muestra, con la finalidad de obtener información directa referente al objeto de la investigación.

3.6. TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez recolectado los datos se procedió a realizar el análisis del contenido, haciendo uso del Software estadístico SPSS Statistics v.21 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%, utilizando la prueba estadística no paramétrica Chi-Cuadrado.

Dicho análisis nos permitió reducir y sistematizar la información obtenida de los cuestionarios en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que se investigan en función del problema. Luego se utilizaron cuadros estadísticos, basados en porcentajes procedentes de la recolección de datos, para el procesamiento de datos y posterior análisis, se muestra honestidad, imparcialidad, habilidad, objetividad, control, comunicación y comprensión a fin de lograr la búsqueda de información a través de las herramientas antes mencionadas; donde se vea el porcentaje de influencia del control interno previo y simultaneo en la optimización de la gestión de las compras públicas.

CAPITULO IV

EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1.1. Establecer si el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014.
(OBJETIVO GENERAL)

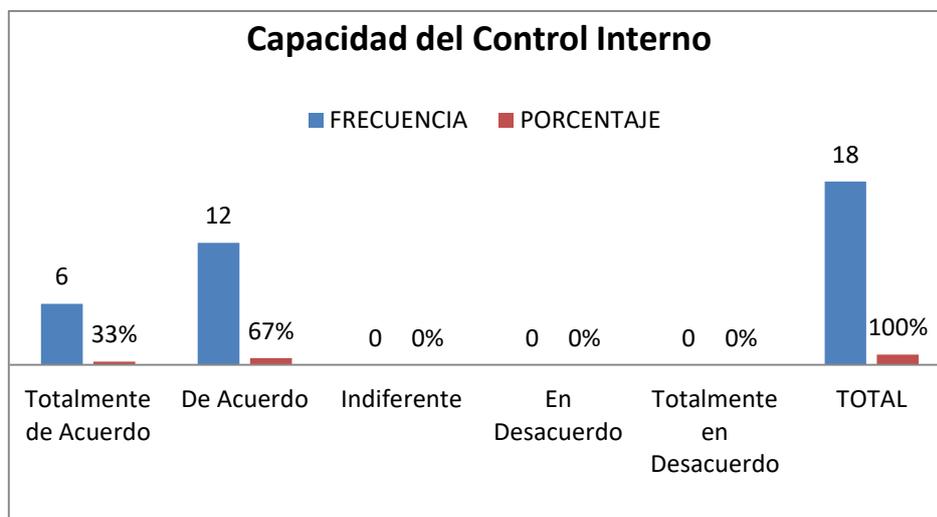
TABLA No 1

El control interno previo y simultáneo es la capacidad de cada empleado público, para evaluar su trabajo, mejorar y cautelar que todas las operaciones que se realiza se realicen con eficacia, eficiencia y transparencia.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	33%
De Acuerdo	12	67%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 1



Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados de la primera pregunta, 6 encuestados que representan al 33.0% respondieron totalmente de acuerdo, 12 encuestados que representan al 67.0% señalaron de acuerdo. Por lo que los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Puno, están de acuerdo en que detectar desviaciones, efectuar correctivos, cautelar las operaciones es aquella capacidad del control interno previo para actuar con eficacia y eficiencia.

Así pues, de dichos resultados se puede aseverar que, si bien se viene asumiendo una visión del control interno preventivo como parte de una gestión integral, aún se mantiene la concepción tradicional del control interno como una unidad independiente, no integrada a la entidad y en especial las contrataciones públicas.

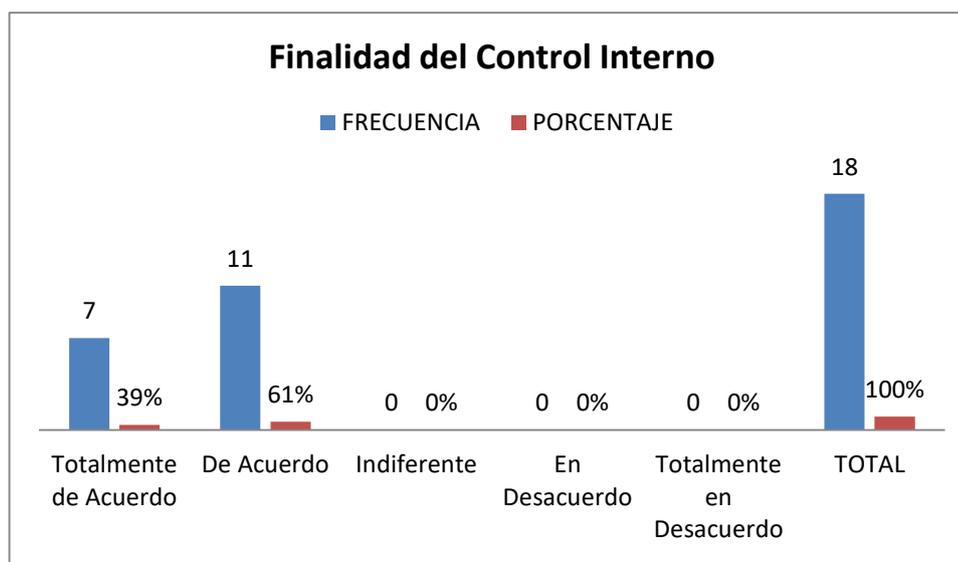
TABLA No 2

La finalidad del control interno previo y simultaneo no es la de descubrir errores, irregularidades y responsabilidades. Sino que tiende a crear y mantener un ambiente de corrección y mejoramiento continuo.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	39%
De Acuerdo	11	61%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 2



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 02, 7 encuestados que representan al 39.0% respondieron Totalmente de acuerdo, 11 encuestados que representan al 61.0% señalaron de acuerdo. Por lo que los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Puno, comprenden la finalidad del control interno como una actividad de corrección y mejoramiento continuo. Se reconoce, que el control no es un fin en sí mismo, sino un instrumento y medio para informar y alcanzar un fin, esto es, manejar adecuadamente los recursos públicos en la provisión de bienes y servicios para la sociedad. Entonces comprender la finalidad del control interno previo y simultaneo implica reconocer esta como una herramienta de suma utilidad y de apoyo a la gestión de las compras públicas.

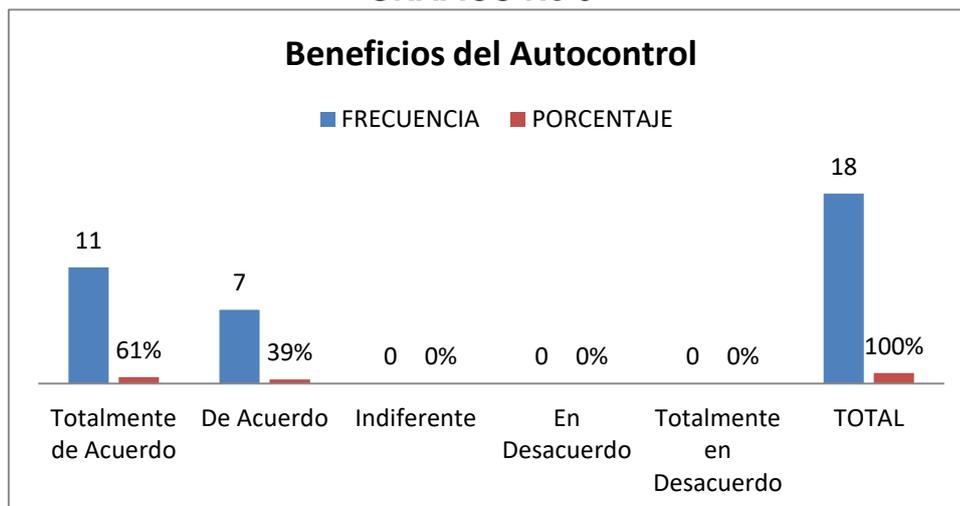
TABLA No 3

El autocontrol ejercido a través del control previo y simultáneo en los procesos de contratación y adquisición permite obtener bienes, servicios y obras de calidad, oportunos.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	61%
De Acuerdo	7	39%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 3



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 03, 11 encuestados que representan al 61.0% respondieron Totalmente de acuerdo, 7 encuestados que representan al 39.0% señalaron de acuerdo. Por lo que los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Puno, reconocen los beneficios del autocontrol para lograr un impacto positivo en la sociedad.

Dichos resultados revelan la importancia que implica satisfacer las necesidades de la sociedad, a través el cumplimiento de los objetivos sustantivos de gestión y la eficiencia en la planificación y ejecución de las compras de bienes y servicios.

4.1.2. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios influyen en la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014. (OBJETIVO ESPECIFICO N° 1)

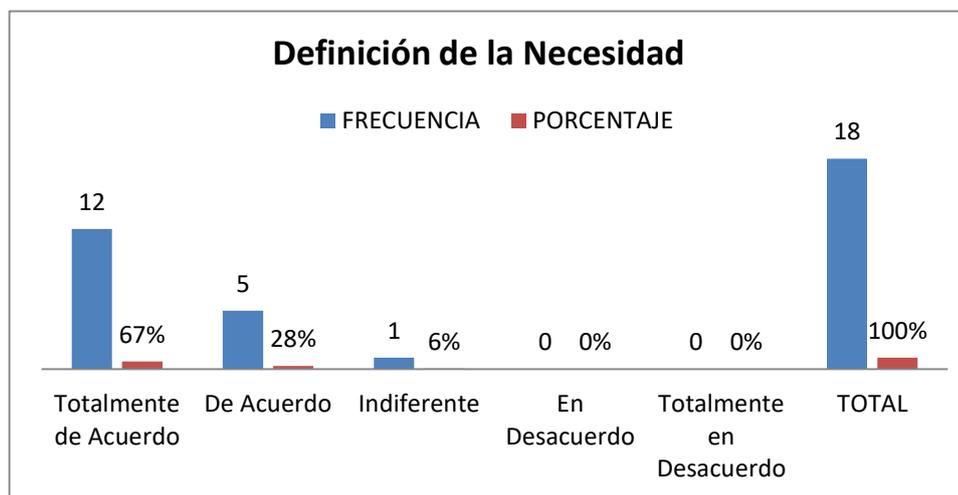
TABLA No 4

Una adecuada definición de la necesidad a contratar, incide en el adecuado cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	67%
De Acuerdo	5	28%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 4



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 04, 12 encuestados que representan al 67.0% respondieron Totalmente de acuerdo, 5 encuestados que representan al 28.0% señalaron de acuerdo y 1 encuestado que representa el 6% se mostró indiferente.

Se puede observar que, en el municipio, la escasa precisión de los bienes y servicios relevantes o estratégicos (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional), o la producción de bienes y servicios no relacionados con el quehacer relevante del municipio, refleja el alto porcentaje obtenido, en referencia a que una adecuada definición de las necesidades mejoraría la gestión de la Municipalidad.

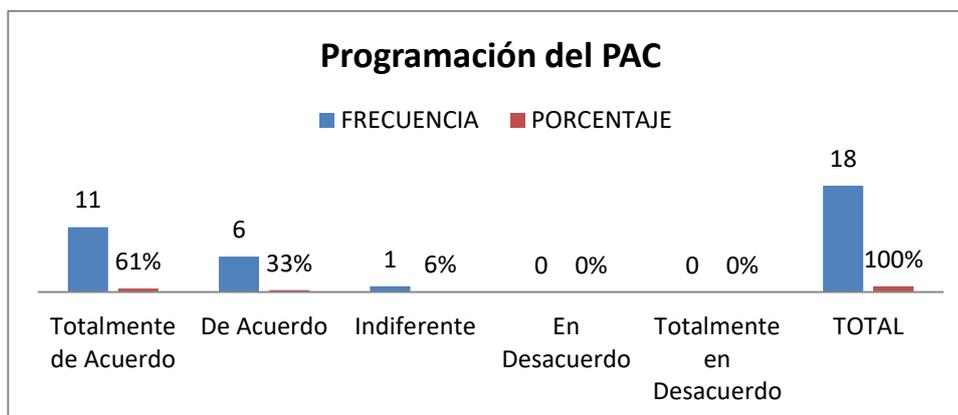
TABLA No 5

La adecuada programación del PAC gracias a la presencia del control interno previo y simultáneo influye en el cumplimiento del PAC.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	61%
De Acuerdo	6	33%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 5



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 05, 11 encuestados que representan al 61.0% respondieron totalmente de acuerdo, 6 encuestados que representan al 33.0% señalaron de acuerdo y 1 encuestado que representa el 6% se mostró indiferente, respecto a la influencia de una adecuada programación en el cumplimiento del PAC.

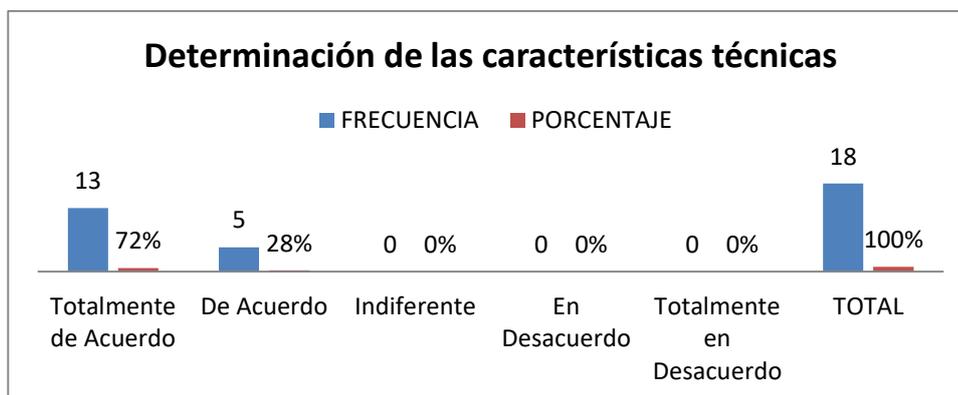
TABLA No 6

Una inadecuada determinación de las características técnicas por parte de las áreas usuarias determina que los requerimientos sean imprecisos y por ende requieran de su reformulación por adolecer de ambigüedades.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	13	72%
De Acuerdo	5	28%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 6



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 06, 13 encuestados que representan al 72.0% respondieron totalmente de acuerdo, 5 encuestados que representan al 28.0% señalaron de acuerdo, a que una inadecuada determinación de las características técnicas. Influye en que los requerimientos sean imprecisos, debido a que no hay control por parte de los servidores públicos por ser diligentes en su formulación.

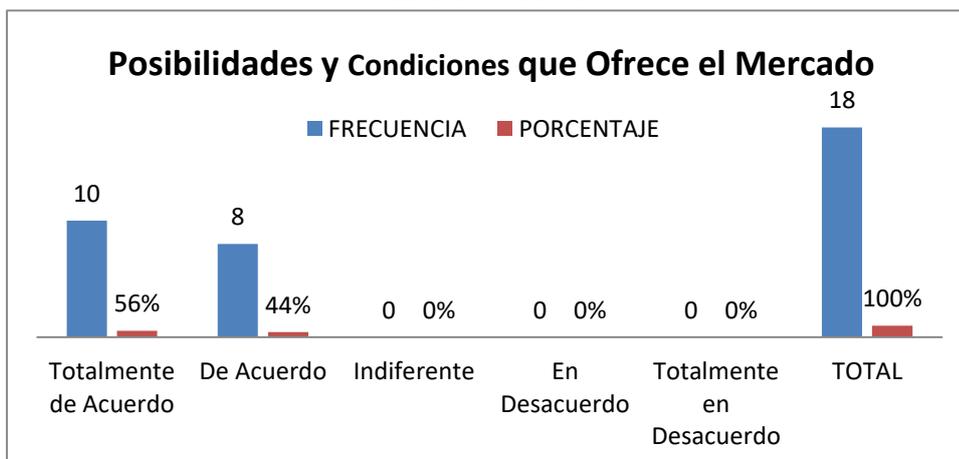
TABLA No 7

El estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado, así como la adecuada determinación del valor referencial, influyen en el nivel de competencia de proveedores.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	56%
De Acuerdo	8	44%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 7



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 07, 10 encuestados que representan al 56.0% respondieron totalmente de acuerdo, 8 encuestados que representan al 44.0% señalaron de acuerdo, en que un adecuado estudio de mercado como parte del control previo, influye positivamente en un mayor nivel de competencia de proveedores para contratar con el estado.

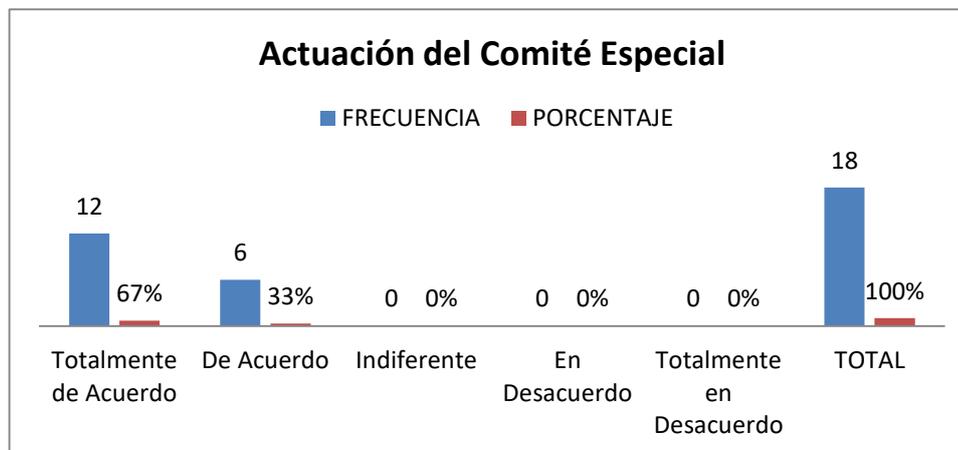
TABLA No 8

El advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los actos preparatorios, contribuye a dar mayor eficiencia al uso de los recursos.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	67%
De Acuerdo	6	33%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 8



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 08, 12 encuestados que representan al 67.0% respondieron totalmente de acuerdo, 6 encuestados que representan al 33.0% señalaron de acuerdo, en que plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los actos preparatorios contribuye a maximizar el uso del dinero de los contribuyentes.

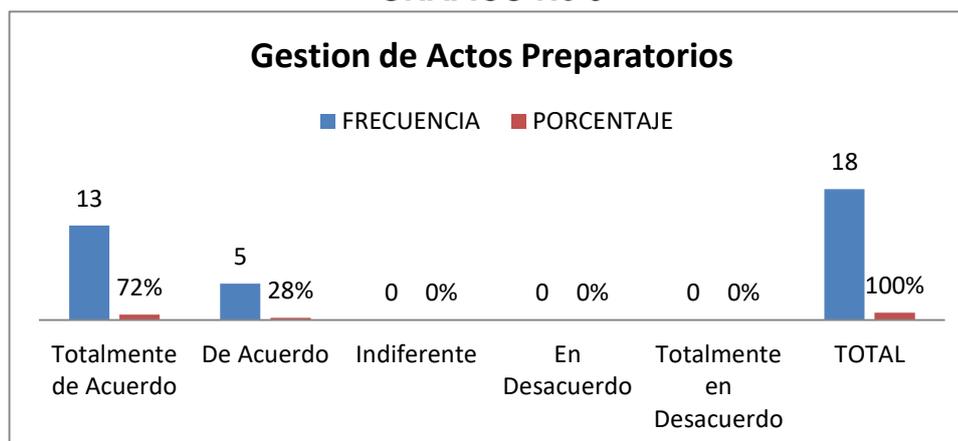
TABLA No 9

El control interno previo y simultáneo en la gestión de los actos preparatorios, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos institucionales se cumplan.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	13	72%
De Acuerdo	5	28%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 9



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 09, 13 encuestados que representan al 72.0% respondieron totalmente de acuerdo, 5 encuestados que representan al 28.0% señalaron de acuerdo, en que el autocontrol como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos institucionales.

Como vemos el control se ejerce mientras se realiza el trabajo y el personal involucrado en el control puede corregir los problemas antes de que vuelvan demasiado costosos, vale decir, se ejerce en forma continua mientras se realiza la actividad, operación o proceso, toda vez que consiste en la revisión y vigilancia de las actividades y tareas durante la realización de las mismas.

4.1.3. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014. (OBJETIVO ESPECIFICO N° 2)

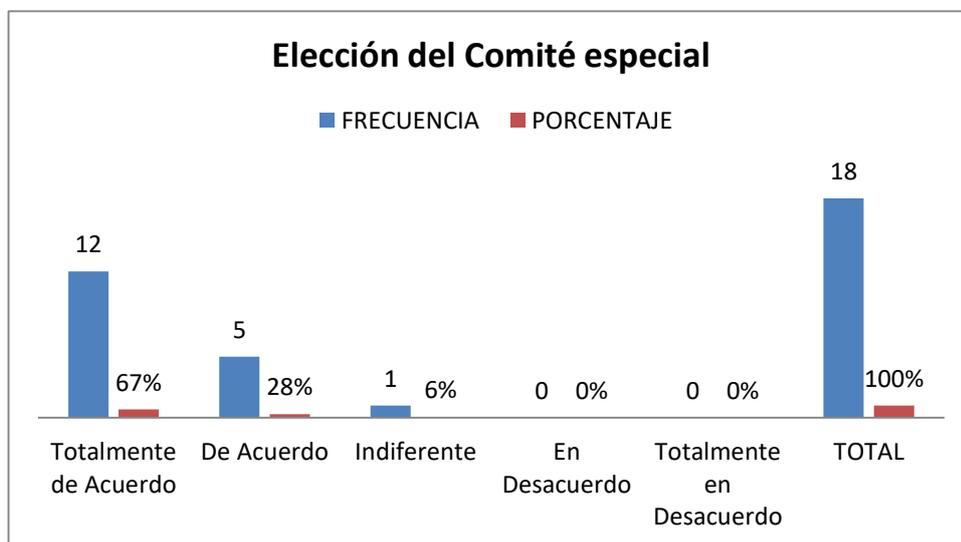
TABLA No 10

El comité especial al estar compuesto por profesionales éticos con conocimiento técnico específico contribuiría a evaluar con imparcialidad y moralidad las propuestas técnica y económica de los postores.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	67%
De Acuerdo	5	28%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 10



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 10, 12 encuestados que representan al 67.0% respondieron totalmente de acuerdo, 5 encuestados que representan al 28.0% señalaron de acuerdo, y 1 encuestado que representa el 6% señaló su indiferencia, respecto a que la elección de un adecuado comité especial, contribuiría a evaluar con imparcialidad y moralidad las propuestas de los postores.

Como es de verse en los resultados, son los mismos funcionarios y servidores públicos los que deben promover la eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez en la administración de los recursos públicos, mediante la internalización de una nueva cultura de gestión, que tiende a realzar el autocontrol, la confianza y la buena fe.

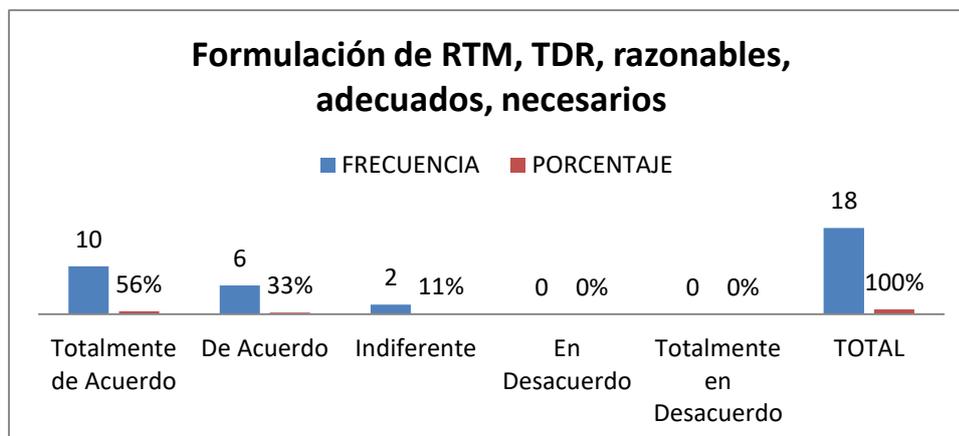
TABLA No 11

El control interno (previo y simultáneo) en los requerimientos técnicos mínimos influye en la presentación de propuestas serias por parte de los postores.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	56%
De Acuerdo	6	33%
Indiferente	2	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 11



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 11, 10 encuestados que representan al 56.0% respondieron totalmente de acuerdo, 6 encuestados que representan al 33.0% señalaron de acuerdo, y 2 encuestado que representa el 11% señalo su indiferencia, respecto a que la adecuada elaboración de los requerimientos técnicos mínimos, influye en la presentación de propuestas serias por parte de los postores.

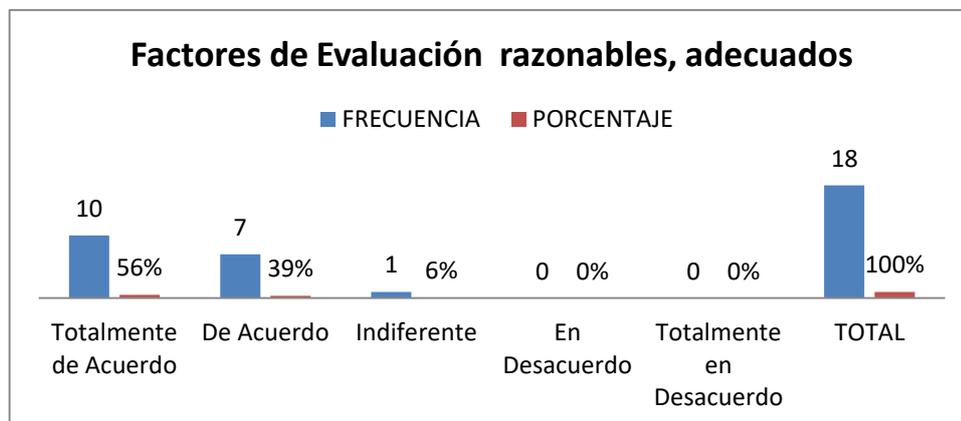
TABLA No 12

El control interno en los factores de evaluación contribuye a hacer más transparente las compras públicas; y en consecuencia evitar cualquier acto que opaque la libre competencia, el trato justo y la evaluación objetiva.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	56%
De Acuerdo	7	39%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO No 12



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 12, 10 encuestados que representan al 56.0% respondieron totalmente de acuerdo, 7 encuestados que representan al 39.0% señalaron de acuerdo, y 1 encuestado que representa el 6% señalo su indiferencia, respecto a que unos factores de evaluación objetivos contribuyen a hacer más transparente las compras públicas.

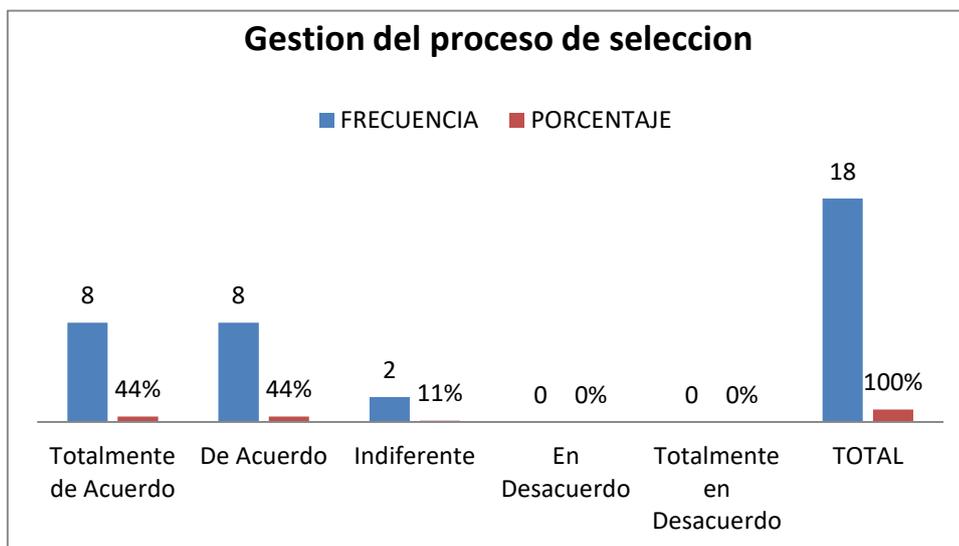
TABLA No 13

El control interno previo y simultáneo en la gestión de los procesos de selección, permite que las reglas de transparencia e igualdad de trato a los proveedores se mantengan a fin de evitar la corrupción y por ende poder realizar la rendición de cuentas a la población.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	44%
De Acuerdo	8	44%
Indiferente	2	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 13



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 13, 8 encuestados que representan al 44.0% respondieron totalmente de acuerdo, 8 encuestados que representan al 44.0% señalaron de acuerdo, y 2 encuestado que representa el 11% señalaro su indiferencia, en referencia a que el control previo y simultaneo en la gestión del proceso de selección, permite que las reglas de transparencia e igualdad se mantengan.

Como se puede observar, es importante buscar el compromiso de los operadores y gestores del proceso de selección, de aquellos que den resultados que soporten la evaluación de precios, cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios adquiridos.

4.1.4. Determinar si el control previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014. (OBJETIVO ESPECIFICO N° O3)

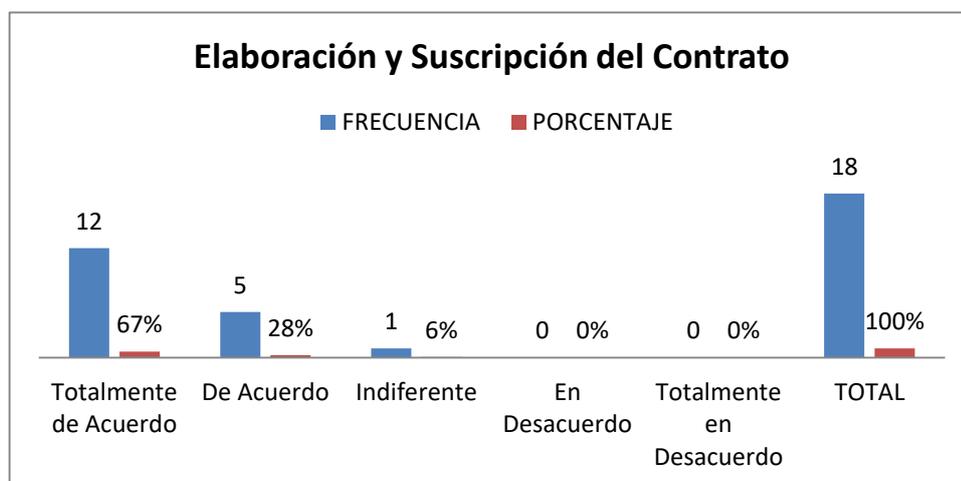
TABLA No 14

La presencia del control Interno previo y simultáneo en la elaboración y suscripción del contrato incide en el cumplimiento de las especificaciones contractuales entabladas entre la entidad y el contratista.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	67%
De Acuerdo	5	28%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO No 14



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 14, 12 encuestados que representan al 67.0% respondieron totalmente de acuerdo, 5 encuestados que representan al 28.0% señalaron de acuerdo, y 1 encuestado que representa el 6% señaló su indiferencia, en referencia a que el control previo y simultaneo en la elaboración y suscripción del contrato incide en el cumplimiento de las especificaciones contractuales pactadas.

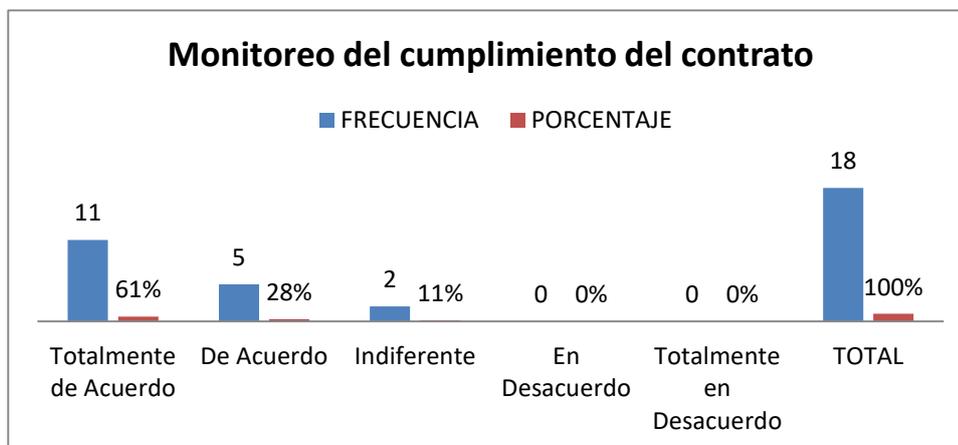
TABLA No 15

El adecuado monitoreo del cumplimiento del contrato, tales como el cobro de penalidades y la adecuada recepción y conformidad de los bienes y servicios, inciden en que la prestación se ejecute en la oportunidad y el lugar apropiado.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	61%
De Acuerdo	5	28%
Indiferente	2	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 15



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 15, 11 encuestados que representan al 61.0% respondieron totalmente de acuerdo, 5 encuestados que representan al 28.0% señalaron de acuerdo, y 2 encuestado que representa el 11% señalo su indiferencia, respecto a que un adecuado monitoreo del cumplimiento del contrato incide positivamente en la calidad de ejecución del contrato, en términos de oportunidad y lugar apropiado, pues ello permite que los bienes y servicios solicitados lleguen oportunamente a la sociedad y con ello se perciba una buena gestión por parte de sus autoridades en el ámbito de la gestión de las compras públicas.

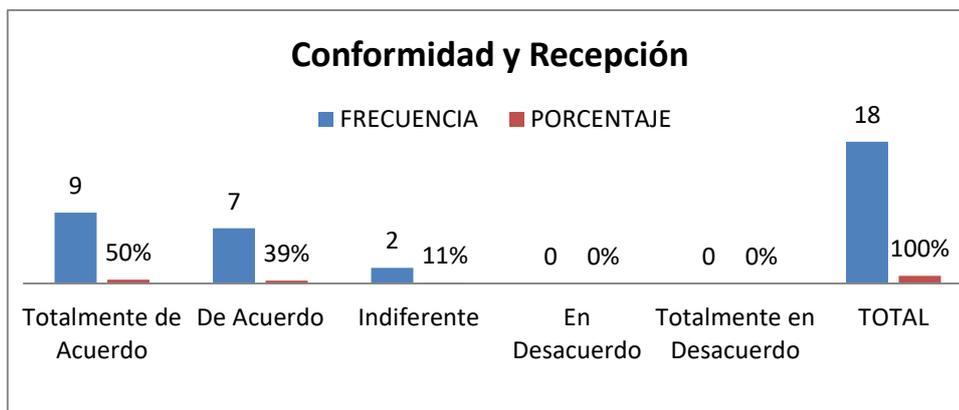
TABLA No 16

La adecuada conformidad y recepción de las prestaciones se logra a través de oportunas actividades de monitoreo sobre las calidades, cantidades y oportunidad de las prestaciones a cargo del contratista.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	50%
De Acuerdo	7	39%
Indiferente	2	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 16



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 16, 9 encuestados que representan al 50.0% respondieron totalmente de acuerdo, 7 encuestados que representan al 39.0% señalaron de acuerdo, y 2 encuestado que representa el 11% señalaron su indiferencia, en cuanto a que un adecuado monitoreo sobre la recepción de los bienes, permite cautelar las calidades, cantidades y la oportunidad de la prestación a cargo del contratista.

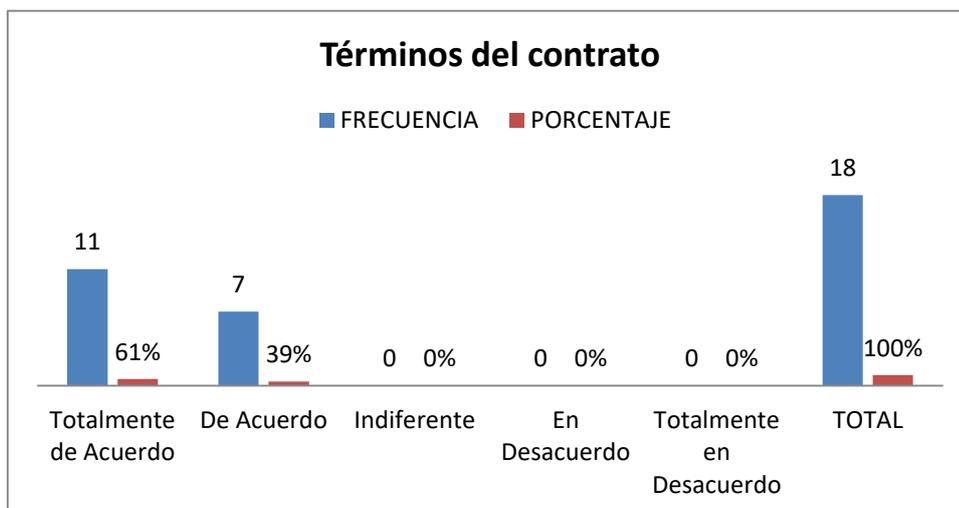
TABLA No 17

El sobrecosto de las modificaciones del contrato tales como adicionales, reducciones, ampliaciones, incumplimientos y resolución del contrato se reducirían si el control interno previo y simultáneo detectara las imprecisiones e inexactitudes del mismo.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	11	61%
De Acuerdo	7	39%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 17



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 17, 11 encuestados que representan al 61.0% respondieron totalmente de acuerdo, 7 encuestados que representan al 39.0% señalaron de acuerdo, en cuanto a las imprecisiones e inexactitudes de los términos del contrato se reducirían si en su elaboración se ejerciera un control previo de detección de riesgos. En general, se presentan imprecisiones e inexactitudes en los términos del contrato lo que trae consigo que la relación contractual sufra adicionales, reducciones, ampliaciones, incumplimiento de contrato, resolución contractual, controversias jurídicas, inadecuado monitoreo del cumplimiento del contrato, ausencia de cobro de penalidades, inadecuada recepción y conformidad de la prestación y en efecto inadecuado uso de los recursos.

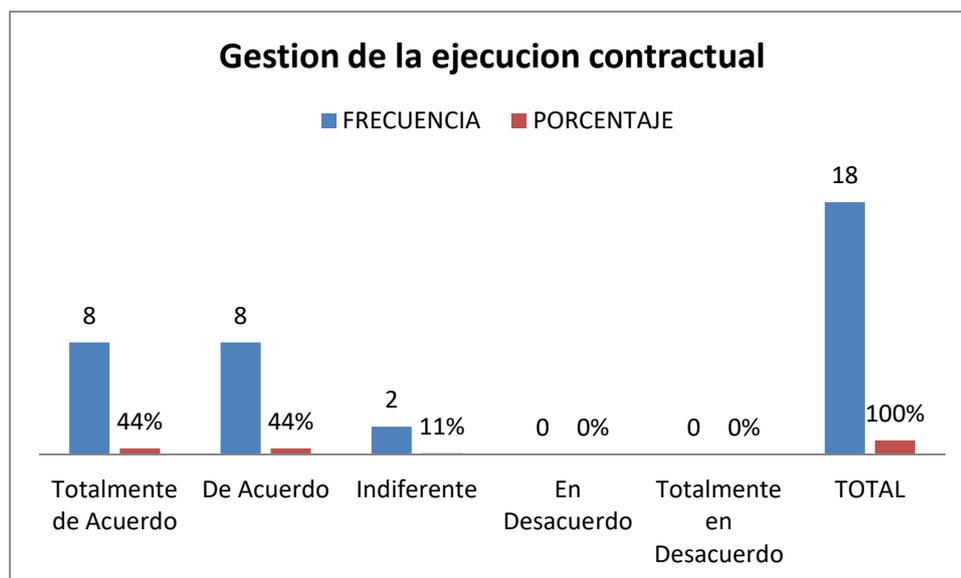
TABLA No 18

El control interno previo y simultáneo en la gestión de la ejecución contractual influye en la entrega de bienes y servicios oportunos, y es a satisfacción del área usuaria según el contrato suscrito por la entidad y el contratista.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	44%
De Acuerdo	8	44%
Indiferente	2	11%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 18



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 18, 8 encuestados que representan al 44.0% respondieron totalmente de acuerdo, 8 encuestados que representan al 44.0% señalaron de acuerdo y 2 encuestados que representan al 11% señalaron indiferencia, respecto a que el control interno previo y simultaneo en la gestión de la ejecución contractual influye en la entrega de bienes y servicios oportunos, ello permite que los cometidos previsto por la entidad lleguen a cumplirse en el plazo previsto evitando de ese modo retrasos que repercuten en la percepción que la población tiene para con su municipalidad.

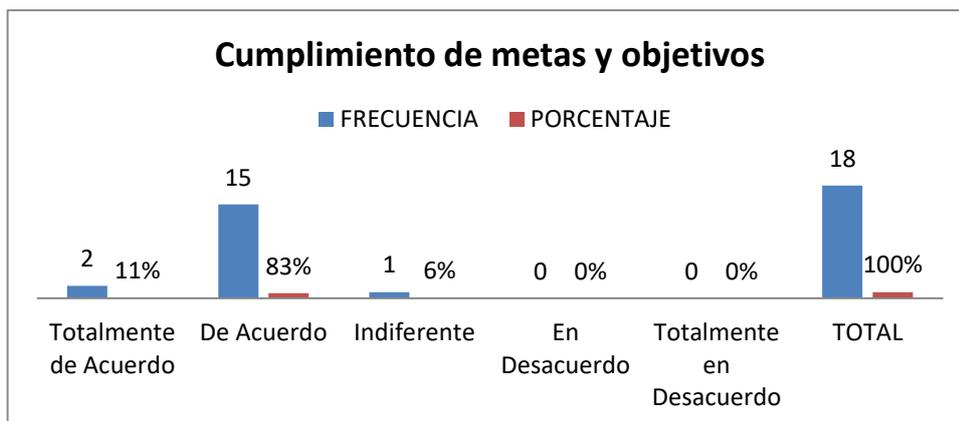
TABLA No 19

El cumplimiento de las metas y objetivos plasmados en el PEI y POI mejorarían si se contara con un sistema de control interno previo y simultáneo que permita una mejor planificación del proceso de compra.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	11%
De Acuerdo	15	83%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 19



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 19, 2 encuestados que representan al 11.0% respondieron totalmente de acuerdo, 15 encuestados que representan al 83.0% señalaron de acuerdo y 1 encuestados que representa al 6% señalaron indiferencia, respecto a que si se contara con un sistema de control interno previo y simultaneo mejoraría el proceso de compra.

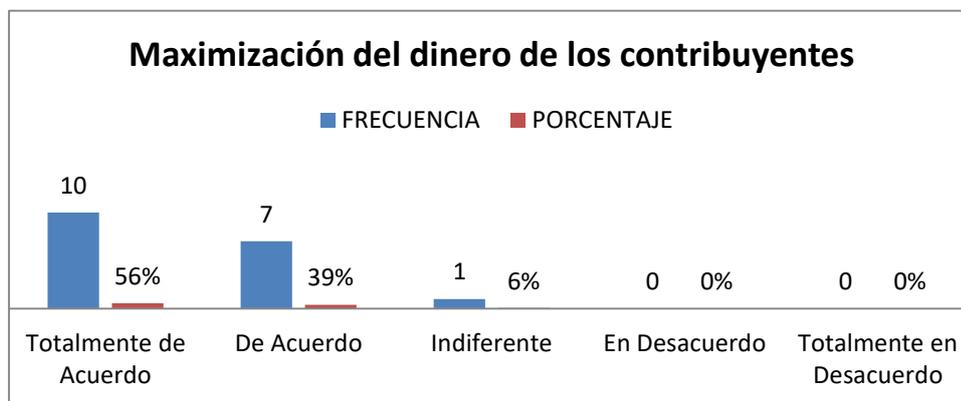
TABLA No 20

La eficacia y eficiencia de las compras públicas, incide en el nivel de precisión con que los bienes y servicios están llegando a la población objetivo.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	56%
De Acuerdo	7	39%
Indiferente	1	6%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 20



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 20, 10 encuestados que representan al 56.0% respondieron totalmente de acuerdo, 7 encuestados que representan al 39.0% señalaron de acuerdo y 1 encuestados que representa al 6% señalaron indiferencia, en cuanto a que la eficacia y eficiencia de las compras públicas, incide en el nivel de precisión con los bienes y servicios llegan a la población.

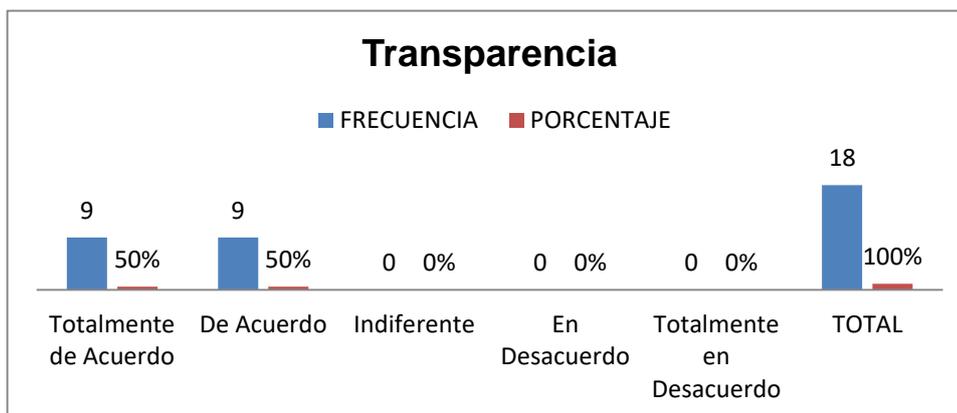
TABLA No 21

La transparencia además de la probidad, ayudan a sustituir controles burocráticos por autocontroles de los mismos trabajadores.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	9	50%
De Acuerdo	9	50%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 21



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 21, 9 encuestados que representan al 50.0% respondieron totalmente de acuerdo, 9 encuestados que representan al 50.0% señalaron de acuerdo, en cuanto a que sustituir controles burocráticos de jerarquías por autocontroles de probidad es más beneficioso para alcanzar resultados, sin perjuicio del cumplimiento de la normativa.

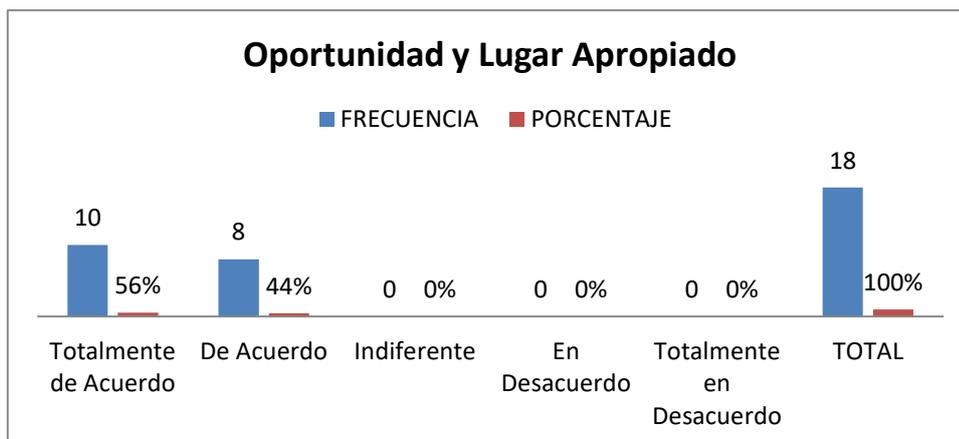
TABLA No 22

Optimizar el uso de los recursos del estado (economía), permite a la administración pública comprar de forma eficaz, eficiente, y oportuna para satisfacer adecuadamente sus necesidades y cumplir metas.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	56%
De Acuerdo	8	44%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 22



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 22, 10 encuestados que representan al 56.0% respondieron totalmente de acuerdo, 8 encuestados que representan al 44.0% señalaron de acuerdo, en referencia a que optimizar el uso de los recursos del estado, permite a la administración pública comprar de forma eficaz, eficiente y oportuna.

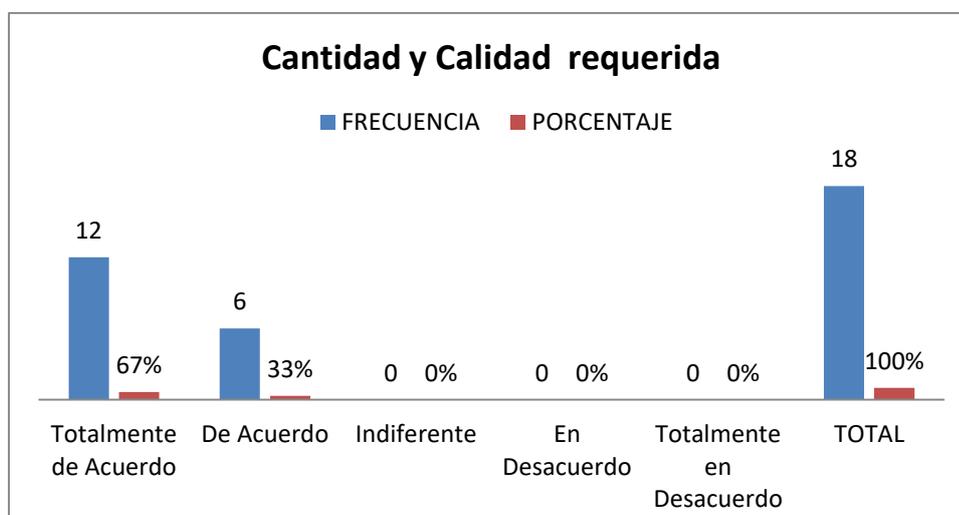
TABLA No 23

Las cantidades y calidades pactadas y entregadas por los contratistas, influye en la mejor gestión de las autoridades.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	12	67%
De Acuerdo	6	33%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia.

GRAFICO No 23



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Grafico N° 23, 12 encuestados que representan al 67.0% respondieron totalmente de acuerdo, 6 encuestados que representan al 33.0% señalaron de acuerdo, en que las cantidades y calidades pactadas y entregadas por los contratistas, influye en la mejor gestión de las autoridades.

Se reconoce que la adquisición y recepción de bienes en cantidades y calidades no conformes a lo requerido, entregas fuera de plazo; genera que las áreas usuarias al no contar con bienes y servicios con valor público para la comunidad, tengan que poner en peligro el desarrollo y el cumplimiento de las metas y objetivos que guían el accionar de la administración pública.

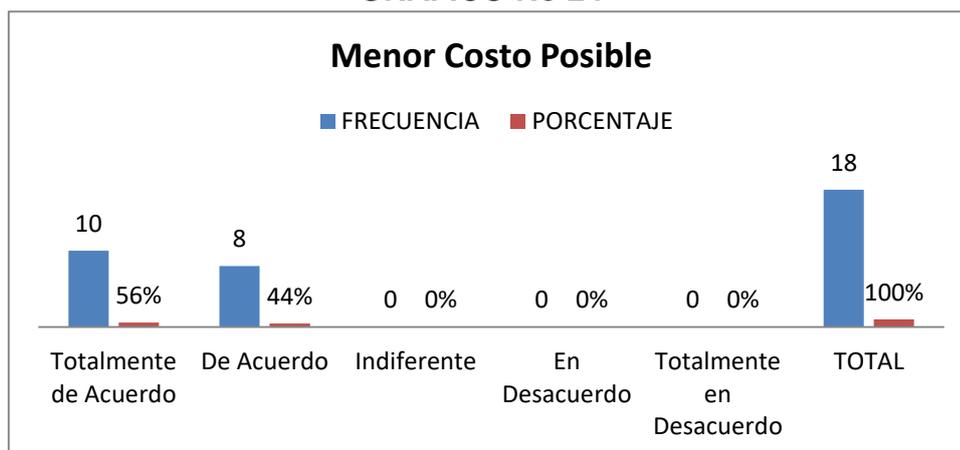
TABLA No 24

La prestación que se ejecuta en la oportunidad y el lugar apropiado. Influye en que la sociedad no se perjudique en satisfacer sus necesidades sociales.

ASEVERACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	56%
De Acuerdo	8	44%
Indiferente	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO No 24



Fuente: Elaboración Propia

Según la Grafico N° 24, 10 encuestados que representan al 56.0% respondieron totalmente de acuerdo, 8 encuestados que representan al 44.0% señalaron de acuerdo, en que, si las compras públicas se ejecutan en la oportunidad y lugar apropiado, repercute en que la sociedad no se perjudique en satisfacer sus necesidades sociales.

- 4.1.5.** Proponer acciones que mejoren la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno a través de un programa de capacitación que muestre los beneficios de implementar un sistema de control interno previo y simultaneo para los procesos de contratación y adquisición.
(OBJETIVO ESPECIFICO 4)

El Programa de Capacitación y Desarrollo de capacidades de control interno previo y simultaneo, constituye un instrumento que determina los alcances, beneficios y prioridades del actuar responsable de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Puno.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

4.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

En la presente investigación para contrastar las hipótesis se usó la prueba Chi-Cuadrado, teniendo en cuenta los pasos o procedimiento siguientes:

4.2.1. HIPOTESIS GENERAL

El ejercicio de un control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición si influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

a. Hipótesis Nula (H_0)

El ejercicio de un control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición **NO** influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

b. Hipótesis Alternante (H_1)

El ejercicio de un control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición **SI** influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

c. Nivel de Significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:

$\alpha = 5\%$ cuyo valor paramétrico es $\chi^2_t (1) gl = 3.8415$

d. Se calculó la prueba estadística con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \frac{\sum(Oi - Ei)^2}{Ei} = 7.481$$

Donde:

χ^2 = Chi – Cuadrado = χ^2_c

O_i = Frecuencia observada (respuestas obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

χ^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y

que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, los mismos que se comparan con los valores asociados al nivel de significación del 5%, según se indica en la **Tabla De Contingencia N° 01**

TABLA DE CONTINGENCIA No 1

VARIABLES DE ESTUDIO			GESTION DE COMPRAS PUBLICAS		TOTAL
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION Y ADQUISICION	De acuerdo	Recuento	5	2	7
		Frecuencia esperada	2,3	4,7	7,0
		% del total	27,8%	11,1%	38,9%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	1	10	11
		Frecuencia esperada	3,7	7,3	11,0
		% del total	5,6%	55,6%	61,1%
	TOTAL		Recuento	6	12
		Frecuencia esperada	6,0	12,0	18,0
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,481 ^a	1	,006		
Corrección por continuidad	4,938	1	,026		
Razón de verosimilitudes	7,837	1	,005		
Estadístico exacto de Fisher				,013	,013
Asociación lineal por lineal	7,065	1	,008		
N de casos válidos	18				

a. 3 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.33.

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del χ^2 (Chi-Cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 1 grado de libertad; teniendo que: el valor del χ^2 con un grado de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 3.8415. Así pues, como se puede apreciar en la Tabla de Contingencia N° 01, el valor calculado $\chi^2_c = 7.481$ es mayor que el valor crítico. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis de Investigación, concluyéndose a su vez que efectivamente: ***“El ejercicio de un control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición SI influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014”.***

4.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICA N° 1

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios si influye en la mejora de la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

a. Hipótesis Nula (H0)

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios **NO** influye en la mejora de la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

b. Hipótesis Alternante (H1)

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios **SI** influye en la mejora de la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

c. Nivel de Significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:

$\alpha = 5\%$ cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{\alpha} (1) \text{ gl} = 3.8415$

d. Se calculo la prueba estadística con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i} = 4.500$$

Donde:

χ^2 = Chi – Cuadrado = χ^2_c

O_i = Frecuencia observada (respuestas obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

χ^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y

que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, los mismos que se comparan con los valores asociados al nivel de significación del 5%, según se indica en la **Tabla De Contingencia N° 02**

TABLA DE CONTINGENCIA No 2

VARIABLES DE ESTUDIO			GESTION DE COMPRAS		TOTAL
			PUBLICAS		
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
GESTION DE LOS ACTOS PREPARATORIOS	De acuerdo	Recuento	4	2	6
		Frecuencia esperada	2,0	4,0	6,0
		% del total	22,2%	11,1%	33,3%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	2	10	12
		Frecuencia esperada	4,0	8,0	12,0
		% del total	11,1%	55,6%	66,7%
TOTAL		Recuento	6	12	18
		Frecuencia esperada	6,0	12,0	18,0
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,500 ^a	1	,034		
Corrección por continuidad	2,531	1	,112		
Razón de verosimilitudes	4,463	1	,035		
Estadístico exacto de Fisher				,107	,057
Asociación lineal por lineal	4,250	1	,039		
N de casos válidos	18				

a. 3 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.00.

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del χ^2_t (Chi-Cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 1 grado de libertad; teniendo que: El valor del χ^2_t con un grado de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 3.8415. Así pues, como se puede apreciar en la Tabla de Contingencia N° 02, el valor calculado $\chi^2_c = 4.500$ es mayor que el valor crítico. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis de Investigación, concluyéndose a su vez que efectivamente: ***“El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios SI influye en la mejora de la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014”.***

4.2.3. HIPOTESIS ESPECIFICA N° 2

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección si influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

a. Hipótesis Nula (H0)

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección **NO** influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

b. Hipótesis Alternante (H1)

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección **SI** influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

c. Nivel de Significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:

$\alpha = 5\%$ cuyo valor paramétrico es $\chi^2_t (2) \text{ gl} = 5.9915$

d. Se calculó la prueba estadística con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \frac{\sum(Oi - Ei)^2}{Ei} = 10.159$$

Donde:

χ^2 = Chi – Cuadrado = χ^2_c

Oi = Frecuencia observada (respuestas obtenidas del instrumento)

Ei = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

χ^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y

que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, los mismos que se comparan con los valores asociados al nivel de significación del 5%, según se indica en la **Tabla De Contingencia N° 03**

TABLA DE CONTINGENCIA No 3

VARIABLES DE ESTUDIO		GESTION DE COMPRAS			
		PUBLICAS		TOTAL	
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
GESTION DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	Indiferente	Recuento	0	1	1
		Frecuencia esperada	,3	,7	1,0
		% del total	,0%	5,6%	5,6%
	De acuerdo	Recuento	5	1	6
		Frecuencia esperada	2,0	4,0	6,0
		% del total	27,8%	5,6%	33,3%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	1	10	11
		Frecuencia esperada	3,7	7,3	11,0
		% del total	5,6%	55,6%	61,1%
	TOTAL	Recuento	6	12	18
		Frecuencia esperada	6,0	12,0	18,0
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,159 ^a	2	,006
Razón de verosimilitudes	10,806	2	,005
Asociación lineal por lineal	3,591	1	,058
N de casos válidos	18		

casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La

frecuencia mínima esperada es .33.

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del χ^2_t (Chi-Cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 2 grado de libertad; teniendo que: el valor del χ^2_t con (2) grado de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 5.9915. Así pues, como se puede apreciar en la Tabla de Contingencia N° 03, el valor calculado $\chi^2_c = 10.159$ es mayor que el valor crítico. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis de Investigación, concluyéndose a su vez que efectivamente: ***“El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección SI influye en la transparencia de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014”.***

4.2.4. HIPOTESIS ESPECIFICA N° 3

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual si influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

a. Hipótesis Nula (H0)

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual **NO** influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

b. Hipótesis Alternante (H1)

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual **SI** influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014.

c. Nivel de Significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:

$\alpha = 5\%$ cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{\alpha} (2) \text{ gl} = 5.9915$

d. Se calculó la prueba estadística con la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \frac{\sum(Oi - Ei)^2}{Ei} = 6.236$$

$$\chi^2 = \text{Chi - Cuadrado} = \chi^2_c$$

O_i = Frecuencia observada (respuestas obtenidas del instrumento)

E_i = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

χ^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y

que han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, los mismos que se comparan con los valores asociados al nivel de significación del 5%, según se indica en la **Tabla De Contingencia N° 04**

TABLA DE CONTINGENCIA No 4

VARIABLES DE ESTUDIO		GESTION DE COMPRAS		TOTAL		
		PUBLICAS				
		De acuerdo	Totalmente de acuerdo			
GESTION DE EJECUCION CONTRACTUAL	Indiferente	Recuento	1	0	1	
		Frecuencia esperada	,3	,7	1,0	
		% del total	5,6%	,0%	5,6%	
	De acuerdo	Recuento	4	3	7	
		Frecuencia esperada	2,3	4,7	7,0	
		% del total	22,2%	16,7%	38,9%	
	Totalmente de acuerdo	Recuento	1	9	10	
		Frecuencia esperada	3,3	6,7	10,0	
		% del total	5,6%	50,0%	55,6%	
	TOTAL		Recuento	6	12	18
			Frecuencia esperada	6,0	12,0	18,0
			% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,236 ^a	2	,044
Razón de verosimilitudes	6,852	2	,033
Asociación lineal por lineal	5,885	1	,015
N de casos válidos	18		

a. 5 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .33.

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del χ^2_t (Chi-Cuadrado teórico), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 2 grado de libertad; teniendo que: el valor del χ^2_t con (2) grado de libertad y un nivel de confiabilidad del 95% es de 5.9915. Así pues, como se puede apreciar en la Tabla de Contingencia N° 04, el valor calculado $\chi^2_c = 6.236$ es mayor que el valor crítico. Por tanto, se rechaza la Hipótesis Nula, y se acepta la Hipótesis de Investigación, concluyéndose a su vez que efectivamente: ***“El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual SI influye en la economía de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2014”.***

4.3. DISCUSION

Las compras públicas se erigen como el principal instrumento que tiene el Gobierno para transformar los insumos en resultados orientados al cumplimiento de sus objetivos; y para ello, en un **56%** los trabajadores afirman que se requiere de un sistema de contrataciones del sector público que convierta eficientemente el presupuesto aportados por todos los ciudadanos en bienes, servicios u obras necesarios, oportunos y de calidad, que decanten una mejor calidad en la provisión de servicios públicos de bien común a la comunidad.

Asimismo, las compras públicas en un **83%** son consideradas como el medio por el cual los gobiernos procuran proporcionar bienes, servicios y obras que el país

requiere para al logro de los objetivos administrativos y estratégicos de cada entidad a su cargo, en el que más allá de la simple actividad de dotación de productos, lo fundamental es, en un 67% que de su buen desempeño dependerá el adecuado funcionamiento de la economía, la gestión de las autoridades y el desarrollo del país.

La Contraloría General de la República en “Las Acciones de control en el sistema de contrataciones públicas y propuestas para un nuevo marco jurídico” (2014, pág. 14), expone que uno de los retos del control gubernamental es: *“Promover que las entidades fortalezcan sus sistemas de control interno en procesos de contratación, que en conjunto con el marco legal general, garanticen el buen uso de los recursos públicos, pero sin afectar su eficacia y eficiencia (...) Priorizar como objetivos de control, la evaluación de los procesos de contratación, en función a resultados y, Fortalecer la profesionalización de los actores en la contratación pública (diseñadores de políticas públicas, operadores, fiscalizadores)”*.

Por ello se observa que planificar las compras como señala (ROLLERI, 2006, pág. 8) *“implica definir qué, cuánto y el momento de necesidad de un bien o servicio, identificar potenciales proveedores. Implica desarrollar un plan estratégico (estableciendo objetivos y prioridades) que permite guiar, controlar y transparentar los gastos de la organización”* al respecto el 67% considera que la elección de que adquirir es tan o más importante que el procedimiento mismo de adquisición, pues la adecuada definición de la necesidad a contratar incide en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, asimismo en un 61% se sostiene

que la adecuada programación del PAC como principio de planeación, como “buen árbol”, nace con unas raíces sanas y fuertes para el devenir de las siguientes fases del proceso de contratación.

En un 72% de los trabajadores considera que la imprecisión en la formulación de las características del bien a contratar determina que los requerimientos sean imprecisos existe escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional), que el 56% el estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado, incide en el nivel de competencia de los proveedores, y en consecuencia de la mejora de las compras públicas. Ello se asemeja a lo sostenido por el PNUD, pues se expone que *el ofrecimiento más favorable es aquel que teniendo en cuenta los factores de escogencia, primero el de verificación, que determina el cumplimiento de las condiciones de los proponentes con unas exigencia jurídicas, técnicas (experiencia, organización, equipos) y financieras; segundo, de verificación y evaluación de la calidad e idoneidad de los bienes y servicios que se solicitan y que deben cumplir los proponentes; y, tercero, la evaluación de la oferta económica. El análisis de todos estos factores y la ponderación precisa, detallada y concreta de los mismos está contenido en los estudios previos y serán exigidos en los pliegos o términos de referencia, sin que la favorabilidad la constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos*”. (PNUD, 2011, pág. 22)

Así, se observa que la formulación de sus necesidades no corresponde a las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, existe una falta de trabajo conjunto con

todas las dependencias: Gerencia de Presupuesto, Logística, Áreas usuarias, como muestra las áreas usuarias formulan sus requerimientos de manera imprecisa que luego requieren reformulación por adolecer de ambigüedades, los órganos encargados de contratación efectúan un inadecuado estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado lo que trae como consecuencia un bajo nivel de competencia de empresas para proveer a la entidad, y por último, se presentan imprecisiones e inexactitudes en los términos del contrato lo que trae consigo que la relación contractual sufra adicionales.

Por ello, el 72% consideran estar totalmente de acuerdo con que ejercer en forma continua el control de los actos preparatorios mientras se realiza la actividad, operación o proceso permite corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

Por otro lado respecto a los procesos de selección el 44% considera que el control interno previo y simultaneo en la gestión de los procesos de selección, permite que las reglas de transparencia e igualdad de trato a los proveedores se mantenga a fin de evitar la corrupción, ya anteriormente ello era un problema, pues según explica Pimenta, Carlos en “Gestión de compras Y contrataciones gubernamentales” (2012, pág. 6): *“Hay pluralidad de actores y atomización, inconsistencias en la aplicación de las normas, ausencia de una visión integral y estratégica, fraccionamiento para eludir las diferentes modalidades, adulteración de la calidad de bienes y servicios formulación de bases con intención discriminatoria, (...)”*. Con todo el 56% de los trabajadores considera que una adecuada formulación de los factores de evaluación

contribuye a hacer más transparente las compras públicas y en consecuencia evitar cualquier acto que opaque la libre competencia.

Por ultimo respecto a la ejecución contractual, para que el contrato se cumpla en los términos, condiciones, plazos y formas que la entidad requiere, es menester que el mismo, sea formulado prebendó todas los términos contractuales y que sea conocida por ambas partes con antelación a la ejecución del contrato, de modo tal, que al ser el contrato completo, este se cumplirá también del mismo modo, puesto que si acaece luego un minino detalle conocido por una parte pero no revelada a la otra premeditadamente, generara que los contratistas exploten su ventaja reduciendo costos en aquellas dimensiones de la provisión cuyos niveles de calidad no hayan sido exactamente definidas (ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010). En eso mismo concuerdan los trabajadores pues el 67% califican estar totalmente de acuerdo la presencia del control interno previo y simultaneo en la elaboración y suscripción del contrato incide en su cumplimiento tal cual a las especificaciones contractuales establecidas.

Asimismo, un 61% considera oportuno efectuar el monitoreo del cumplimiento del contrato, incide positivamente en su ejecución, en los términos de oportunidad y lugar apropiado.

Respecto a ello ya anteriormente, AQUIPUCHO LUPO, Lucy Silvia (2015), en su Tesis “Control Interno y su Influencia en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso–Callao, periodo: 2010-2012”, concluye que: *“En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua*

Reynoso periodo 2010-2012, el incumplimiento del contrato influye negativamente en la ejecución Contractual debido a la insatisfacción del área usuaria, aplicación de penalidades y cláusulas del contrato poco claras; este hecho ocasiona insatisfacción por parte de los beneficiarios, perjuicio a la sociedad por la falta de controles internos que no se aplican penalidades, toda vez que son deficiencia derivadas en la elaboración del contrato". Por ello, el 61 % de los trabajadores consideran que las imprecisiones, e inexactitudes, así como las insatisfacciones por el área usuaria se reducirían si el contrato en su elaboración, así como en su seguimiento se ejerciera un control interno previo de detección de riesgos y con ello la reducción de sobrecostos.

Como vemos el control interno previo y simultaneo debe estar presente en la gestión del proceso de compra de la Municipalidad Provincial de Puno. Al respecto, SALAZAR CATALÁN, Lesly Karin (2014, pág. 55). En su Tesis, "El control Interno: Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Publica de hoy", concluye que: *"El actual concepto de control interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral, donde la supervisión de la gestión pública y la verificación del cumplimiento de las normas legales, se realiza a nivel interno y externo de una entidad. El control interno, busca que la alta Dirección, los gerentes y personal de cada entidad, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada entidad"*. Coincidimos con ello, pues el 67% de los trabajadores consideran que el control interno previo es la capacidad de cada empleado de detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar, pedir ayuda, en

si el recurso humano constituye uno de los factores determinantes del éxito del control interno previo y simultaneo como herramienta de optimización de la gestión de las compras públicas.

De modo similar, MILLA GÓMEZ, Julio Basilio (2002), en su Tesis titulada “ La Auditoria operativa en el control de la gestión empresarial del Estado”, concluye que: *“la finalidad del control no es la de descubrir errores o irregularidades sino que esta debe tender a crear y mantener un ambiente de corrección en los actos administrativos y de acatamiento a las normas legales que den estructura a las sociedades modernas, todo ello condicionado a que se cumplan los fines para los cuales fueron creados los servicios públicos y entidades en los cuales el estado sea participe”*.

Ello es muy cierto, pues, el 61% de los trabajadores estiman que más allá de descubrir errores, el control interno previo y simultaneo crea un ambiente de corrección y mejora continua. Por ello, el autocontrol ejercido en las compras públicas logra un impacto positivo en beneficio de la sociedad así lo corrobora un 61% de los trabajadores que entienden que en efecto la proyección de imagen transparente, de buen servidor público, con especial énfasis en aquellos que laboran en el área de las compras públicas, logra que el impacto de la gestión municipal sea percibido positivamente.

En ese sentido como señala Lasky: *“Una función inherente a la gestión, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional; y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización como*

contaduría o auditoría interna. El control bajo esta nueva concepción, se orienta a procurar todas las condiciones necesarias para que un equipo de trabajo ponga su mejor esfuerzo en pos de lograr los resultados deseados o planificados, ya que promueve y fomenta el buen funcionamiento de la organización”. (LASKY, 2006, pág. 11)

Por ello, como se afirma arriba, las medidas de control deben ser consustanciales, invisibles para la celeridad pero visibles para las desviaciones, por ende las medidas de control deben estar integradas en los procedimientos y acciones gerenciales normales, es decir, se debe buscar alcanzar los objetivos del control hasta el máximo posible a través de los procedimientos operacionales normales, por las siguientes razones: i) Evita en lo posible el costo adicional que resulte de implementar medidas de control efectuadas de manera separada a las actividades operativas; y, ii) Hay menos inestabilidad, presión, fricción, y miedo por parte de las personas directas o indirectamente sujetas a control posterior. Por tanto, las medidas de control interno previo y simultáneo deben ser consideradas como parte de los procedimientos normales correspondientes a cada actividad operativa.

En líneas generales, en un 61% la importancia de un eficiente sistema de control interno radica en que su principal objetivo es corregir errores de inmediato, esto es, con la oportunidad debida al surgimiento de cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos, es decir, que del enfoque detector y correctivo de carácter posterior que posee la visión tradicional de control,

se pasa a una idea preventiva e integral de control, en la que se da énfasis al autocontrol.

También en un 67% de los trabajadores consideran que el mejor control interno es aquel que como resultado de su aplicación se presenta en acciones correctivas oportunas tomadas o iniciadas por los mismos trabajadores, sin necesidad de llevar el problema a niveles más altos. Para lo cual se requieren las siguientes condiciones:

- ✓ La sistematización del proceso de control inherente a las actividades operativas. - implica que para ejecutar el control interno previo y simultaneo es esencial, la más amplia y explícita definición de una actividad operativa que facilite su ejecución y al mismo tiempo su control, de esta manera el control interno debidamente planeado, permitirá que toda persona responsable de un segmento del trámite de una operación debe conocer exactamente qué hacer y qué no hacer. Se incluye aquí de manera inherente a la sistematización una adecuada documentación, ya que sin la adecuada documentación que incluya la descripción, autorización y el trámite por cada operación o transacción, el control será imposible por atender contra el principio de legalidad, el cual es el orden jurídico que autoriza y desautoriza cualquier actuar de los funcionarios y servidores públicos.

- ✓ Personal idóneo para operar el sistema, significa que el control interno previo y simultáneo, no obstante, lo descrito en el párrafo anterior necesita de personal competente y capaz para llevarlos y ponerlos en práctica de manera consciente y constante.

- ✓ Compromiso de autocontrol por parte de los operadores del sistema, esto es, que cada trabajador tiene que poseer un nivel de competencia adecuado para cada tarea comprendida y la suficiente integridad de asumir la responsabilidad de autocontrol. Así pues, el control interno no debe ser entendido únicamente como un conjunto de procedimientos que guían o que orientan un proceso de evaluación de resultados, sino que, fundamentalmente se enmarca en el comportamiento individual y colectivo de las personas que componen una organización, ya que somos los seres humanos los que pensamos, actuamos, y tomamos las decisiones.

CONCLUSIONES

Después de desarrollar el trabajo de investigación se llega a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: La ambigüedad de los objetivos estratégicos que tiene que cumplir la Municipalidad Provincial de Puno, así como la escasa precisión de los bienes y servicios relevantes o estratégicos solicitados para su adquisición (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional, inciden directamente en la calidad de gestión gubernamental con que es percibida la Municipalidad). Por lo que el desarrollo de un sistema de compras eficiente, desde la programación, mejora considerablemente la performance del Municipio, pues permite transparentar el funcionamiento de las distintas áreas y facilitar también la planificación de los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades de la población de la ciudad de Puno. (Objetivo Especifico N° 1).

SEGUNDA: Si bien el proceso de selección del contratista debe seguir los procedimientos y reglas establecidos en las normas, se pudo recoger que la elección adecuada de un comité especial compuesto por profesionales éticos con conocimiento técnico especializado contribuye y garantiza que participen la mayor

cantidad posible de interesados y que lo hagan en igualdad de condiciones, con las mismas posibilidades sin que exista discriminación o favorecimiento en contra o favor de alguno de ellos. (Objetivo Especifico N° 2)

TERCERA: La adquisición de bienes y servicios de la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continua que satisfagan los requerimientos para su envío a la población objetivo en el momento preciso y al lugar correcto, depende de un adecuado monitoreo del cumplimiento del contrato a través de actividades de detección oportuna de riesgos, inexactitudes, imprecisiones e incumplimientos en la ejecución del contrato. (Objetivo Especifico N°3)

CUARTA: El control interno previo y simultáneo, es una herramienta de apoyo para optimizar la gestión de las compras públicas, pues lejos de pensar que puede entorpecer las actividades inherentes a la función pública, el control interno previo y simultaneo busca brindar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplan, mediante la implementación de actividades, acciones, normas, políticas y procedimientos, de autocontrol, inherentes y/o consustanciales a las mismas actividades, acciones, políticas y procedimientos de gestión ordinaria, que coadyuvaran y garantizaran la optimización de la gestión de las compras públicas en la municipalidad provincial de puno, y por ende, la mejora de la gestión institucional del municipio. (Objetivo General)

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a las áreas usuarias, la planificación oportuna y adecuada de sus requerimientos, puesto que ello implica la reducción de los tiempos internos de los actos preparatorios llevados a cabo por el comité encargado de realizar la elección del contratista.

SEGUNDA: Se recomienda institucionalizar y fomentar la especialización del profesional en contratación pública, cuya formación deberá ser técnica, ética y moral, de esta forma se dejará de improvisar con los cargos de favor en el manejo de tan delicada gestión, reduciendo de esta forma la ineficiencia, ineficacia y la tendencia a aceptar sobornos y/o conceder favores. La elección de los servidores y funcionarios del área de contratación, debe ser en todos los casos una elección técnica, ética, moral y por méritos.

TERCERA: El control interno previo y simultaneo al ser una actividad de autocontrol ejercido por todos los servidores y funcionarios del Municipio, se recomienda que se adopten políticas de incorporación de recursos humanos encaminados no solamente a contratar y retener al personal capacitado, sino que sobre todo deben adoptarse y establecerse políticas eficaces para la capacitación, entrenamiento,

selección, ascenso y supervisión del personal que ya se encuentra en labor. Puesto que la sola selección de personas competentes y honestas por sí sola no garantizara que se dejen de cometer errores o fraudes, importante es contar con ellos, de eso no hay duda, sin embargo, en combinación con las otras personas que también son integrantes de la institución, y todos como elementos que afectan el ambiente de control, necesitan estar integrados en niveles óptimos de competencia ética y profesional.

CUARTA: Se recomienda implementar políticas para el desarrollo y fomento de campañas pro probidad del servidor público. El objetivo debe ser modificar la actitud del funcionario orientándolo hacia el interés y el cuidado de lo público.

BIBLIOGRAFIA

- ALVARADO LEON, K. M. (2008). *Gestion Publica - Compras Estatales* (Primera Edicion ed.). Lima-Perú: Editorial Tinco S.A.
- ALVAREZ ILLANES, J. F., & VERA NOVOA, M. E. (2011). *Sisteme de Abastecimiento Contrataciones del Estado Gestion de Almacenes y Control Patrimonial* . Lima: Ed. Pacifico Editores SAC.
- AQUIPUCHO LUPO, L. S. (2015). *Control Interno y su Influencia en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso -Callao, peridod: 2010-2012*. TESIS, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- ARAYA ALLENDE, J. (2008). *Las Compras Publicas en los Acuerdos Regionales de America Latina con Paises Desarrollados*. (CEPAL, Ed.) Recuperado el 15 de Setiembre de 2015, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4407/S2006606_es.pdf?sequence=1
- ARMIJO, M. (2009). *Manual de Planificacion Estrategica e Indicadores de Desempeño en el Sector Publico*. Obtenido de

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_manual_completo_de_abril.pdf

AROZAMENA, L., & WEINCHELBAUM, F. (Mayo de 2010). *COMPRAS*

PUBLICAS: Aspectos Conceptuales y Buenas Practicas. Recuperado el

Junio 12 de 2015, de

<http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/ICT4GP/Programa%20ICT4GP%20-%20Documento%20de%20Trabajo%20N%C2%BA1.pdf>

BONNEFOY, J. C., & ARMIJO, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector publico*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

CALDERIN MARTINEZ, L. (S.A). *EL CONTROL INTERNO: Un Medio eficaz para*

la toma de decisiones en el control de la gestion. Recuperado el 2 de

Agosto de 2015, de

http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/import/Control_interno.pdf

CALDERIN MARTINEZ, L. (S.A). *ELCONTROL INTERNO: Un Medio eficaz para*

la toma de decisiones en el control de la gestion. Recuperado el 2 de

Agosto de 2015, de

[https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwiEkZXMwqrlAhWLJB4KHf44DQM&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliociencias.cu%2Fgsd%2Fcollect%2Frevistas%2Fimport%2FControl_interno.pdf&usg=AFQjCNF_L-](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwiEkZXMwqrlAhWLJB4KHf44DQM&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliociencias.cu%2Fgsd%2Fcollect%2Frevistas%2Fimport%2FControl_interno.pdf&usg=AFQjCNF_L-K4Gnv6lsGcMkCQRu)

[K4Gnv6lsGcMkCQRu](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwiEkZXMwqrlAhWLJB4KHf44DQM&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliociencias.cu%2Fgsd%2Fcollect%2Frevistas%2Fimport%2FControl_interno.pdf&usg=AFQjCNF_L-K4Gnv6lsGcMkCQRu)

CARDENAS MAPURA, J. (2012). *Evaluacion del impacto del modelo estandar de*

control interno (MECI) como herramienta de gestion para algunas entidades

publicas de Palmira. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de
<http://core.ac.uk/download/pdf/11055566.pdf>

CARMONA GONZALES, Mayra, & BARRIOS HERNANDEZ, Yosvany. (2007).

Nuevo Paradigma del Control Interno y su Impacto en la Gestion Publica.

Recuperado el 29 de Setiembre de 2015, de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a272742a-bc58-46fd-a921-0396c933dd9d%40sessionmgr4004&hid=4112>

COSO. (Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Recuperado el 1 de

Setiembre de 2015, de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)

[Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)

DE LEON, P. (Enero de 2008). *Hacia un Concepto de Transparencia: Origenes e*

Importancia. Recuperado el 10 de Setiembre de 2015, de [http://ca-](http://cabi.com/blackbox/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf)

[bi.com/blackbox/wp-](http://cabi.com/blackbox/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf)

[content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf](http://cabi.com/blackbox/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Transparencia1.pdf)

Directiva N 021-2012-OSCE/CD. (2012). Procedimiento para la Certificacion de

Profesionales y Tecnicos que laboran en los Organos Enxcargados de las

Contrataciones de las Entidades. Lima.

DIRECTIVA N° 005-2009-OSCE-CD. (2012). OSCE. Obtenido de

<http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/DIRECTIVA%20005-2009-OSCE-CD.pdf>

DROMI, R. (1999). *Licitacion Publica* (Segunda Edicion ed.). Buenos Aires:

Editorial de Ciencia y Cultura.

INTOSAI GOV 9100. (2004). *Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público*. Obtenido de

http://es.issai.org/media/14449/intosai_gov_9100_s.pdf

LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (Mayo de 2014). *Las*

Acciones de control en el sistema de contrataciones públicas y propuestas para un nuevo marco jurídico. Recuperado el 7 de Julio de 2015, de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2013/com2013desreggoblocm odgesest.nsf//pubweb/6C5A11A6920D797A05257D1E00574FFD/\\$FILE/ACCIONES_DE_CONTROL_CGR.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2013/com2013desreggoblocm odgesest.nsf//pubweb/6C5A11A6920D797A05257D1E00574FFD/$FILE/ACCIONES_DE_CONTROL_CGR.PDF)

LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (2010). *Orientaciones*

Basicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales.

Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de

https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBoQFjAAahUKEwilsqKwu6vIAhUldR4KHZPKC-Q&url=http%3A%2F%2Fwww.minam.gob.pe%2Fcomite%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F67%2F2014%2F10%2FOrientaciones_para_fortalecimiento_

LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (2014). *Marco Conceptual de*

Control Interno. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de

<http://www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2014/10/Marco-conceptual-del-CI.pdf>

LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (2014). *Marco Conceptual de*

Control Interno. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&>

cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwjL_vP_-

5nIAhVI8x4KHYEcDdo&url=http%3A%2F%2Fwww.minam.gob.pe%2Fcomite%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F67%2F2014%2F10%2FMarco-conceptual-del-CI.pdf&usg=AFQ

LASKY, J. P. (2006). *El Control Interno como Estrategia de Aprendizaje Organizacional: El modelo COSO y sus Alcances en America Latina*.

Recuperado el 29 de Setiembre de 2015, de

<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=438>

Ley N° 27785. (23 de Julio de 2002). Ley Organica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloria General de la Republica. El Peruano.

Ley N° 28716. (18 de Abril de 2006). Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. El Peruano.

LONDOÑO CAMARGO, T. (2012). Presentacion. En M. L. CUELLAR CRUZ, & P. G. Nacion (Ed.), *Guia Control Contratacion Estatal final* (pág. 80). Bogota, Colombia: Exprecards C.L S.A.S IMPRESORES.

MATUTE MEJIA, G. (S.A). *Adquisiciones - Contrataciones y Control*

Gubernamental. Recuperado el 2015, de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2008/com2008precuegenrep.nsf/34069c3bb71c123b05256f470062fea7/774392489A82DEC4052575F3006A8C28/\\$FILE/GENERAROMATUTE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2008/com2008precuegenrep.nsf/34069c3bb71c123b05256f470062fea7/774392489A82DEC4052575F3006A8C28/$FILE/GENERAROMATUTE.pdf)

MEDINA VILLAFUERTE, G., & MEZARINA MURIEL, J. (2013). *Compras*

Electronicas: El Convenio Marco de utiles de escritorio como herramienta para el Funcionario Publico en el Periodo 2010-2012. Lima: Pontificica

Universidad Catolica del Peru (PUCP). Recuperado el 21 de 7 de 2015, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4779/MEDINA_GUSTAVO_MEZARINA_JIMENA_COMPRAS_ELECTRONICAS.pdf?sequence=1

MEDINA VILLAFUERTE, Gustavo Alonso, & MEZARINA MURIEL, Jimena. (2013).

Compras Electronicas: El Convenio Marco de Utiles de escritorio como Herramienta para el funcionario publico en el periodo 2010-2012.

Recuperado el 26 de Julio de 2015, de Tesis:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4779/MEDINA_GUSTAVO_MEZARINA_JIMENA_COMPRAS_ELECTRONICAS.pdf?sequence=1

MILLA GOMEZ, J. B. (2002). *La Auditoria operativa en el control de la gestion empresarial del estado*. TESIS, Universidad San Martin de Porres.

MONTILLA GALVIS, O. d., MONTES SALAZAR, C. A., & MEJIA SOTO, E. (2007).

Analisis de la Fundamentacion del modelo estandar de control interno, MECI. Recuperado el 15 de Setiembre de 2015, de

<http://www.redalyc.org/pdf/212/21210403.pdf>

MORON URBINA, J. C. (2013). *Control Gubernamental y Responsabilidad de funcionarios publicos*. Lima: Editorial El Buho E.I.R.L.

NOLES, W. A. (S.A). *"El sistema de control interno" en el marco del enfoque moderno de control*. Recuperado el 2 de Agosto de 2015, de Diapositivas:

<http://www.campucss.edu.pe/wp-content/themes/arras/archivos/Control%20Interno%20-%20CPCC.%20Walter%20Noles%20Monteblanco.pdf>

- OECD. (2010). *Glosario de los Principales Terminos sobre evaluacion y Gestion basada en resultados*. Recuperado el 30 de Setiembre de 2015, de <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- OECD. (S.A). *Integridad en la Contratacion Publica buenas practicas de la "A" a la "Z"*. Recuperado el 12 de Setiembre de 2015, de <http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/38947794.pdf>
- OMC. (2014). *Las politicas en materia de competencia y la contratacion publica: dos eslabones faltantes en el debate sobre salud publica*. Obtenido de http://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gp_gpa_s.htm
- OSCE. (2009). *Plan Estrategico de Contrataciones publicas del Estado Peruano*. Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/Plan_Estrategico_delas%20contrataciones%20publicas.pdf
- OSZLAK, O. (2006). *Burocracia Estatal: Política y Políticas Públicas*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2015, de <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Buroc%20est%20pol%20y%20pols%20pub.pdf>
- PIMENTA, C. C. (2012). *Gestion de Compras y Contrataciones Gubernamentales*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482002000100013&script=sci_arttext&tlng=es.
- Plan Nacional de Formacion para el Control Social a la Gestion Publica: Una propuesta para renovar los vinculos Estado Sociedad. (s.f.). (D. A. Publica, Ed.) Recuperado el 31 de Setiembre de 2015, de

SALAZAR CATALAN, L. k. (2014). *El control interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia publica de hoy.*

TESIS, Pontificia Universidad Catolica del Peru (PUCP), Lima.

SELA. (15 y 16 de Julio de 2015). *Las compras publicas como herramienta de desarrollo en America Latina y el Caribe.* Recuperado el 31 de Julio de

2015, de Reunion Regional sobre sistemas de Compras Publicas en

America Latina y el Caribe: <http://www.sela.org/media/268508/las-compras-publicas-como-herramienta-de-desarrollo-en-alc.pdf>

SOTOMAYOR CASAS, J. A. (2009). *El control Gubernamental y el Sistema de Contol Interno en el Perú.* Lima: Universidad de San Martin de Porres.

STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT JR, D. (1996). *Administracion* (Cuarta Edicion ed.). (P. Mascaro Sacristan, Trad.) Mexico: PRENTICE HALL.

UNCTAD. (2012). *Promocion del desarrollo del sector local de la tecnologia de la informacion mediante la contratacion publica.* Recuperado el 12 de julio de

2015, de http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/dtlstict2012d5_es.pdf

VANEGAS GUERRA, H. A. (2013). *Analisis y Mejora de los Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de una Empresa del Estado en el Sector Hidrocarburos.* Lima: Pontificia Universidad Catolica del Peru (PUCP).

Recuperado el 30 de Setiembre de 2015

ANEXOS

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>Problema General 1. ¿De qué manera el control interno previo y simultaneo en los procesos de contrataciones y adquisiciones influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de puno periodo 2014</p>	<p>Objetivo General. Establecer si el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno periodo 2014</p>	<p>El ejercicio de un control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición si influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno periodo 2014</p>	<p>X: CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y ADQUISICIÓN Y: GESTION DE LAS COMPRAS PÚBLICAS.</p>
<p>Problemas Específicos 1.1 ¿De qué manera el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios influye en la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014? 1.2 ¿De qué manera el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección influye en la transparencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014?</p>	<p>Objetivos Específicos 1.1. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios influye en la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014. 1.2. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección influye en la transparencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014.</p>	<p>Hipótesis Específicas El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios si influye en la mejora de la eficacia y eficiencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014 El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección si influye en la transparencia de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014</p>	<p>X1: Gestión de los Actos Preparatorios Y1: Eficacia y eficiencia de las compras públicas X2: Gestión de los procesos de selección Y2: Transparencia de las compras públicas</p>
<p>1.3 ¿De qué manera el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual influye en la economía de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014</p>	<p>1.3. Determinar si el control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual influye en la economía de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014. 1.4. Proponer acciones que mejoren la gestión de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno a través de un programa de capacitación que muestre los beneficios de implementar un sistema de control interno previo y simultaneo para los procesos de contrataciones y adquisiciones</p>	<p>El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual si influye en la economía de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014</p>	<p>X3: Gestión de la ejecución contractual Y3: Economía de las compras públicas</p>

ENCUESTA

Es muy grato presentarme ante usted, el suscrito Bach. Marco Antonio Chayña Barrios, aspirante a la Obtención del título profesional de Contador Público agradece su colaboración por las respuestas brindadas en la siguiente encuesta que forma parte de un trabajo de investigación el cual tiene fines exclusivamente académicos. La presente técnica de encuesta, tiene por finalidad recoger información de interés para el estudio del tema referido al “ **CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION Y ADQUISICION Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE LAS COMPRAS PUBLICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2014**”, al respecto se le pide que las preguntas que a continuación se acompañan tenga a bien elegir la alternativa que considere apropiada, marcando para tal fin con un aspa (X) en el espacio correspondiente.

Variable Independiente: Control Interno Previo y Simultaneo en los Procesos de Contratación y Adquisición.

Variable Dependiente: Gestión de las Compras Públicas

		5	4	3	2	1
N°	PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Sabe Ud. Que el control interno previo y simultaneo es la capacidad de cada empleado público, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar, pedir ayuda cuando lo considere necesario y cautelar que todas las operaciones que se realiza dentro del área de contrataciones se realicen con eficacia, eficiencia y transparencia.					
2	Sabe Ud. Que la finalidad del control interno previo y simultaneo no es la de descubrir errores, irregularidades y responsabilidades. Sino que tiende a crear y mantener un ambiente de corrección y mejoramiento continuo.					
3	Sabe Ud. Que una adecuada definición de la necesidad a contratar (<i>precisión de los productos relevantes o estratégicos, vale decir, aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional</i>), incide en el adecuado cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI.					
4	En su opinión. La adecuada programación del PAC gracias a la presencia del control interno previo y simultáneo influye en el cumplimiento del PAC.					

5	Sabe Ud. Que una inadecuada determinación de las características técnicas (<i>bien, servicio</i>) por parte de las áreas usuarias determina que los requerimientos sean imprecisos y por ende requieran de su reformulación por adolecer de ambigüedades					
6	En su opinión. El estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado, así como la adecuada determinación del valor referencial, influyen en el nivel de competencia de proveedores para contratar con el estado.					
7	Considera Ud. Que el cumplimiento de las metas y objetivos plasmados en el PEI y POI mejorarían si se contara con un sistema de control interno previo y simultáneo que permita una mejor planificación del proceso de compra.					
8	En su opinión. El advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los actos preparatorios, contribuye a dar mayor eficiencia al uso de los recursos, vale decir, maximizar el uso del dinero de los contribuyentes.					
9	Considera Ud. Que el control interno previo y simultáneo en la gestión de los actos preparatorios, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos institucionales se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.					
10	En su opinión. La eficacia y eficiencia de las compras públicas, incide en el nivel de precisión con que los bienes y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido, con la mínima utilización de recursos públicos.					
11	En su opinión. El comité especial al estar compuesto por profesionales éticos con conocimiento técnico específico contribuiría a evaluar con imparcialidad y moralidad las propuestas técnica y económica de los postores.					

12	En su Opinión. El control interno (<i>previo y simultáneo</i>) en los requerimientos técnicos mínimos influye en la presentación de propuestas serias por parte de los postores.					
13	Considera Ud. que el control interno en los factores de evaluación (<i>técnicos, jurídicos y económicos</i>) contribuye a hacer más transparente las compras públicas; y en consecuencia evitar cualquier acto que opaque la libre competencia, el trato justo y la evaluación objetiva.					
14	Considera Ud. Que el control interno previo y simultáneo en la gestión de los procesos de selección, como función y práctica cotidiana, permite que las reglas de transparencia e igualdad de trato a los proveedores se mantengan a fin de evitar la corrupción y por ende poder realizar la rendición de cuentas a la población.					
15	Considera Ud. Que la transparencia además de la probidad, ayudan a sustituir controles burocráticos por autocontroles de los mismos trabajadores, ya que en el control administrativo de jerarquías la desconfianza es grande, en el que es más importante cumplir con la normativa que con los resultados.					
16	En su opinión. La presencia del control Interno previo y simultáneo en la elaboración y suscripción del contrato incide en el cumplimiento de las especificaciones contractuales en las que se enlaza entre la entidad y el contratista.					
17	Sabe Ud. Que el adecuado monitoreo del cumplimiento del contrato, tales como el cobro de penalidades y la adecuada recepción y conformidad de los bienes y servicios, inciden en que la prestación se ejecute en la oportunidad y el lugar apropiado.					
18	Considera Ud. Que la adecuada conformidad y recepción de las prestaciones se logra a través de oportunas actividades de monitoreo (<i>control interno previo y simultáneo</i>)					

	sobre las calidades, cantidades y oportunidad de las prestaciones a cargo del contratista.					
19	Considera Ud. Que las cantidades y calidades pactadas y entregadas por los contratistas, influye en la mejor gestión de las autoridades.					
20	En su opinión. La prestación que se ejecuta en la oportunidad y el lugar apropiado. Influye en que la sociedad no se perjudique en satisfacer sus necesidades sociales.					
21	En su Opinión. El sobrecosto de las modificaciones del contrato tales como adicionales, reducciones, ampliaciones, incumplimientos y resolución del contrato se reducirían si el control interno previo y simultaneo detectara las imprecisiones e inexactitudes de los términos del contrato, antes de su suscripción,					
22	En su opinión. El control interno previo y simultáneo en la gestión de la ejecución contractual influye en la entrega de bienes y servicios oportunos, y es a satisfacción del área usuaria según el contrato suscrito por la entidad y el contratista.					
23	Considera Ud. Que optimizar el uso de los recursos del estado (economía), permite a la administración pública comprar de forma eficaz, eficiente, y oportuna para satisfacer adecuadamente sus necesidades y cumplir con sus funciones y metas trazadas.					
24	Considera Ud. Que el autocontrol ejercido a través del control previo y simultáneo en los procesos de contratación y adquisición permite a la administración pública obtener bienes, servicios y obras de calidad, oportunos, y al mejor precio que logren un impacto positivo en beneficio de la sociedad como destinatario de las políticas y/o programas de desarrollo.					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

MARCO ANTONIO CHAYÑA BARRIOS
CORREO: cb_marcoantonio@hotmail.com

**EL CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS PROCESOS DE
CONTRATACION Y ADQUISICION Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA
GESTION DE LAS COMPRAS PUBLICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
PUNO, PERIODO 2014**

THE PRIOR AND SIMULTANEOUS INTERNAL CONTROL IN THE PROCESSES OF
RECRUITMENT AND ACQUISITION AND ITS INFLUENCE IN THE OPTIMIZATION OF
THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC PURCHASES OF THE PROVINCIAL
MUNICIPALITY OF PUNO, PERIOD 2014

ARTICULO CIENTIFICO
PRESENTADO POR:
MARCO ANTONIO CHAYÑA BARRIOS

DIRECTOR DE TESIS

.....
Dr. HECTOR EDDY CALUMANI BLANCO

COORDINADOR DE INVESTIGACION

.....
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PUNO - PERU

2018

**“EL CONTROL INTERNO PREVIO Y SIMULTANEO EN LOS PROCESOS DE
CONTRATACION Y ADQUISICION Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACION DE LA
GESTION DE LAS COMPRAS PUBLICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
PUNO, PERIODO 2014”**

“THE PRIOR AND SIMULTANEOUS INTERNAL CONTROL IN THE PROCESSES OF
RECRUITMENT AND ACQUISITION AND ITS INFLUENCE IN THE OPTIMIZATION OF
THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC PURCHASES OF THE PROVINCIAL
MUNICIPALITY OF PUNO, PERIOD 2014”

MARCO ANTONIO CHAYÑA BARRIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer si el control interno previo y simultáneo en los procesos de contratación y adquisición influyen en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2014. A tal efecto, se investigó sobre los antecedentes del control interno previo y simultáneo, su marco legal, su aplicación; así como los conceptos teóricos sobre los procesos de contratación y adquisición, que conjuntamente con la observación en campo mediante la aplicación de una encuesta a 18 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno (elaborado teniendo en cuenta planteamientos teóricos sobre control y compras en escala de valoración: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo), se llegó a obtener como resultado que efectivamente el control interno previo y simultáneo influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno. Sin embargo, dicho tipo de control aun no es practicado, debido al escaso marco normativo que lo regula, como por el débil compromiso por parte de los servidores y funcionarios públicos por practicarla. Concluyéndose finalmente que el control interno previo y simultáneo, es una herramienta de apoyo para optimizar la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno, pues lejos de pensar que puede entorpecer las actividades inherentes a la función pública, el control interno previo y simultáneo busca brindar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplan, mediante la implementación de actividades, acciones, normas, políticas y procedimientos, de autocontrol inherentes y consustanciales a las mismas actividades y procedimientos de gestión ordinaria.

Palabras claves: Control Interno previo, control interno simultáneo, compras públicas.

ABSTRACT

The objective of this research was to establish whether prior and simultaneous internal control in the procurement and procurement processes influences the optimization of the public procurement management of the Provincial Municipality of Puno, Period 2014. For this purpose, the background of prior and simultaneous internal control, its legal framework, its application; as well as the theoretical concepts on the processes of contracting and

acquisition, which together with the observation in the field through the application of a survey to 18 workers of the Provincial Municipality of Puno (developed taking into account theoretical approaches on control and purchases in valuation scale : Strongly agree, Agree, Indifferently, Disagree, Totally disagree), it was reached as a result that effectively the previous and simultaneous internal control influences the optimization of the public procurement management of the Provincial Municipality of Puno. However, this type of control is not yet practiced, due to the scarce regulatory framework that regulates it, as well as the weak commitment on the part of servers and public officials to practice it. Finally concluding that the internal control prior and simultaneous, is a support tool to optimize the management of public procurement of the Provincial Municipality of Puno, because far from thinking that may hinder the inherent activities of the public function, prior internal control and Simultaneous seeks to provide reasonable assurance that the objectives are met, through the implementation of activities, actions, rules, policies and procedures, inherent self-control and consubstantial to the same activities and procedures of ordinary management.

Key words: Prior internal control, simultaneous internal control, public purchases.

INTRODUCCION

Se tiene evidencia que la gestión pública, en especial la gestión de las compras públicas, viene evolucionado desde un modelo burocrático y reglamentarista al enfoque por resultados, ya en el documento: “Las Compras Públicas como Herramienta de Desarrollo en América Latina y el Caribe” (SELA, 2015, pág. 59), se sostiene que el nuevo modelo de compras no se centra en los insumos del proceso tampoco en el control posterior, sino que se enfoca en los impactos que la intervención pública genera en la población, mediante las compras públicas, donde lo relevante se centra en las dimensiones de eficacia, eficiencia, transparencia y economía, para lo cual se necesita de herramientas que apoyen a dicha gestión.

Herramientas, que según SALAZAR CATALÁN, Lesly Karin (2014, pág. 55). En su Tesis, “El control Interno: Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Publica de hoy”, concluye que: “*El control interno, busca que la alta*

Dirección, los gerentes y personal de cada entidad, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada entidad”.

Sin embargo ocurre en la Municipalidad Provincial de Puno, la formulación de sus necesidades no corresponden a las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, existe una falta de trabajo conjunto con todas las dependencias: Gerencia de Presupuesto, Logística, Áreas usuarias, como muestra las áreas usuarias formulan sus requerimientos de manera imprecisa que luego requieren reformulación por adolecer de ambigüedades, además que los órganos encargados de contratación efectúan un inadecuado estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado lo que trae como consecuencia un bajo nivel de competencia de empresas para proveer a la entidad, y por último, se presentan imprecisiones e inexactitudes en los términos del contrato lo que trae consigo que la relación contractual sufra adicionales, reducciones, ampliaciones, incumplimiento de contrato, resolución contractual, controversias jurídicas, inadecuado monitoreo del cumplimiento del contrato, ausencia de cobro de penalidades, inadecuada recepción y conformidad de la prestación y en efecto inadecuado uso de los recursos. En concreto, los problemas identificados traen como resultado retrasos en la ejecución del presupuesto, incumplimiento de metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, adquisición de bienes en cantidades y calidades no conformes a lo requerido, entregas fuera de plazo; de modo que las áreas usuarias al no contar con bienes y servicios con valor público para la comunidad, ponen en peligro el desarrollo y el cumplimiento de las metas y objetivos que guían el accionar de la administración pública.

Así, en esta investigación se plantea dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué manera el control interno previo y simultáneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad provincial de puno, periodo 2014?

En ese sentido la presente investigación nos mostrara que el control interno previo y simultáneo, es una herramienta de apoyo para optimizar la gestión de las compras públicas, pues lejos de pensar que puede entorpecer las actividades inherentes a la función pública, el control interno busca brindar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplan,

mediante la implementación de actividades, acciones, normas, políticas y procedimientos, de autocontrol, inherentes a las mismas actividades, acciones, políticas y procedimientos de gestión ordinaria, que coadyuvaran y garantizaran la optimización de la gestión de las compras públicas en la municipalidad provincial de puno, y por ende, la mejora de la gestión institucional del municipio.

Por ello, el principal propósito de la presente investigación, es establecer si el control interno previo y simultaneo en los procesos de contratación y adquisición influye en la optimización de la gestión de las compras públicas de la municipalidad Provincial de Puno, pues se considera necesario presentar alternativas de solución que estén relacionados con la profesión contable, en especial con el área de auditoría y control gubernamental. Así, un ámbito de especial interés y preocupación está referido a cómo fortalecer la legitimidad del gobierno a través de una buena gestión de las compras públicas, toda vez que los riesgos de mala gestión son muy altos en condiciones normales, más aún todavía, si los controles se reducen. A tal efecto, es indudable que el control interno previo y simultaneo constituye una herramienta importante para la gerencia pública de hoy.

MATERIALES Y METODOS

En esta investigación el objeto de estudio estuvo conformada por 80 expedientes de contratación de bienes y servicios llevados a cabo por la entidad, y los 410 empleados públicos entre funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Puno. Para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, obteniéndose un valor de 18, cuya fórmula se describe a continuación:

$$a) n' = \frac{S^2}{v^2} \text{ Para establecer el tamaño provisional de la muestra}$$

$$b) n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \text{ Para establecer la cantidad exacta} = 18$$

Dónde:

$$\mathbf{N} = 410$$

$$\mathbf{P} = 95\% \text{ límite de confianza}$$

$$\mathbf{Se} = \text{Error estándar de } 0.05$$

$$v^2 = 0.05^2 = 0.0025$$

$$S^2 = p(1 - p) = 0.95(1 - 0.95) = 0.0475$$

El tipo de investigación desarrollado es de carácter descriptivo, correlacional, debido a que las variables no han sido manipuladas, sino solamente observadas y ponderadas. Asimismo, el presente estudio dado la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde a una investigación por objetivos. Se hizo una síntesis de cada una de las fases del proceso de contratación, determinando cuales son los resultados negativos que puede ocurrir debido a una deficiente gestión de las compras públicas y proponer a partir de ello medidas de solución. Asimismo, se investigó sobre los antecedentes del control interno previo y simultáneo, su marco legal, su aplicación; así como los conceptos teóricos sobre los procesos de contratación y adquisición, que conjuntamente con la observación en campo, mediante la aplicación de una encuesta a 18 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, permito confirmar la hipótesis planteada. La encuesta se elaboró teniendo en cuenta, planteamientos teóricos o paradigmas sobre control interno, control interno previo y simultaneo, normatividad aplicable en materia de control y contrataciones del estado, definiciones operacionales. Se elaboró 24 preguntas (en escala de valoración: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo), en base a las variables e indicadores sobre la aplicación del control interno previo y simultaneo en las contrataciones de la Municipalidad Provincial de Puno.

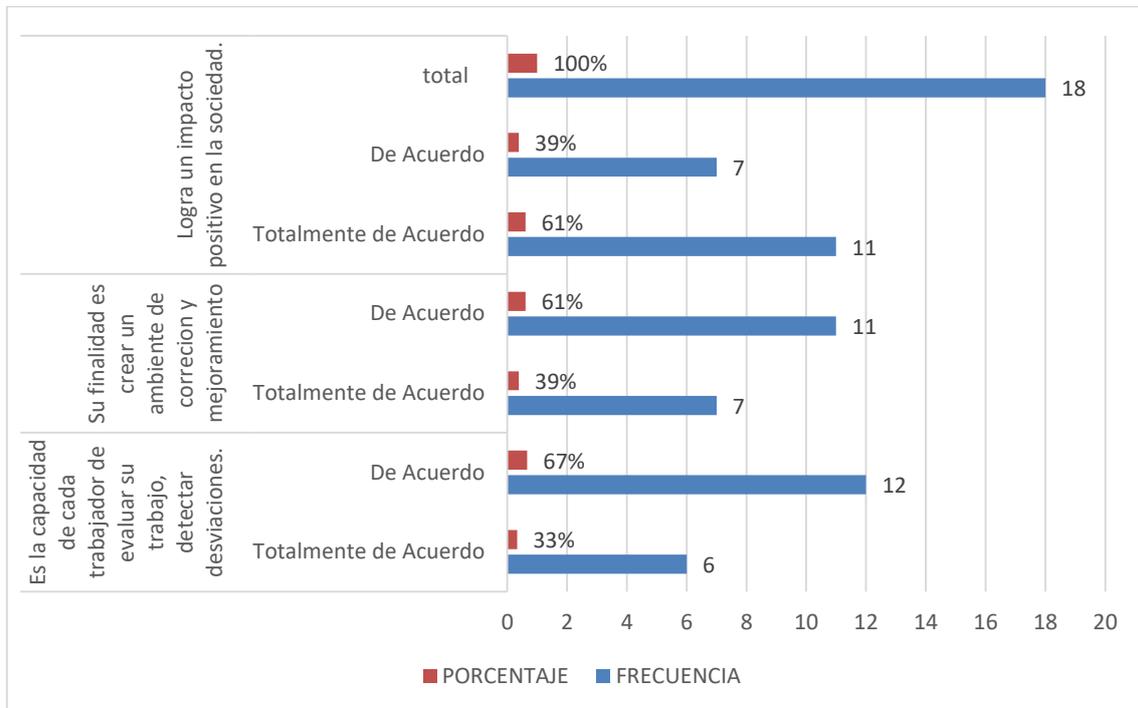
Los hallazgos del análisis sirvieron como base para proponer recomendaciones sobre la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno mediante el ejercicio de un control interno previo y simultaneo. La contrastación de los resultados nos ayudó a establecer que efectivamente el ejercicio del control interno previo y simultaneo influye positivamente en la optimización de la gestión de las compras públicas de la Municipalidad Provincial de Puno.

RESULTADOS

En base a las respuestas a cada una de las preguntas de la encuesta, se ordenaron los resultados y se determinó que:

GRAFICO 1

El control interno previo y simultaneo en la gestión de las compras públicas.



Fuente. Elaboración Propia.

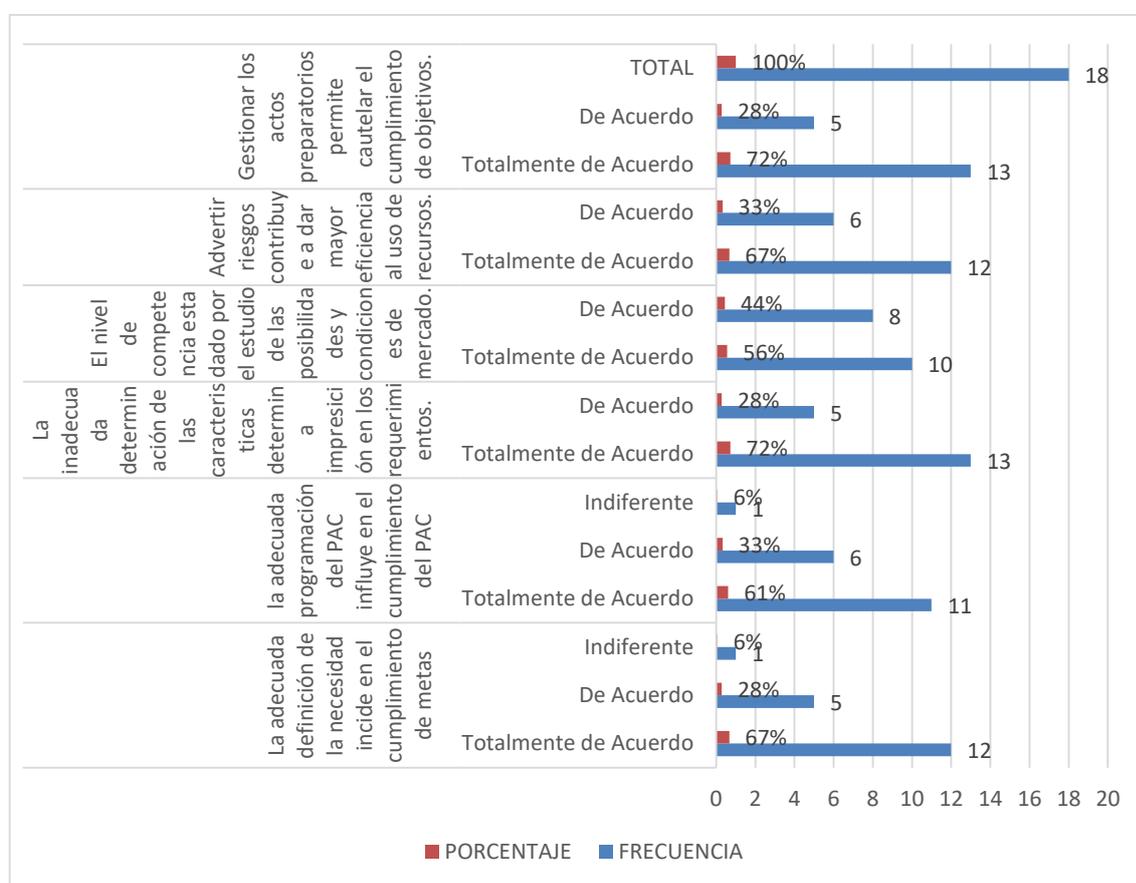
En el Grafico 1, se presenta los resultados aplicados a 18 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. Con respecto a la pregunta N° 1, sobre el control interno previo y simultaneo es la capacidad de cada empleado de detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar, pedir ayuda cautelando que todas las operaciones dentro del área de contrataciones se realicen con eficacia, eficiencia y transparencia, el 67% califican estar de acuerdo con dicha aseveración, pues reconocen ampliamente que el recurso humano constituye uno de los factores determinantes del éxito del control interno previo y simultaneo, como herramienta en la optimización de la gestión de las compras públicas.

Con respecto a la pregunta N° 2, sobre la finalidad del control interno previo y simultaneo no es descubrir errores, sino que tiende a crear un ambiente de corrección y mejora continua, el 61% de los trabajadores se adhieren positivamente a la finalidad del control interno previo y simultaneo.

Con respecto a la pregunta N° 24, sobre el autocontrol ejercido a través del control interno previo y simultaneo en las compras públicas logra un impacto positivo en beneficio de la sociedad, el 61% considera estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación, entienden en efecto que la proyección de imagen transparente, de buen servidor público, con especial énfasis en aquellos que laboran en el área de las compras públicas, logra que el impacto de la gestión municipal sea percibida positivamente.

GRAFICO 2

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los actos preparatorios.



Fuente: Elaboración propia.

En el Grafico 2, respecto a la pregunta N° 03, sobre: La adecuada definición de la necesidad a contratar incide en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, el 67% de los trabajadores califican estar totalmente de acuerdo, con dicha premisa.

Con respecto a la pregunta N° 04, sobre: *La adecuada programación del PAC gracias a la presencia del control interno previo y simultáneo influye en el cumplimiento del PAC*, el 61% considera estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

Con respecto a la pregunta N° 05, sobre: *Una inadecuada determinación de las características técnicas por parte de las áreas usuarias determina que los requerimientos sean imprecisos*, el 72% de los trabajadores considera que la imprecisión en la formulación de las características del bien a contratar determina que los requerimientos sean imprecisos.

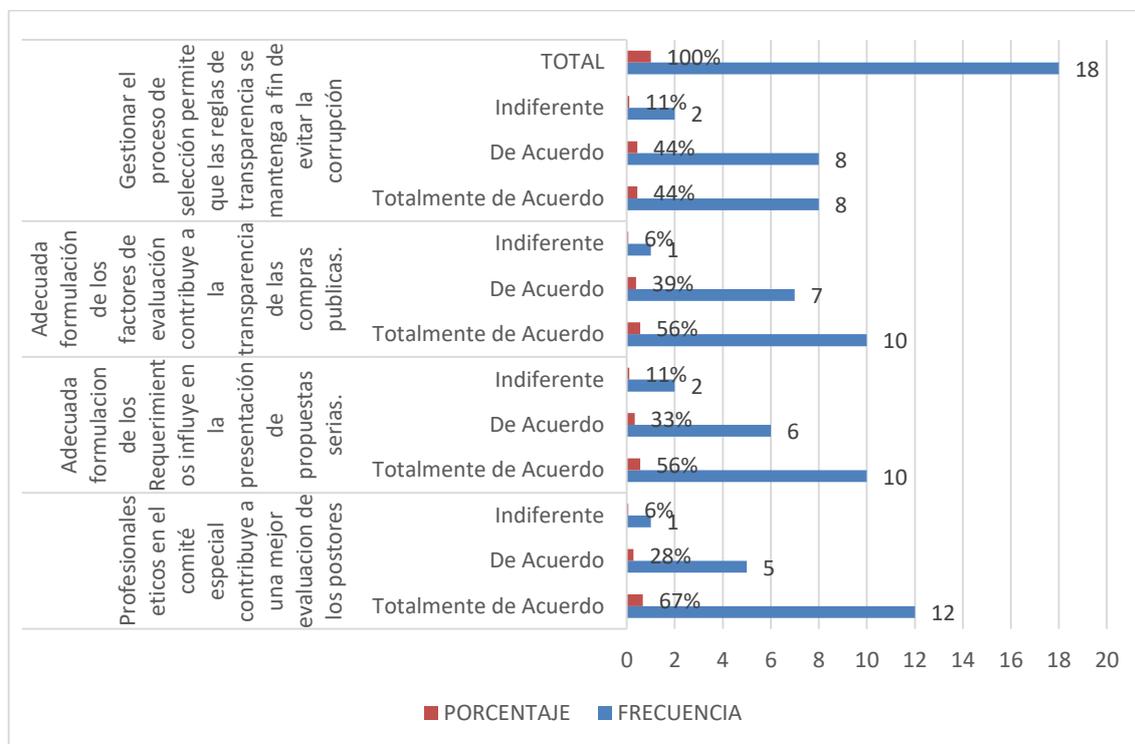
Con respecto a la pregunta N° 06, sobre: *El estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado, así como la adecuada determinación del valor referencial, influyen en el nivel de competencia de proveedores*, se tiene que el 56% de los trabajadores opinan estar totalmente de acuerdo pues, lo señalado revela que a fin de ser más eficiente en el uso de los recursos, se requiere la obtención de las mejores condiciones a través de una pugna entre los postores, resultando imprescindible la máxima transparencia en dichos procesos para asegurar la defensa del interés público.

Con respecto a la pregunta N° 08, sobre: *El advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los actos preparatorios, contribuye a dar mayor eficiencia al uso de los recursos*, el 67% opinan estar totalmente de acuerdo, porque permiten a la organización evitar problemas en lugar que tener que retroalimentar las fallas.

Con respecto a la pregunta N° 09, sobre: *El control interno previo y simultáneo en la gestión de los actos preparatorios, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos institucionales se cumplan*, el 72% de los trabajadores consideran estar totalmente de acuerdo con que ejercer en forma continua el control de los actos preparatorios mientras se realiza la actividad, operación o proceso, permite corregir los problemas antes de que vuelvan demasiado costoso.

GRAFICO 3

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de los procesos de selección.



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta N° 11, sobre: *El comité especial al estar compuesto por profesionales éticos con conocimiento técnico específico contribuiría a evaluar con imparcialidad y moralidad las propuestas técnica y económica de los postores*, se tiene que 67% de los trabajadores opinan profesionales éticos son los que deben promover la eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez en la administración de los recursos públicos, mediante la internalización de una nueva cultura de gestión, que tiende a realzar el autocontrol, la confianza y la buena fe.

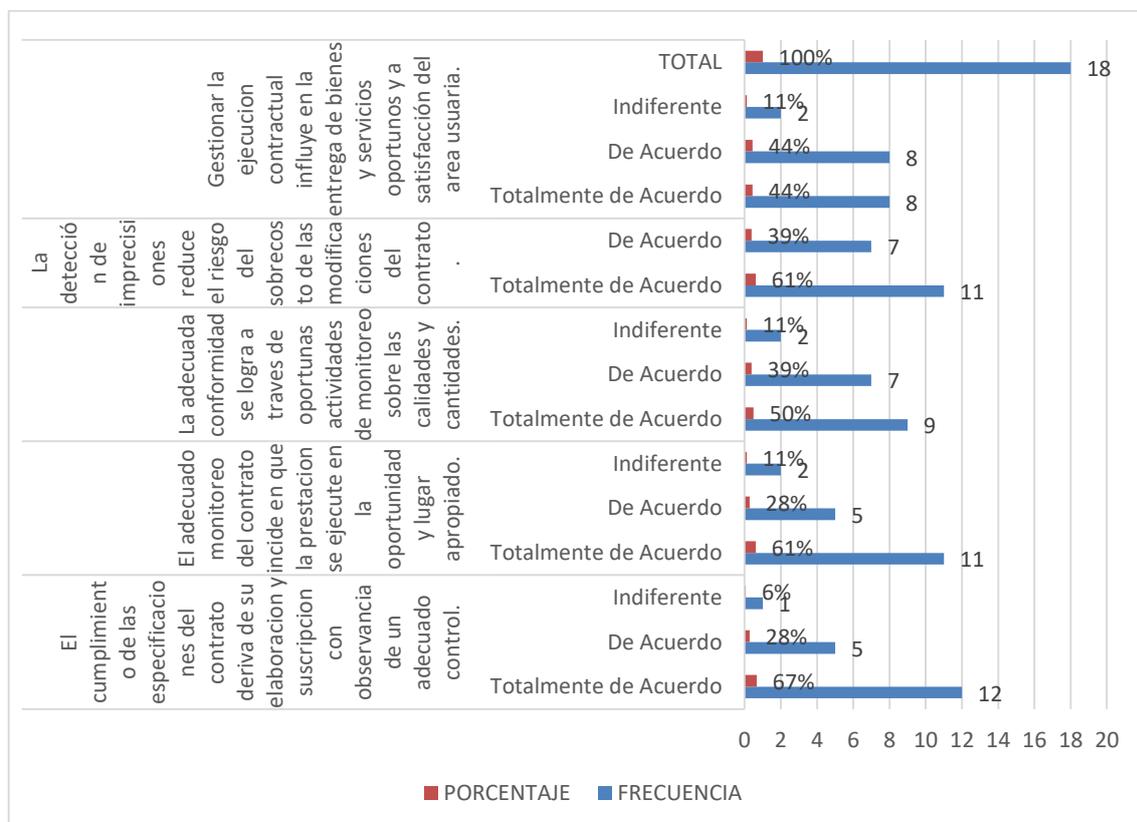
Con respecto a la pregunta N° 12, sobre; *El control interno (previo y simultáneo) en los requerimientos técnicos mínimos influye en la presentación de propuestas serias por parte de los postores*, el 56% opinan estar totalmente de acuerdo en que la adecuada elaboración de los requerimientos técnicos mínimos, influye en la presentación de propuestas serias por parte de los postores.

Con respecto a la pregunta N° 13, sobre: *El control interno en los factores de evaluación contribuye a hacer más transparente las compras públicas; y en consecuencia evitar cualquier acto que opaque la libre competencia, el trato justo y la evaluación objetiva*, el 56% de los trabajadores considera estar totalmente de acuerdo que partir de unos factores de evaluación contribuye a transparentar las compras públicas.

Con respecto a la pregunta N° 14, sobre: *El control interno previo y simultáneo en la gestión de los procesos de selección, permite que las reglas de transparencia e igualdad de trato a los proveedores se mantengan a fin de evitar la corrupción y por ende poder realizar la rendición de cuentas a la población*, se tiene que el 44% de los trabajadores considera que el control interno previo y simultaneo en la gestión del proceso de selección, permite que las reglas de transparencia e igualdad se mantengan.

GRAFICO 4

El control interno previo y simultaneo aplicado a la gestión de la ejecución contractual.



Fuente. Elaboración propia.

En el Grafico 4, respecto a la pregunta N° 16, sobre: *La presencia del control Interno previo y simultáneo en la elaboración y suscripción del contrato incide en el cumplimiento de las especificaciones contractuales entabladas entre la entidad y el contratista*, el 67% de los trabajadores califican estar totalmente de acuerdo, con dicha premisa.

Con respecto a la pregunta N° 17, sobre: *El adecuado monitoreo del cumplimiento del contrato, tales como el cobro de penalidades y la adecuada recepción y conformidad de los bienes y servicios, inciden en que la prestación se ejecute en la oportunidad y el lugar apropiado*, se tiene que el 61% de los trabajadores están totalmente de acuerdo adecuado en que el monitoreo del cumplimiento del contrato incide positivamente en la calidad de ejecución del contrato, en términos de oportunidad y lugar apropiado.

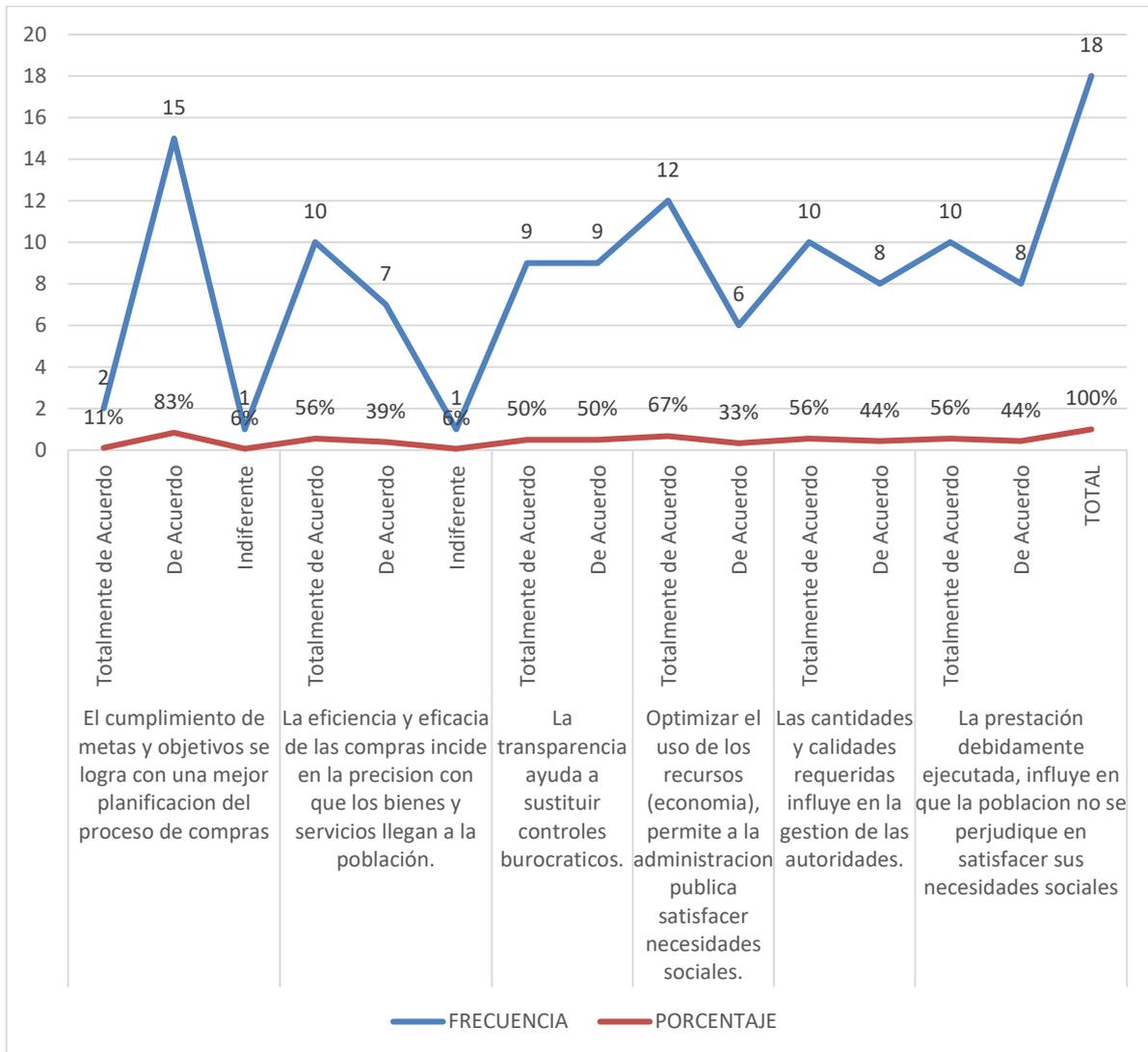
Con respecto a la pregunta N° 18, sobre: *La adecuada conformidad y recepción de las prestaciones se logra a través de oportunas actividades de monitoreo sobre las calidades, cantidades y oportunidad de las prestaciones a cargo del contratista*, se tiene que el 50% de los trabajadores consideran que un adecuado monitoreo sobre la recepción de los bienes, permite cautelar las calidades, cantidades y la oportunidad de la prestación a cargo del contratista.

Con respecto a la pregunta N° 21, sobre: *El sobrecosto de las modificaciones del contrato tales como adicionales, reducciones, ampliaciones, incumplimientos y resolución del contrato se reducirían si el control interno previo y simultáneo detectara las imprecisiones e inexactitudes del mismo*, el 61% de los trabajadores opinan que las imprecisiones e inexactitudes de los términos del contrato se reducirían si en su elaboración se ejerciera un control previo de detección de riesgos.

Con respecto a la pregunta N° 22, sobre: *El control interno previo y simultáneo en la gestión de la ejecución contractual influye en la entrega de bienes y servicios oportunos, y es a satisfacción del área usuaria según el contrato suscrito por la entidad y el contratista*, se tiene que el 44% de los trabajadores opinan estar totalmente de acuerdo en que el control interno previo y simultaneo en la gestión de la ejecución contractual influye en la entrega de bienes y servicios oportunos.

GRAFICO 5

Optimización de la gestión de las compras públicas.



Fuente. Elaboración propia.

En el Grafico 5, respecto a la pregunta N° 07, sobre: *El cumplimiento de las metas y objetivos plasmados en el PEI y POI mejorarían si se contara con un sistema de control interno previo y simultáneo que permita una mejor planificación del proceso de compra.*

, el 11% de los trabajadores consideran estar totalmente de acuerdo que una adecuada planificación del proceso de compra mejorará el cumplimiento de las metas y objetivos plasmados en el PEI y POI.

Con respecto a la pregunta N° 10, sobre: *La eficacia y eficiencia de las compras públicas, incide en el nivel de precisión con que los bienes y servicios están llegando a la población objetivo*, el 56% de los trabajadores opinan que la precisión con que los bienes a la población dependen de la eficacia y eficiencia de las compras públicas.

Con respecto a la pregunta N° 15, sobre: *La transparencia además de la probidad, ayudan a sustituir controles burocráticos por autocontroles de los mismos trabajadores*, se tiene que el 50% de los trabajadores consideran que ser transparentes en la gestión ayuda a sustituir controles burocráticos.

Con respecto a la pregunta N° 23, sobre: *Optimizar el uso de los recursos del estado (economía), permite a la administración pública comprar de forma eficaz, eficiente, y oportuna para satisfacer adecuadamente sus necesidades y cumplir metas*, el 56% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que optimizar el uso de los recursos del estado, permite a la administración pública comprar de forma eficaz, eficiente y oportuna.

Con respecto a la pregunta N° 19, sobre: *Las cantidades y calidades pactadas y entregadas por los contratistas, influye en la mejor gestión de las autoridades*, el 67% considera que las cantidades y calidades pactadas y entregadas por los contratistas, influye en la mejor gestión de las autoridades.

Con respecto a la pregunta N° 20, sobre: *La prestación que se ejecuta en la oportunidad y el lugar apropiado. Influye en que la sociedad no se perjudique en satisfacer sus necesidades sociales*, el 56% opinan estar totalmente de acuerdo al considerar que, si las compras públicas se ejecutan en la oportunidad y lugar apropiado, esta repercute en que la sociedad no se perjudique en satisfacer sus necesidades sociales.

DISCUSION

Las compras públicas se erigen como el principal instrumento que tiene el Gobierno para transformar los insumos en resultados orientados al cumplimiento de sus objetivos; y para ello, en un 56% los trabajadores afirman que se requiere de un sistema de contrataciones del sector público que convierta eficientemente el presupuesto aportados por todos los

ciudadanos en bienes, servicios u obras necesarios, oportunos y de calidad, que decanten una mejor calidad en la provisión de servicios públicos de bien común a la comunidad.

Asimismo, las compras públicas en un 83% son consideradas como el medio por el cual los gobiernos procuran proporcionar bienes, servicios y obras que el país requiere para el logro de los objetivos administrativos y estratégicos de cada entidad a su cargo, en el que más allá de la simple actividad de dotación de productos, lo fundamental es, en un 67% que de su buen desempeño dependerá el adecuado funcionamiento de la economía, la gestión de las autoridades y el desarrollo del país.

La Contraloría General de la República en “Las Acciones de control en el sistema de contrataciones públicas y propuestas para un nuevo marco jurídico” (2014, pág. 14), expone que uno de los retos del control gubernamental es: *“Promover que las entidades fortalezcan sus sistemas de control interno en procesos de contratación, que en conjunto con el marco legal general, garanticen el buen uso de los recursos públicos, pero sin afectar su eficacia y eficiencia (...) Priorizar como objetivos de control, la evaluación de los procesos de contratación, en función a resultados y, Fortalecer la profesionalización de los actores en la contratación pública (diseñadores de políticas públicas, operadores, fiscalizadores)”*.

Por ello se observa que planificar las compras como señala (ROLLERI, 2006, pág. 8) *“implica definir qué, cuánto y el momento de necesidad de un bien o servicio, identificar potenciales proveedores. Implica desarrollar un plan estratégico (estableciendo objetivos y prioridades) que permite guiar, controlar y transparentar los gastos de la organización”*. Al respecto el 67% considera que *la elección de que adquirir es tan o más importante que el procedimiento mismo de adquisición*, pues la adecuada definición de la necesidad a contratar incide en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, asimismo en un 61% se sostiene que la adecuada programación del PAC como principio de planeación, como “buen árbol”, nace con unas raíces sanas y fuertes para el devenir de las siguientes fases del proceso de contratación.

En un 72% en los trabajadores considera que la imprecisión en la formulación de las características del bien a contratar determina que los requerimientos sean imprecisos existe escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional), que el 56% considera que el estudio

de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado, incide en el nivel de competencia de los proveedores, y en consecuencia de la mejora de las compras públicas. Ello se asemeja a lo sostenido por el PNUD, pues se expone que *el ofrecimiento más favorable es aquel que teniendo en cuenta los factores de escogencia, primero el de verificación, que determina el cumplimiento de las condiciones de los proponentes con unas exigencia jurídicas, técnicas (experiencia, organización, equipos) y financieras; segundo, de verificación y evaluación de la calidad e idoneidad de los bienes y servicios que se solicitan y que deben cumplir los proponentes; y, tercero, la evaluación de la oferta económica. El análisis de todos estos factores y la ponderación precisa, detallada y concreta de los mismos está contenido en los estudios previos y serán exigidos en los pliegos o términos de referencia, sin que la favorabilidad la constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos*". (PNUD, 2011, pág. 22).

Así, se observa que la formulación de sus necesidades no corresponde a las metas y objetivos establecidos en el PEI y POI, existe una falta de trabajo conjunto con todas las dependencias: Gerencia de Presupuesto, Logística, Áreas usuarias, como muestra las áreas usuarias en un 72% formulan sus requerimientos de manera imprecisa que luego requieren reformulación por adolecer de ambigüedades, los órganos encargados de contratación efectúan un inadecuado estudio de las posibilidades y condiciones que ofrece el mercado lo que trae como consecuencia un bajo nivel de competencia de empresas para proveer a la entidad, y por último, se presentan imprecisiones e inexactitudes en los términos del contrato lo que trae consigo que la relación contractual sufra adicionales.

Por ello, el 72% consideran estar totalmente de acuerdo con que ejercer en forma continua el control de los actos preparatorios mientras se realiza la actividad, operación o proceso permite corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

Por otro lado respecto a los procesos de selección el 44% considera que el control interno previo y simultaneo en la gestión de los procesos de selección, permite que las reglas de transparencia e igualdad de trato a los proveedores debe mantenerse a fin de evitar la corrupción, ya anteriormente ello era un problema, pues según explica Pimenta, Carlos en "Gestión de compras Y contrataciones gubernamentales" (2012, pág. 6): *"Hay pluralidad de actores y atomización, inconsistencias en la aplicación de las normas, ausencia de una visión integral y estratégica, fraccionamiento para eludir las diferentes modalidades,*

adulteración de la calidad de bienes y servicios formulación de bases con intención discriminatoria, (...)”. Con todo el 56% de los trabajadores considera que una adecuada formulación de los factores de evaluación contribuye a hacer más transparente las compras públicas y en consecuencia evita cualquier acto que opaque la libre competencia.

Por ultimo respecto a la ejecución contractual, para que el contrato se cumpla en los términos, condiciones, plazos y formas que la entidad requiere, es menester que el mismo, sea formulado prebendó todas los términos contractuales y que sea conocida por ambas partes con antelación a la ejecución del contrato, de modo tal, que al ser el contrato completo, este se cumplirá también del mismo modo, puesto que si acaece luego un minino detalle conocido por una parte pero no revelada a la otra premeditadamente, generara que los contratistas exploten su ventaja reduciendo costos en aquellas dimensiones de la provisión cuyos niveles de calidad no hayan sido exactamente definidas (ARZAMENA & WEINCHELBAUM, 2010). En eso mismo concuerdan los trabajadores pues el 67% califican estar totalmente de acuerdo la presencia del control interno previo y simultaneo en la elaboración y suscripción del contrato incide en su cumplimiento tal cual a las especificaciones contractuales establecidas.

Asimismo, un 61% considera oportuno efectuar el monitoreo del cumplimiento del contrato, incide positivamente en su ejecución, en los términos de oportunidad y lugar apropiado.

Respecto a ello ya anteriormente, AQUIPUCHO LUPO, Lucy Silvia (2015), en su Tesis “Control Interno y su Influencia en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso–Callao, periodo: 2010-2012”, concluye que: *“En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, el incumplimiento del contrato influye negativamente en la ejecución Contractual debido a la insatisfacción del área usuaria, aplicación de penalidades y cláusulas del contrato poco claras; este hecho ocasiona insatisfacción por parte de los beneficiarios, perjuicio a la sociedad por la falta de controles internos que no se aplican penalidades, toda vez que son deficiencia derivadas en la elaboración del contrato”*. Por ello, el 61 % de los trabajadores consideran que las imprecisiones, e inexactitudes, así como las insatisfacciones por el área usuaria se reducirían si el contrato en su elaboración, así como en su seguimiento se ejerciera un control interno previo de detección de riesgos y con ello la reducción de sobrecostos.

Como vemos el control interno previo y simultaneo debe estar presente en la gestión del proceso de compra de la Municipalidad Provincial de Puno. Al respecto, SALAZAR CATALÁN, Lesly Karin (2014, pág. 55). En su Tesis, “El control Interno: Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Publica de hoy”, concluye que: *“El actual concepto de control interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral, donde la supervisión de la gestión pública y la verificación del cumplimiento de las normas legales, se realiza a nivel interno y externo de una entidad. El control interno, busca que la alta Dirección, los gerentes y personal de cada entidad, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada entidad”*. Coincidimos con ello, pues el 67% de los trabajadores consideran que el control interno previo es la capacidad de cada empleado de detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar, pedir ayuda, en si el recurso humano constituye uno de los factores determinantes del éxito del control interno previo y simultaneo como herramienta de optimización de la gestión de las compras públicas.

De modo similar, MILLA GÓMEZ, Julio Basilio (2002), en su Tesis titulada “ La Auditoria operativa en el control de la gestión empresarial del Estado”, , concluye que: *“la finalidad del control no es la de descubrir errores o irregularidades sino que esta debe tender a crear y mantener un ambiente de corrección en los actos administrativos y de acatamiento a las normas legales que den estructura a las sociedades modernas, todo ello condicionado a que se cumplan los fines para los cuales fueron creados los servicios públicos y entidades en los cuales el Estado sea participe”*.

Ello es muy cierto, pues, el 61% de los trabajadores estiman que más allá de descubrir errores, el control interno previo y simultaneo crea un ambiente de corrección y mejora continua. Por ello, el autocontrol ejercido en las compras públicas logra un impacto positivo en beneficio de la sociedad así lo corrobora un 61% de los trabajadores que entienden que en efecto la proyección de imagen transparente, de buen servidor público, con especial énfasis en aquellos que laboran en el área de las compras públicas, logra que el impacto de la gestión municipal sea percibido positivamente.

En ese sentido como señala Lasky: *“una función inherente a la gestión, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional; y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización como contaduría o auditoría interna. El control bajo esta nueva concepción, se orienta a procurar todas las condiciones necesarias para que un equipo de trabajo ponga su mejor esfuerzo en pos de lograr los resultados deseados o planificados, ya que promueve y fomenta el buen funcionamiento de la organización”*. (LASKY, 2006, pág. 11)

Por ello, como se afirma arriba, las medidas de control deben ser consustanciales, invisibles para la celeridad pero visibles para las desviaciones, por ende las medidas de control deben estar integradas en los procedimientos y acciones gerenciales normales, es decir, se debe buscar alcanzar los objetivos del control hasta el máximo posible a través de los procedimientos operacionales normales, por las siguientes razones: i) Evita en lo posible el costo adicional que resulte de implementar medidas de control efectuadas de manera separada a las actividades operativas; y, ii) Hay menos inestabilidad, presión, fricción, y miedo por parte de las personas directas o indirectamente sujetas a control posterior. Por tanto, las medidas de control interno previo y simultáneo deben ser consideradas como parte de los procedimientos normales correspondientes a cada actividad operativa.

En líneas generales, en un 61% la importancia de un eficiente sistema de control interno radica en que su principal objetivo es corregir errores de inmediato, esto es, con la oportunidad debida al surgimiento de cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos, es decir, que del enfoque detector y correctivo de carácter posterior que posee la visión tradicional de control, se pasa a una idea preventiva e integral de control, en la que se da énfasis al autocontrol.

También en un 67% de los trabajadores consideran que *el mejor control interno es aquel que como resultado de su aplicación se presenta en acciones correctivas oportunas tomadas o iniciadas por los mismos trabajadores, sin necesidad de llevar el problema a niveles más altos*. Para lo cual se requieren las siguientes condiciones:

- La sistematización del proceso de control inherente a las actividades operativas. - implica que para ejecutar el control interno previo y simultáneo es esencial, la más amplia y explícita definición de una actividad operativa que facilite su ejecución y al

mismo tiempo su control, de esta manera el control interno debidamente planeado, permitirá que toda persona responsable de un segmento del trámite de una operación debe conocer exactamente qué hacer y qué no hacer. Se incluye aquí de manera inherente a la sistematización una adecuada documentación, ya que sin la adecuada documentación que incluya la descripción, autorización y el trámite por cada operación o transacción, el control será imposible por atentar contra el principio de legalidad, el cual es el orden jurídico que autoriza y desautoriza cualquier actuar de los funcionarios y servidores públicos.

- Personal idóneo para operar el sistema, significa que el control interno previo y simultáneo, no obstante, lo descrito en el párrafo anterior necesita de personal competente y capaz para llevarlos y ponerlos en práctica de manera consciente y constante.
- Compromiso de autocontrol por parte de los operadores del sistema, esto es, que cada trabajador tiene que poseer un nivel de competencia adecuado para cada tarea comprendida y la suficiente integridad de asumir la responsabilidad de autocontrol. Así pues, el control interno no debe ser entendido únicamente como un conjunto de procedimientos que guían o que orientan un proceso de evaluación de resultados, sino que, fundamentalmente se enmarca en el comportamiento individual y colectivo de las personas que componen una organización, ya que somos los seres humanos los que pensamos, actuamos, y tomamos las decisiones.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La ambigüedad de los objetivos estratégicos que tiene que cumplir la Municipalidad Provincial de Puno, así como la escasa precisión de los bienes y servicios relevantes o estratégicos solicitados para su adquisición (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional, inciden directamente en la calidad de gestión gubernamental con que es percibida la Municipalidad). Por lo que el desarrollo de un sistema de compras eficiente, desde la programación, mejora considerablemente la performance del Municipio, pues permite transparentar el funcionamiento de las distintas áreas y facilitar también la planificación de los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades de la población de la ciudad de Puno. (Objetivo Especifico N° 1)

SEGUNDA: Si bien el proceso de selección del contratista debe seguir los procedimientos y reglas establecidos en las normas, se pudo recoger que la elección adecuada de un comité especial compuesto por profesionales éticos con conocimiento técnico especializado contribuye y garantiza que participen la mayor cantidad posible de interesados y que lo hagan en igualdad de condiciones, con las mismas posibilidades sin que exista discriminación o favorecimiento en contra o favor de alguno de ellos. (Objetivo Especifico N° 2)

TERCERA: La adquisición de bienes y servicios de la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continua que satisfagan los requerimientos para su envío a la población objetivo en el momento preciso y al lugar correcto, depende de un adecuado monitoreo del cumplimiento del contrato a través de actividades de detección oportuna de riesgos, inexactitudes, imprecisiones e incumplimientos en la ejecución del contrato. (Objetivo Especifico N°3)

CUARTA: El control interno previo y simultáneo, es una herramienta de apoyo para optimizar la gestión de las compras públicas, pues lejos de pensar que puede entorpecer las actividades inherentes a la función pública, el control interno previo y simultaneo busca brindar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplan, mediante la implementación de actividades, acciones, normas, políticas y procedimientos, de autocontrol, inherentes y/o consustanciales a las mismas actividades, acciones, políticas y procedimientos de gestión ordinaria, que coadyuvaran y garantizaran la optimización de la gestión de las compras públicas en la municipalidad provincial de puno, y por ende, la mejora de la gestión institucional del municipio. (Objetivo General)

BIBLIOGRAFIA

- AQUIPUCHO LUPO, L. S. (2015). *Control Interno y su Influencia en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso -Callao, peridod: 2010-2012*. TESIS, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- AROZAMENA, L., & WEINCHELBAUM, F. (Mayo de 2010). *COMPRAS PUBLICAS: Aspectos Conceptuales y Buenas Practicas*. Recuperado el Junio 12 de 2015, de <http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/ICT4GP/Programa%20ICT4GP%20-%20Documento%20de%20Trabajo%20N%C2%BA1.pdf>
- LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (Mayo de 2014). *Las Acciones de control en el sistema de contrataciones publicas y propuestas para un nuevo marco jurídico*. Recuperado el 7 de Julio de 2015, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2013/com2013desreggoblocmodges est.nsf//pubweb/6C5A11A6920D797A05257D1E00574FFD/\\$FILE/ACCIONES_DE _CONTROL_CGR.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2013/com2013desreggoblocmodges est.nsf//pubweb/6C5A11A6920D797A05257D1E00574FFD/$FILE/ACCIONES_DE _CONTROL_CGR.PDF)
- LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (2010). *Orientaciones Basicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales*. Recuperado el 1 de Agosto de 2015, de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBoQFjAAahUKEwilsqKwu6vIAhUIdR4KHZPKC-Q&url=http%3A%2F%2Fwww.minam.gob.pe%2Fcomite%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F67%2F2014%2F10%2FOrientaciones_para _fortalecimiento_
- LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. (2014). *Marco Conceptual de Control Interno*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2014/10/Marco-conceptual-del-CI.pdf>
- LASKY, J. P. (2006). *El Control Interno como Estrategia de Aprendizaje Organizacional: El modelo COSO y sus Alcances en America Latina*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2015, de

<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=438>

- Ley N° 27785. (23 de Julio de 2002). Ley Organica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloria General de la Republica. El Peruano.
- Ley N° 28716. (18 de Abril de 2006). Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. El Peruano.
- MILLA GOMEZ, J. B. (2002). *La Auditoria operativa en el control de la gestion empresarial del estado*. TESIS, Universidad San Martin de Porres.
- PIMENTA, C. C. (2012). *Gestion de Compras y Contrataciones Gubernamentales*. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482002000100013&script=sci_arttext&lng=es.
- PNUD. (2011). *Buenas Practicas de Transparencia en la Gestion Contractual*. Obtenido de http://www.pnud.org.co/img_upload/33323133323161646164616461646164/gobierno/Libro%20buenas%20practicas.pdf
- ROLLERI, G. (2006). *Veeduría en los procesos de compras y contrataciones*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, de <http://siare.clad.org/fulltext/0055206.pdf>
- SALAZAR CATALAN, L. k. (2014). *El control interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia publica de hoy*. TESIS, Pontificia Universidad Catolica del Peru (PUCP), Lima.
- SELA. (15 y 16 de Julio de 2015). *Las compras publicas como herramienta de desarrollo en America Latina y el Caribe*. Recuperado el 31 de Julio de 2015, de Reunion Regional sobre sistemas de Compras Publicas en America Latina y el Caribe: <http://www.sela.org/media/268508/las-compras-publicas-como-herramienta-de-desarrollo-en-alc.pdf>