

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO Y SUS EFECTOS EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SÓCOTA 2017-2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

ANNIE ROSALVA ALARCÓN DELGADO

ASESORA

Mgtr. FLOR DE MARÍA BELTRÁN PORTILLA

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

Llena de regocijo, de amor y esperanza, dedico mi trabajo de investigación, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder ofrecerles esta tesis, pues con mucho esfuerzo, esmero y trabajo me lo he desarrollado.

A mis padres Itala Delgado Olivera y Manuel Alarcón Sánchez, porque ellos son la motivación de mi vida, mi orgullo de lo que soy y lo que seré.

A mi hermana Maly Alarcón Delgado, por sentirme tan orgullosa de culminar mi meta y seguir su ejemplo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios y la Virgen de Guadalupe por la vida de mis padres y mi hermana, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que más amo.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional que me otorgan y el cariño que me inspiraron mis padres que a pesar de la distancia siempre estuvieron a mi lado para saber cómo iba el proceso de mi tesis, a mi hermana que de forma incondicional siempre me apoyo con sus consejos y sugerencias. Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi aprecio y mi gratitud.

A mi asesora de tesis, Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla, por su paciencia y por su valioso apoyo para seguir este camino y llegar a la conclusión del mismo. Su experiencia y educación han sido fuente de motivación y de curiosidad en esta tesis.

RESUMEN

El control interno y el proceso operativo son muy importante tanto para las empresas como para las municipalidades. Es una realidad encontrar que en las entidades públicas por un lado no se lleva un buen control interno; por otro, es muy difícil encontrar en ellas auditorías externas que revisen, evalúen la eficacia, eficiencia y economía de sus procesos. Este estudio se basa en los aspectos legales y normativos existentes para evaluar e implementar medidas correctivas de control interno en los procesos operativos de la municipalidad aludida a fin de mejorar sus procesos y hacerla eficiente.

Esta tesis tuvo por objetivo general evaluar la implementación del sistema de control interno y determinar sus efectos en los procesos operativos así como proponer medidas correctivas en la Municipalidad Distrital de Sócola 2017-2018; esta investigación es de tipo Aplicada con Enfoque Mixto y el alcance y diseño es Descriptiva-No Experimental; se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos, cuestionario, ficha de observación y ficha Documental.

Se determinó que la Municipalidad Distrital de Sócola no ha implementado el Sistema de Control Interno, según lo dispuesto por la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno, lo cual repercutió en los procesos al que están obligados a llevar a cabo todos los entes públicos, además de no contar con el personal capacitado para desempeñar dichas áreas pues no cuentan con funciones ni políticas.

Se diseñaron las medidas correctivas de acuerdo a lo dispuesto por la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno a fin de que la institución marche de acuerdo a ley y de esa manera mejore en sus procesos y en su eficiencia.

PALABRAS CLAVES: Control Interno, Procesos Operativos, Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, Ley de Municipalidades

ABSTRACT

The internal control and the operative process is very important for the companies as for the municipalities and as it is well known it does not take a good internal control or they want to ignore that; In the municipalities it is very strange to see that they apply internal control since auditors do not go to supervise, review, evaluate how the municipalities are doing with respect to their effectiveness, efficiency, economy and their responsibilities. In this thesis we will observe legal aspects to solve and implement the internal control and operational processes in the municipality under study

This thesis has as a general objective to evaluate the implementation of the internal control system and determine its effects in the operative processes as well as to propose corrective measures in the District Municipality of Socota 2017-2018 and as specific objectives Describe general aspects of the District Municipality of Socota. Describe the Operating Processes using flow grams in the Municipality under study. Application of internal control questionnaire for the internal control guide. And determine the reliability of internal control. Prepare the risk matrix in terms of operational processes. Determine the deficiencies with causes and effects of the Municipality under study. Proposal of corrective measures for the District Municipality of Sócota.

KEYWORDS: Internal Control, Operational Processes, Guide for the Implementation and Strengthening of the Internal Control System in State Entities, Municipalities Law

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

I.INTRODUCCIÓN.....	10
II.MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.Antecedentes	12
2.2.Bases Teóricas	16
2.2.1.Control Interno.....	16
2.2.1.1.Definición de control interno.....	16
2.2.1.2.Métodos de Evaluación de Control Interno.....	17
2.2.1.3.Componentes de Control Interno.....	18
2.2.1.4.Objetivos de Control Interno.....	21
2.2.1.5.Control Interno en Entidades Públicas.....	21
2.2.1.6.Riesgos.....	22
2.2.2.Procesos Operativos.....	23
III.METODOLOGÍA.....	33
3.1.Tipo y nivel de investigación.....	33
3.2.Diseño de Investigación.....	33
3.3.Población y muestra de estudio.....	33
3.4.Criterios de Selección.....	33
3.5.Operacionalización de variables.....	34
3.6.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.7.Procedimientos.....	35
3.8.Plan de Procesamiento para Análisis de Datos.....	35
3.9.Matriz de Consistencia.....	36
3.10.Consideraciones éticas.....	37
IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1.Resultados.....	38
4.1.1.Descripción de los aspectos generales de la Municipalidad Distrital de Súcota.....	38

4.1.2.Descripción de los Procesos Operativos utilizando flujogramas en la Municipalidad en estudio.....	42
4.1.3.Elaboración de la Matriz de Riesgos en cuanto a Procesos Operativos.....	72
4.1.4.Aplicación de cuestionario de Control Interno para la Guía de Control Interno para determinar la confiabilidad de Control Interno.....	78
4.2.Discusión.....	79
V.CONCLUSIONES	83
VI.RECOMENDACIONES.....	84
VII.LISTA DE REFERENCIAS	84
VIII.ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Plazos para implementar el SCI</i>	31
Tabla 2: <i>Cuadro de Operacionalizacion</i>	34
Tabla 3: <i>Matriz de Consistencia</i>	37
Tabla 4: <i>Cuestionario</i>	86

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Organigrama.....	25
<i>Figura 2:</i> Modelo de Implementación del SCI, (2017).....	29
<i>Figura 3:</i> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Sócota, (2016).....	40
<i>Figura 4:</i> Modelo de Implementación del SCI, (2017).....	41
<i>Figura 8:</i> Flujo grama de Proceso Operativo del Área de Recursos Humanos	53
<i>Figura 9:</i> Flujo grama de Proceso Operativo del Área de Defensa Civil	57
<i>Figura 10:</i> Flujo grama de Proceso Operativo del Área de Programa de Vaso de Leche.....	60
<i>Figura 11:</i> Flujo grama de Proceso Operativo del Área de Tributos y Rentas.....	63
<i>Figura 12:</i> Flujo grama de Proceso Operativo del Área de Contabilidad.....	66
<i>Figura 13:</i> Flujo grama de Proceso Operativo del Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural	69
<i>Figura 14:</i> Matriz de Riesgos del Área de Abastecimientos	72
<i>Figura 15:</i> Matriz de Riesgos del Área de Planeamiento y Presupuesto	73
<i>Figura 16:</i> Matriz de Riesgos del Programa de Vaso de leche	74
<i>Figura 17:</i> Matriz de Riesgos del Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural	75
<i>Figura 18:</i> Categoría de Impacto	76
<i>Figura 19:</i> Nivel de Severidad del Riesgo	77
<i>Figura 20:</i> Medidas Preventivas del Área de Logística	81
<i>Figura 21:</i> Medidas Preventivas del Área de Planeamiento y Presupuesto	81
<i>Figura 22:</i> Medidas Preventivas del Programa de Vaso de leche	82
<i>Figura 23:</i> Medidas Preventivas del Área de Infraestructura, desarrollo urbano y rural.....	82
<i>Figura 24:</i> Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.....	99
<i>Figura 25:</i> Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.....	100
<i>Figura 26:</i> Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.....	101
<i>Figura 27:</i> Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.....	102
<i>Figura 28:</i> Ley de Municipalidades.....	103
<i>Figura 29:</i> Ley de Municipalidades.....	104
<i>Figura 30:</i> Ley de Municipalidades.....	105
<i>Figura 31:</i> Ley de Municipalidades.....	106

I. INTRODUCCIÓN

En las municipalidades no se ponen en práctica la Ley N° 28716 “Ley de control interno de las entidades del estado” ni la Ley N° 27785 “Ley orgánica del sistema de control y de la Contraloría General de la República”. De allí la ineficiencia en los procesos operativos. Parte de la problemática se centra en que no cuentan con una adecuada gestión de procesos, tampoco con una adecuada evaluación de normas que ayuden a llegar a tomar buenas decisiones razón por las cuales es necesario la implementación de control interno.

Las normas y procedimientos de control interno y procesos operativos propuestos para la Municipalidad en estudio les permitirán mejorar la eficacia en las actividades y servicios que brindan. Así mismo, a los profesionales contables y auditores les proporcionará conocer la metodología de auditoría de cumplimiento para evaluar los Sistemas de Control Interno en las entidades públicas.

Se han encontrado experiencias interesantes en cuanto a control interno. Así, en España se ha aplicado un sistema para que ayude con el control interno o conjuntamente supervisen y evalúen a las municipalidades. Según la Revista de Fiscalización (2015), “En el VIII Congreso INCOSAI, de España de 1974, entre otras cuestiones se debatió sobre la importancia de los sistemas de control interno, donde se efectuaron recomendaciones y sobresalen, que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) lleven a cabo una acción sistemática para establecer y/o perfeccionar los sistemas de control interno y procuren que queden subordinadas al Director, formulen principios y elaboren normas y procedimientos generales y los impongan o propongan para su aplicación a las entidades sujetas a su control”.

En el Diario Gestión 2014, se citó a Paula Muños, catedrática de la Universidad del Pacífico, ella señala que a nivel local “No hay control. Existe una débil capacidad de gestión en gobiernos municipales y regionales, porque el sistema carece de un verdadero órgano de control por parte del Ejecutivo, existen oficinas de control interno en muchas entidades del Estado, las cuales incluye la Contraloría, pero muchos de los recursos pagados en estos organismos provienen de las municipalidades y gobiernos regionales”.

El control interno y el proceso operativo son muy importantes tanto para las empresas como para las municipalidades y como bien se sabe, no se lleva un buen control interno o desconocen de qué se trata o también prefieren desconocerlo. En las municipalidades es muy extraño comprobar que apliquen control interno, pues los auditores no cumplen con supervisar, revisar, evaluar cómo van estas entidades con respecto a su eficacia, eficiencia,

economía y a sus responsabilidades. Ante la realidad descrita, surge la siguiente pregunta ¿Las deficiencias de los procesos operativos podrán ser determinadas por una evaluación de la implementación del sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Súcota 2017-2018?

Para poder contrastar el problema se necesitó recurrir a las siguientes bases teóricas: Concepto, métodos, componentes, característica de control interno, control interno de entidades públicas y privadas, Ley de Municipalidades y la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno. Luego, se describió a la Municipalidad en estudio; después se entrevistó a cada uno de los jefes de las áreas; más adelante, se pasó a desarrollar flujogramas para identificar deficiencias, causas y efectos; además, se elaboró la matriz de riesgos en cuanto a los procesos operativos. Para determinar la confiabilidad del Control Interno se aplicó el cuestionario de Control Interno según Coso III.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Alfaro, G. (2016), en su tesis denominada: “El sistema de Control Interno y su incidencia en las unidades de logística y control patrimonial de la Municipalidad Provincial de Talara-2014”. Universidad Nacional de Trujillo-Perú

Concluye que: 1. De acuerdo con los datos estadísticos obtenidos, la gestión en las unidades de logística y control patrimonial, un alto porcentaje (47 %) considera que la gestión actual en dichas unidades es deficiente, por lo que urge su mejora y el 53 % considera la gestión como buena y regular. Para superar esta deficiencia administrativa en la gestión, se debe implementar un nuevo sistema de control interno, COSO I. 2. Las estrategias que se vienen aplicando en el sistema de control interno en las unidades logísticas y control patrimonial, de acuerdo con los resultados obtenidos, el 40 % manifiesta que no es necesario implementar un nuevo sistema de control y que la optimización debe ser implementada por la alta gerencia. En cambio, el 53 % considera que es posible establecer una mejora en la gestión. Ante esta realidad, opinamos que si se aplica el nuevo sistema de control COSO I se optimiza la gestión de dichas unidades. 3. De acuerdo con la información obtenida, se determina que en el proceso de gestión en las unidades de Logística y control patrimonial no existe evidencia de una aplicación adecuada en la gestión del control interno, por lo que es necesario implementar los cinco componentes del sistema COSO I, en la municipalidad Provincial de Talara. 4. Se concluye que existe influencia del control interno en los objetivos de la entidad pues el 60 % determinó que sí existe influencia y el 40 % consideró que no. Es necesario llevar a cabo procesos de información sobre la importancia de implementar sistemas adecuados. 5. Se concluye que es necesario aplicar indicadores, economía, eficiencia y eficacia el 40 %, los resultados evidencian unidad de criterio sobre esta realidad, y que deben enmarcar las acciones de los funcionarios en la gestión del sistema del control interno en las unidades investigadas de la municipalidad de Talara.

Comentario: Esta investigación así como la tesis estudiada tienen mucha similitud, ya que ambas tratan de la Implementación del Sistema de Control Interno, con la diferencia de que no solo se utilizaron dos áreas sino todas. Sin embargo, en el presente estudio también se trabajó con leyes y se aplicó el Cuestionario Coso III.

Paucar, J. (2015), en su tesis titulada: “El control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la municipalidad distrital de Olleros – 2014” de la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote. Huaraz - Perú

Concluye que: El estudio de investigación determinó la existencia de deficiencias en el control interno en relación con el proceso de ejecución de gastos, las mismas que afectan la ética, prudencia y transparencia de la gestión y tienen que superarse con la implementación de un sistema de control interno para la Municipalidad Distrital de Olleros, en el marco de las normas de control interno para el sector público, el informe Coso y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional. Se obtuvo información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión municipal. • Del análisis de la información recolectada a cada uno de los componentes del control interno en la ejecución de gastos en la Municipalidad Distrital de Olleros, referente a la realidad del ambiente de control, se llegó a la conclusión que es imprescindible la actitud asumida por la alta dirección, el resto del personal de la entidad lo alcanzan en forma favorable ya que tienen pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades con la entidad, y se evita que ocurran incumplimientos; en cuanto a la evaluación de riesgos no se han analizado los riesgos tanto internos como externos. Por ende, no se ha establecido un plan de contingencia que permita tomar acciones para contrarrestar los riesgos. Respecto a las actividades de control en la ejecución de gastos, se vienen desarrollando de manera favorable ya que cuenta con un programa donde se registran todos los gastos referentes al presupuesto participativo y el plan 76 operativo institucional. En cuanto a la evaluación de la información y comunicación, podemos decir que se desarrolla de manera clara y oportuna entre el alcalde y sus servidores, lo cual significa que la comunicación se da de manera directa y mediante documentos o escritos, lo que permite que este componente se cumpla de manera favorable y en relación al monitoreo en la ejecución de gastos en la Municipalidad Distrital de Olleros, lo realizan el alcalde, los funcionarios y los servidores para garantizar que se haya dado el adecuado uso de los recursos públicos y de esta manera haber cumplido favorablemente con la supervisión; por consiguiente, estos componentes son importantes en el área de presupuestos y en general en la municipalidad. • En relación al objetivo general de la investigación, se ha determinado la incidencia del control interno en la ejecución de gastos en la Municipalidad Distrital de Olleros. Se destaca que las acciones del control interno influyen favorablemente en la administración de los recursos, lo que se destinó hacia

estudios de pre inversión, al mantenimiento de infraestructuras de proyectos de inversión pública e inversión de obras públicas. Estas gestiones y obras de la municipalidad se realizan con la finalidad de ofrecer mejores servicios de saneamiento, agua, electrificación, educación, todo con el afán de hacer del distrito un pueblo desarrollado, así como la sociedad en su conjunto.

Comentario: Tanto en esta tesis como la tesis analizada tratan de Control Interno, pero en este estudio se ha evaluado la Implementación del Sistema de Control Interno. Si bien ambas tesis han aplicado la revisión documental, en esta se ha trabajado, además, con el Coso III.

Lisboa, J & Saboya, J. (2016), en su tesis denominada: “Evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos del área de abastecimiento en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz- 2015” de la Universidad Señor de Sipán. Pimentel-Perú.

Concluyeron que: En la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento, en la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, se identificaron cuatro riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias identificadas en el área de abastecimiento y en la gerencia municipal. Los riesgos detectados en la gerencia y en el área de abastecimiento se detallan a continuación: Se diagnosticó que en cuanto a la situación actual del sistema de control interno de la municipalidad, el organigrama de la institución por ahora no se encuentra actualizada. Se concluye que la municipalidad no tiene muy claro cuál sería el nuevo organigrama actualizado hasta ahora. Encontramos que no existe una adecuada definición entre los límites de autoridad y responsabilidad. Se diagnosticó que en la municipalidad no existe un adecuado proceso de selección del personal en todas las áreas que tiene la entidad. El personal de abastecimiento no cuenta con las normativas vigentes: organigrama funcional, manual de organización y funciones, plan operativo. Sí poseen un catálogo de bienes, aunque los demás documentos no tienen debido a que la municipalidad no capacita constantemente a los trabajadores. Se detectaron riesgos operativos y se verificó que el almacén no cumple una adecuada gestión de control porque no se mantiene un stock mínimo de existencias. Llegamos a la conclusión de que el área de abastecimiento no presenta información confiable de las existencias, como consecuencia de que no se evidencian las actividades de control.

Comentario: La presente tesis no solo estudió una sola área sino todas, por ello se aplicaron flujogramas, lo que ayudó a encontrar las deficiencias, todo ello se realizó con referencia a las leyes y la guía. También se elaboró la matriz de riesgos.

De la Cruz, D. (2016), en su tesis denominada: “Incidencia de Control Interno en el área de Logística – Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Huarochirí 2015” de la Universidad de los Ángeles Chimbote. Lima – Perú

Concluye que: Se recomienda la implementación inmediata de una oficina de control interno, ya que de acuerdo con la ley Sistema Nacional de Control, todas las dependencias públicas deben de contar con una oficina de este tipo. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad provincial de Huarochirí solo se cuenta con una persona, lo que es insuficiente para un trabajo de estas características. Se recomienda el uso de todos los componentes del sistema COSO, sistema muy utilizado por la Contraloría General de la República en otras instituciones en sus acciones de control, lo que da buenos resultados y permite la mejora de la gestión. También se convierte en una herramienta eficaz y efectiva en la lucha contra la corrupción. Ya que como es sabido, la corrupción es un flagelo que se ha enquistado en las instituciones públicas y el control interno gubernamental es una de las herramientas más importantes con que cuenta el estado para luchar contra este flagelo. Además, sería necesario contar con mayor personal capacitado en control interno gubernamental. Se recomienda capacitación inmediata para el personal del área de logística en este sistema de administración gubernamental, ya que por omisión se cometen muchos errores que rayan en algunos casos de corrupción.

Comentario: En esta tesis también se trabajó con leyes, las que ayudaron en el desarrollo, también para brindar las recomendaciones oportunas para su mejora. Así también se ha aplicado el cuestionario de Coso III, el que ha permitido confirmar que no es confiable pero sobre todo ayudará a la mejoría.

Cáceres, N. (2015), en su tesis titulada: “Repercusión de control interno en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de San Román” de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca – Perú

Concluye que: PRIMERA.- Los datos recopilados y la aplicación de la prueba de hipótesis contribuyeron a establecer que el tipo de ambiente de control no alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Situación que no permite una buena

gestión en la municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2013. SEGUNDA.- Así mismo, de los resultados obtenidos en la investigación, se ha establecido que la forma en el grado de evaluación de riesgo del control interno que influye es significativa en la mejora de la calidad de vida de la población de la provincia de San Román. TERCERA.- Del mismo modo, la contratación de los datos correspondientes a la hipótesis permitió establecer que los niveles de actividades de control influyeron en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto, CUARTA.- Como consecuencia de los resultados obtenidos en la investigación, se ha determinado que el grado de información y comunicación mejora favorablemente los niveles de eficiencia, eficacia y economía. Es decir que existe una influencia significativa con respecto la gestión del gobierno local. QUINTA.- Los datos obtenidos como producto de la recopilación de los datos permitieron establecer que el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano. Por lo que se ha identificado que influye en la gestión del gobierno local. SEXTA.- Así mismo, se ha establecido que 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 les son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos, de ahí que el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.

Comentario: En esta tesis como en la tesis consultada también se ha trabajado con leyes, lo que ha ayudado a mejorar la eficiencia y eficacia de la entidad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Control Interno

2.2.1.1. Definición de control interno

Según Ray, W & Kurt, P (2001), “muchos expertos interpretan el término de control interno como los pasos que dan un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos”.

Brennan, P (2003), “el control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información

de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección”.

Por otro lado Aguirre, J (2005), “conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas, definidas, etc.)”.

2.2.1.2. Métodos de Evaluación de Control Interno

2.2.1.2.1. Método Descriptivo

Según el Artículo de Santillana, (s.f). Señala que “Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos, en un sentido procesal, que el personal desarrolla en la unidad administrativa, proceso o función sujeto a auditoría; haciendo referencia, en su caso, a los sistemas administrativos y de operación, y a los registros contables y archivos que intervienen. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso normal de las operaciones en todas las áreas o unidades administrativas participantes; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad, sino teniendo en cuenta la operación en el área o unidad administrativa precedente o donde se inicia, y su impacto en el área o unidad siguiente donde concluye”.

2.2.1.2.2. Método Gráfico

Santillana, (s.f) afirma que “Es el método mediante el cual se contempla, por medio de cuadros o gráficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el auditor requeriría invertir más tiempo en la elaboración de los flujogramas, y habilidad para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el auditor requerirá invertir más tiempo en la elaboración de los flujogramas y habilidad para desarrollarlos”.

2.2.1.2.3. Método de cuestionarios

Santillana, (s.f) expresa que “Este método consiste en el empleo de cuestionarios que el auditor haya elaborado previamente, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quien tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes. Los formulará de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida o acción de control; mientras que las negativas señalan una falta o debilidad en el sistema establecido. El empleo de esta herramienta para el examen y evaluación del control interno es el más generalizado en virtud de la rapidez en su aplicación”.

2.2.1.3. Componentes de Control Interno

Para Fonseca, O. (s.f). “El control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo y representa una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones”.

2.2.1.3.1. Ambiente de Control

Alvares, J. (2002) expresa que “se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas de las personas con respecto a control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo”.

Según Ray, W & Kurt, P (2001), “fija el tono de una organizacional influir en la concientización de personal de control. Este puede considerarse como base de los demás componentes de control interno. Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser componentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos”.

2.2.1.3.1.1. Integridad y Valores Éticos

La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales. Para ser efectivas, estas normas deben ser comunicadas efectivamente por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y el buen ejemplo. (Ray, W & Kurt, P; 2001)

2.2.1.3.1.2. Compromiso de ser componentes

W. Ray & P. Kurt, 2001, “los empleados deben poseer las destrezas y el conocimiento esenciales para el desempeño de su trabajo. Si a los empleados les falta destreza o conocimiento, pueden ser ineficaces en la realización de los controles. Idealmente, la gerencia debe comprometerse a contratar empleados con niveles apropiados de educación y experiencia y a proporcionarles la supervisión y la capacitación adecuada”.

2.2.1.3.2. Evaluación de Riesgos

“Consiste en evaluar la efectividad de los Sistemas de Contabilidad y el Control Interno establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones materiales identificados, generalmente se evalúa el riesgo de control a un nivel alto en relación con una aseveración. Por otro lado, el riesgo se define como la probabilidad de un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procedimientos y reporte de información financiera, así como los estados financieros”. (Alvares, 2002)

COSO, en la revista Actualidad Empresarial refiere, (2016), “Se investiga comprender si la entidad tiene establecido un proceso para identificar los riesgos de negocio que son relevantes para el logro de los

objetivos de la información financiera; estimar la importancia de los riesgos; evaluar la probabilidad de su ocurrencia y decidir sobre las acciones a seguir para hacer frente a esos riesgos. Cuando un entidad ha decidido un proceso de evaluación de riesgos, el auditor debe obtener una comprensión de dicho proceso, así como de los resultados logrados”.

2.2.1.3.3. Sistema de Información

“Se debe lograr un entendimiento de los sistemas de información, incluyendo los sistemas relacionados con los procesos de negocio, que son relevantes para la información financiera: los diferentes tipos o clases de transacciones generadas por las operaciones de la entidad que son significativas para la información financiera; los procedimientos tanto los relacionados con la TI como con los sistemas manuales, mediante las cuales las transacciones son iniciadas, registradas, procesadas, corregidas de ser necesario, transferidas al libro mayor y reportadas en los estados financieros; los registros contables relacionados, la información de soporte y las cuentas específicas que son utilizadas para iniciar, registrar, procesar y reportar las transacciones, incluyendo la corrección de información incorrecta y como es transferida la información al libro mayor”. (COSO en la revista Actualidad Empresarial, 2016).

2.2.1.3.4. Actividades de Control

“Se debe obtener una comprensión de las actividades de control que son relevantes para la auditoría, considerando aquellas que el auditor juzga necesario entender, con el fin de evaluar los riesgos de error importante a nivel de aseveraciones de los estados financieros, y diseñar los procedimientos de auditoría que correspondan a los riesgos evaluados. Una auditoría no requiere de un entendimiento de todas las actividades de control relacionadas con tipo de transacciones, cuentas de balance y revelaciones importantes en los estados financieros o para cada aseveración relevante para ellos”. (Coso en la Revista Actualidad Empresarial, 2016)

2.2.1.3.5. Monitoreo de Controles

“Se debe alcanzar un entendimiento de las principales actividades que la entidad tiene implementadas a efectos de vigilar la operación efectiva del

control interno relativo a la preparación de la información financiera, incluyendo aquellas relativas a las actividades de control relevantes para la auditoría, y la forma en que la entidad establece y pone en marcha medidas correctivas para su control”. (Coso en la Revista Actualidad Empresarial, 2016)

2.2.1.4. Objetivos de Control Interno

Sostiene Alvares, J. (2002), “a) Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios; b) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir con las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; c) Velar por el cumplimiento de leyes, reglamentos y otras gubernamentales y; d) Elaborar información financiera válida, confiable presentada con oportunidad”.

2.2.1.5. Control Interno en Entidades Públicas

Según el Marco Conceptual de Control Interno, (s.f) De acuerdo a la normativa, el Control Interno gubernamental en el Perú está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión. Adquiere relevancia como una herramienta a través de la cual se controla y organiza la administración pública, en busca de la consecución de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y servicios públicos.

2.2.1.5.1. Normativa

La función del control gubernamental se define en la Constitución Política del Perú y luego es regulada, de forma explícita, por el Sistema Nacional de Control (SNC) a través de la Contraloría General de la República (CGR) que tiene, entre sus funciones, la de supervisar la legalidad de las operaciones y de los actos de las instituciones sujetas a control. Asimismo, la CGR dicta la normativa técnica de control estableciendo los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos, a fin de dar cumplimiento a su rol rector. El enfoque de Control Interno gubernamental en el Perú, así como sus conceptos, principios, técnicas y metodologías, se han definido en los últimos años a través de diferentes normas y lineamientos de distinta jerarquía.

2.2.1.6. Riesgos

Alvares, J. (2002), “es la posibilidad de emitir un dictamen o informe de auditoría incorrecto e inapropiado por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modifican el sentido de la opinión vertida en el informe. El riesgo está basado en las debilidades identificadas en el ambiente de control”.

Por otro lado, en la Revista Gerencia, (2017), “es aquel que existe en todo momento por lo cual se genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada de un informe. La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto, se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas”.

2.2.1.6.1. Tipos de Riesgos

2.2.1.6.1.1. Riesgo Inherente

Alvares, J. (2002), “es la susceptibilidad o posibilidad de los EE.FF a la existencia de errores o irregularidades significativas o hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales individualmente o colectivamente”.

Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los EE.FF a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgos está afuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa. (Revista Gerencia, 2017)

2.2.1.6.1.2. Riesgo de control

Alvares, J. (2002), “se determina evaluando la capacidad de los sistemas de control implementados, para detectar errores, irregularidades significativas en forma oportuna, por lo tanto la existencia de puntos débiles de control implicarían la existencias de factores que incrementan el riesgo de control, afecta la calidad de los procedimientos de auditoría a aplicar y en cierta medida también su alcance; por lo tanto, si los controles internos establecidos en la entidad son fuertes, el riesgo de que existan errores no detectados por los sistemas es mínimo, en cambio si los

controles son débiles, el riesgo de control será alto, en la práctica brindará un grado elevado de satisfacción de auditoría o de lo contrario cuando las pruebas no son satisfactorias deberán ser complementarias con pruebas de transacciones y saldos.”

Aquí influyen de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno. (Revista Gerencia, 2017)

2.2.1.6.1.3. Riesgo de Detección

Alvares, J (2002), “determina cuando los procedimientos de auditoría seleccionados no detectan errores e irregulares existentes en los EE.FF, por lo tanto en la medida en que se pretenda emitir una opinión correcta deberán evaluarse los elementos de juicio necesarios y los procedimientos de auditoría deben detectar todos los errores o irregularidades existentes o al menos los más significativos, cuanto más alto sea el nivel evaluado de riesgo, mayor será la evidencia que el auditor deberá obtener con la aplicación de sus procedimientos sustantivos”.

Por otro lado, la Revista Gerencia, (2017), “Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de lo no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. La responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía”.

2.2.2. Procesos Operativos

Pérez, J. (2012) señala que “Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ello incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo”.

“Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. En una empresa industrial que fabrica bajo pedido

tendríamos: a) el proceso de Determinación y Revisión de los requisitos del producto y del cliente. b) el proceso de Diseño y Desarrollo del producto. c) el proceso de compras (ISO 9001 lo incluye en esta categoría). d) el proceso Productivo (incluyendo su validación cuando proceda) y de entrega (logística de salida). e) el proceso de Comunicación con el cliente”. (Pérez, J. 2012)

De la cita ya mencionada, afirma que “los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el “**Proceso de Negocio**” (Comercial – I+D-Fabricación), proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Procesos de negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor. Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión tomar decisiones”.

2.2.3. Procesos Operativos en Entidades Privadas

Para Valeriano, L. (2003), “Las oficinas de Auditorías a efectos de la ejecución del control posterior, se basan principalmente en las siguientes acciones: a) Dispositivos legales dictados por el gobierno y cuyo alcance de aplicación incluye el sector privado; b) Los procesos técnicos establecidos por las diversas disciplinas científicas; y c) Las normas técnicas de control generalmente aceptadas, son emitidas fiscalizadoras a nivel nacional e internacional”.

1. Organización de la oficina de Auditoría Interna para la Mediana Empresa.

a) Estructura Orgánica

La organización de las Oficinas de Auditoría Interna depende del tipo de actividad de cada empresa. Generalmente su estructura está integrada por áreas de auditoría administrativa, financiera y operativa, que es la más utilizada.

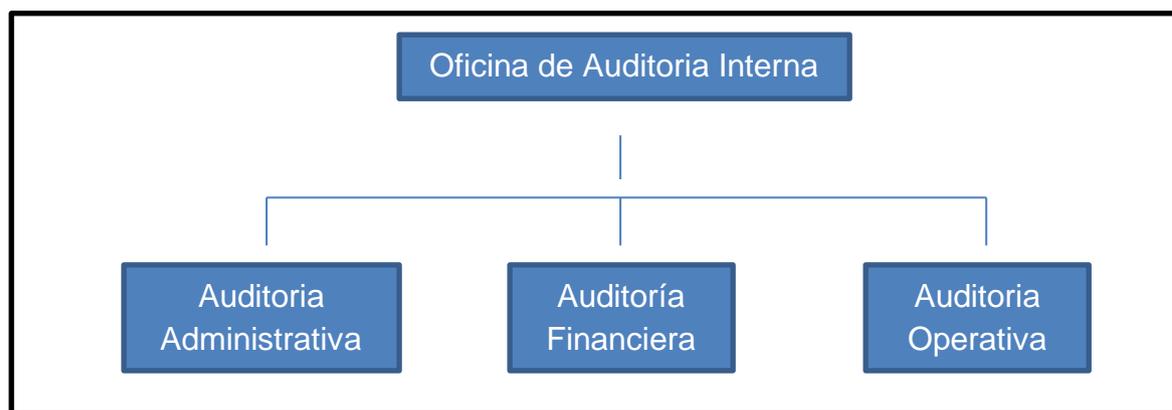


Figura 1: Organigrama

Fuente: Valeriano, L. (2003). Auditoría Administrativa

Nota: Información aclaratoria

b) Funciones

Las funciones y cargos de una oficina de Auditoría Interna dependen de los lineamientos de política y enfoque técnico de cada empresa y los principios validados por el sistema de control.

- La auditoría administrativa se aplica a los sistemas de planeamiento, organización, personal, logística, presupuesto, SIG, etc.
- La auditoría financiera se ejecuta en los sistemas de contabilidad y finanzas.
- La auditoría operativa se desarrolla los sistemas de producción y comercialización.

c) Los cargos de control a nivel de empresas privadas, en la práctica utilizan las nomenclaturas siguientes: Analistas en Auditoría, Especialistas en Auditoría, Auditores, etc. Algunas empresas adoptan otras denominaciones como: Auditor Senior y Auditor Junior. (Valeriano, L.2003)

2.2.4. Ley Orgánica de Municipalidades

ARTÍCULO I.- GOBIERNOS LOCALES

Según la Ley Orgánica de Municipalidades, (2003) “Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes

colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 188°, Ley N° 27783, Art. 40°”.

ARTÍCULO II.- AUTONOMÍA

“Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Arts. 194° y 195°, Ley N° 27783, Arts. 8° y 9°”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

ARTÍCULO III.- ORIGEN

“Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 189°”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

ARTÍCULO IV.- FINALIDAD

“Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 195°”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

ARTÍCULO V.- ESTADO DEMOCRÁTICO, DESCENTRALIZADO Y DESCONCENTRADO

Ley Orgánica de Municipalidades (2003), señala que “la estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la

finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país. En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 188°, D.S. N° 043-2005-PCM”.

ARTÍCULO VI.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

De la cita ya mencionada afirma que “Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 195°, Ley N° 28015, Art. 4°, Art. 36° de esta Ley”.

ARTÍCULO VII.- RELACIONES ENTRE LOS GOBIERNOS NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

“El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público. Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 191°, Ley N° 27783, Art. 49°”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003)

ARTÍCULO VIII.- APLICACIÓN DE LEYES GENERALES Y POLÍTICAS Y PLANES NACIONALES

“Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y

cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 195°, D.S. N° 027-2007-PCM (Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional)”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003)

ARTÍCULO IX.- PLANEACIÓN LOCAL

De la cita ya mencionada, expresa que “El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración. **CONCORDANCIA:** Constitución Política, Art. 197°, Ley N° 27783, Art. 42°, 43°, Ley N° 26300, Art. 2°, 3° y 7°”.

ARTÍCULO X.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL

La Ley Orgánica de Municipalidades, (2003) expresa que “Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población. **CONCORDANCIA:** Art. VII y 36° de esta Ley”.

ARTÍCULO 143.- ÓRGANO DE CONTROL INTERNO

“Las Municipalidades ubicadas en zonas rurales que no cuenten con órganos de control interno a efectos del control gubernamental, deberán sujetarse a las

disposiciones específicas que para tal efecto emita la Contraloría General de la República”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003)

2.2.5. Guía de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas.

Las entidades inician o complementan su implementación del SCI de acuerdo al siguiente Modelo de Implementación, observando en qué etapa y fase se encuentran:

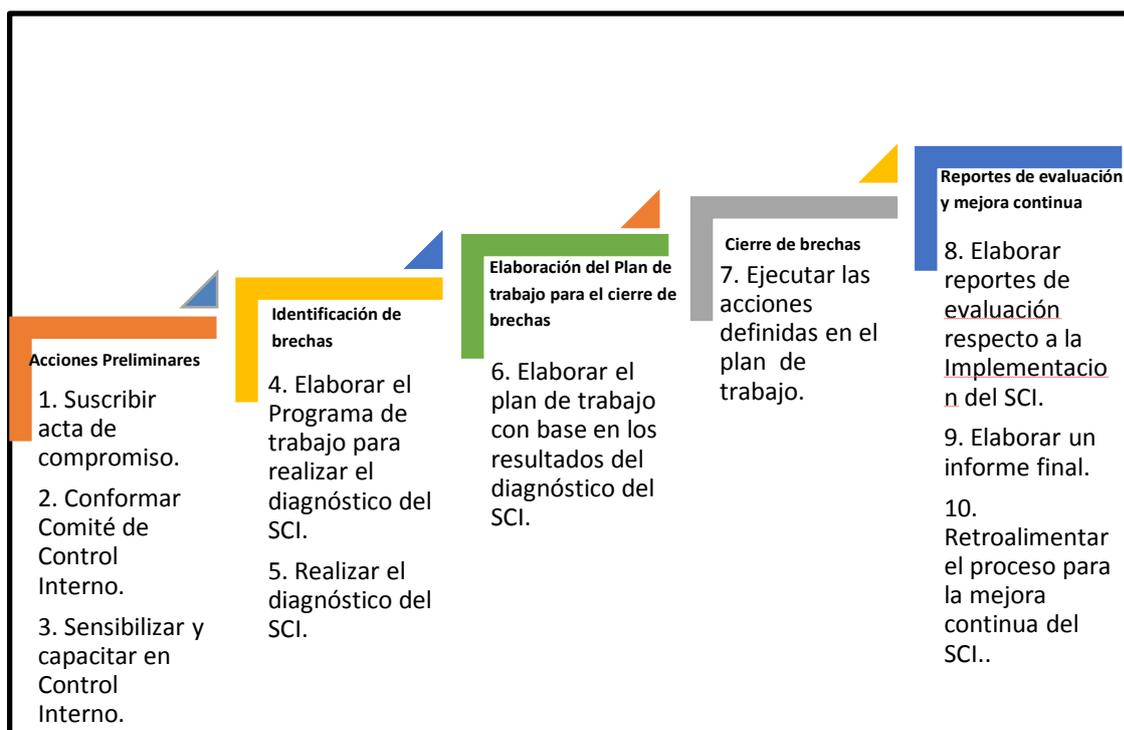


Figura 2: Modelo de Implementación del SCI, (2017).

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

2.2.5.1. Plazos para Implementar el Sistema de Control Interno

La Guía de Implementación del Sistema de Control Interno en Entidades Públicas, (2017) señala que “El plazo para que las entidades del Estado implementen su SCI inició el primer día del mes de enero de 2016, según lo dispuesto en la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016. En el caso de aquellas entidades que hubieran implementado una etapa con anterioridad a la vigencia de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, no se les descontarán los meses establecidos para el desarrollo de esa etapa del plazo total de implementación del SCI. Los plazos máximos para implementar el SCI se muestran a continuación.”

Plazos por nivel de Gobierno (en meses)						
Fase	Etapas de Implementación	de	Nacional	Regional	Local	
					CPA y CPB	CNP con 500 o más VVUU y CNP con menos de 500 VVUU
Planificación	Etapa I- Acciones Preliminares		2	2	2	3
	Etapa II- Identificación de brechas y oportunidades de mejora		6	7	7	7
	Etapa III - Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas	-	1	2	2	3
Ejecución	Etapa IV -Cierre de brechas		13	16	16	20
Evaluación	Etapa V - Reportes de Evaluación y Mejora Continua		2	3	3	3
Total Plazo de Implementación del SCI			24	30	30	36

Tabla1: *Plazos para implementar el SCI*

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_impl_emen_SCI.pdf

2.2.5.2. Artículos encontrados para las áreas principales de Logística, Tesorería y Planeamiento y Presupuesto.

La GISCI (2017), señala en la fase de Planificación que “La efectividad de la implementación del SCI depende en gran medida del cumplimiento de las actividades, que constituyen cada una de las tres etapas que componen la Fase de Planificación. Esta fase tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI”.

“Compartir o transferir el riesgo consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar”. (GISCI, 2017)

“Reporte de arqueos, inventarios físicos, procesos de adquisiciones, reportes de personal u otros actos de verificación de información sensible efectuados periódicamente.” (GISCI, 2017)

“Se sugiere que el Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno cuente con los vistos del CCI y de los jefes de la Oficina de Recursos Humanos y de Presupuesto o de quienes hagan sus veces, en señal de conformidad”. (GISCI, 2017)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de estudio es Aplicada con enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) ya que está orientada a evaluar los sistemas de control interno así como los procesos operativos basando en leyes, controles de riesgos, para así mejorar la gestión y buen manejo de la Municipalidad Distrital de Sócota.

3.2. Diseño de Investigación

El diseño empleado será Descriptiva – No Experimental, se ha utilizado matrices de riesgos, cuestionarios de control de interno, como también flujogramas, para determinar de esa manera medidas correctivas para la municipalidad en estudio, y de esa manera, presentar o sustentar objetivamente las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.3. Población y muestra de estudio

3.3.1. Población

La población está conformada por las evidencias de la Municipalidad Distrital de Sócota.

3.3.2. Muestra

La muestra son los procesos operativos de la Municipalidad Distrital de Sócota

3.4. Criterios de Selección

En la presente investigación se aplicó el Método Teórico porque permitió tener una relación o contacto directo con los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sócota, mediante la observación y cuestionario de control interno, de lo cual se extraerá información para poder realizar el análisis, hallazgos y sugerencias correspondientes a ello.

3.5.Operacionalización de variables

Tabla 2: Cuadro de Operacionalización

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Control Interno	Pasos que se dan en una organización o negocio para evitar el fraude.	Seguimiento que se hace con la intención de obtener resultados favorables para la entidad en cuanto se aplique el cuestionario y se determine la confiabilidad. Y para ello comprende métodos y componentes de control interno entre otros.	Métodos de control interno	Método Descriptivo
				Método Gráfico
				Método de Cuestionarios
			Componentes de Control Interno	Ambiente de Control
				Evaluación de Riesgos
				Sistema de Información
Variable Dependiente: Procesos Operativos	Serie de pasos para determinar la actividad operacional de una determinada organización.	Rastreo que se hace con la finalidad de utilizar flujogramas al describir los procesos operativos, para la elaboración de una matriz de riesgos.	Procesos Operativos	Actividades de Control
				Monitoreo de Controles
				Área de Recursos Humanos
				Área de Logística
				Área de Recaudación
Variable Interviniente: Ley de Municipalidades	Son entidades básicas de la organización territorial del Estado.	Se aplica con la finalidad de describir aspectos generales, realizar cuadro de deficiencias con causas y efectos y de ello hacer propuesta de medidas correctivas.	Artículos	Área de abastecimiento
				Área de tesorería
				Artículo I: Gobiernos locales
				Artículo II: Autonomía
				Artículo III: Origen
				Artículo IV: Finalidad
				Artículo V: Estado democrático, descentralizado, desconcentrado.
				Artículo VI: Promoción del desarrollo económico local.
				Artículo VII: Relaciones entre los Gobiernos Nacionales, Regional y Local.
				Artículo VIII: Aplicación de Leyes Generales y Políticas y Planes Nacionales.
Artículo IX: Planeación Social				
Artículo X: Promoción del Desarrollo Integral.				
Variable Interviniente: Guía de Implementación del Sistema de Control interno en las entidades públicas	Supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública.	Se aplica con la finalidad de dar medidas correctivas o mejoras para la municipalidad en estudio	Etapas de Control Interno	Acciones Preliminares
				Identificación de brechas
				Elaboración del Plan de trabajo para el cierre de brechas.
				Cierre de brechas
				Reportes de evaluación y mejora continua
			Plazos para Implementar el Control Interno	Fase
				Planificación
				Ejecución
				Evaluación

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas e Instrumentos

- ✓ **Cuestionario:** se realizó un conjunto de preguntas dirigidas a los jefes de los procesos operativos, para saber sus opiniones sobre la municipalidad de acuerdo al Cuestionario Coso, lo cual permitió obtener resultados que ayuden a mejorar a la municipalidad aplicando matrices de riesgo, y así obtener la confiabilidad de control interno.
- ✓ **Ficha de Observación:** Se utilizó con la intención de conocer sobre el área de recaudación cómo y en qué gastan los ingresos que son de pagos de obligaciones tributarias y de ello hacer un cuadro de causas y efectos.
- ✓ **Ficha Documental:** Está orientada o referida a consultar documentos, guías y estudios anteriores, con la finalidad de conocer la información para saber las diferentes estrategias o métodos que hayan utilizado y de ello hacer una selección la cual ayude a mejorar o tener una mejor recomendación a la municipalidad en estudio.

3.7. Procedimientos:

Se desarrolló el proceso de recolección de datos por medio de entrevistas, cuestionarios y del estudio y análisis de la Ley de Municipalidades.

3.8. Plan de Procesamiento para Análisis de Datos

En el siguiente trabajo, la información recopilada se procesó, utilizando:

- ✓ El cuestionario para reconocer aspectos generales de los procesos operativos de la municipalidad en estudio y obtener información directa con la problemática que se presenta, a fin de obtener o determinar la confiabilidad.
- ✓ Ficha de observación para reconocer o saber sobre las deficiencias y de ello hacer un cuadro con causas y efectos.
- ✓ Ficha documental para realizar matrices de riesgos como flujogramas para de esa manera mejorar los procesos operativos de la municipalidad y así hacer una selección con la recopilación de los anteriores estudios.

3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 3: Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivo	Justificación	Marco Teórico
Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno y sus efectos en los Procesos Operativos de la Municipalidad Distrital de Sócata 2017-2018	¿Las deficiencias de los procesos operativos podrán ser determinadas por una evaluación de la implementación del sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Sócata 2017-2018?	<p>Objetivo General: Evaluar la implementación del sistema de control interno y determinar sus efectos en los procesos operativos así como proponer medidas correctivas en la Municipalidad Distrital de Sócata 2017-2018.</p> <p>Objetivo Específico: 1. Describir aspectos generales de la Municipalidad Distrital de Sócata. 2. Describir los Procesos Operativos y determinar las deficiencias, causas y efectos mediante flujogramas en la Municipalidad en estudio. 3. Elaborar la matriz de riesgos en cuanto a procesos operativos. 4. Aplicar el cuestionario de control interno para la guía de control interno para determinar la confiabilidad del mismo. 5. Diseñar medidas correctivas para la Municipalidad Distrital de Sócata.</p>	<p>Esta tesis se sustenta en aspectos legales para resolver e implementar el control interno y los procesos operativos en la municipalidad en estudio como la Ley N° 28716, “Ley de control interno de las entidades del estado”.</p> <p>Previa información, en las municipalidades no utilizan estas leyes, por lo que se aplicaron como un instrumento más para contar con el desarrollo de la tesis en los procesos o pasos de control interno. También, se analizaron los controles de riesgo que son necesarios para llegar a una buena conclusión y recomendación en la Municipalidad Distrital de Sócata.</p> <p>La ineficiencia en los procesos operativos es posible que sucedan por esta problemática: no cuentan con una adecuada gestión de procesos, tampoco con una adecuada evaluación de normas que ayuden a llegar a tomar buenas decisiones. Razón por la que es necesario la implementación de control interno, por tanto se contará con los siguientes instrumentos: ambiente de control interno, evaluación de riesgo, actividades de control, supervisión o monitoreo.</p> <p>Las normas y procedimientos de control interno y procesos operativos propuestos para la municipalidad en estudio les permitirán mejorar la eficacia en las actividades y servicios que brindan, así mismo a los profesionales contables y auditores les permitirá conocer la metodología de auditoría de cumplimiento para evaluar los Sistemas de Control Interno en las entidades públicas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control Interno <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Concepto de Control Interno 1.2. Componentes de Control Interno 1.3. Métodos de Control Interno 1.4. Objetivos de Control Interno 1.5. Características de Control Interno 1.6. Control Interno en Entidades Públicas 1.7. Control Interno en Entidades Privadas 1.8. Riesgos 2. Procesos Operativos <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Procesos Operativos en Entidades Públicas 2.2. Procesos Operativos en Entidades Privadas 3. Ley de Municipalidades 4. Guía de Implementación de Control Interno

Variables	Metodología de la Investigación	Técnicas e Instrumentos	Población y Muestra
Variable Independiente: Control Interno	La presente Investigación es de Tipo Aplicada con Enfoque Mixto, y el alcance y diseño es Descriptiva – No experimental.	Para esta Investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Ficha de Observación • Ficha Documental 	La población está conformada por la Municipalidad Distrital de Sócata La unidad de análisis son los procesos operativos de la Municipalidad Distrital de Sócata
Variable Dependiente: Procesos Operativos			
Variable Interviniente: Ley de Municipalidades			
Variable Interviniente: Guía de Implementación			

3.10. Consideraciones éticas:

La información que se presenta es de suma confidencialidad, solo se va a usar para labores académicas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de los aspectos generales de la Municipalidad Distrital de Súcota.

La Municipalidad Distrital de Súcota es una entidad pública, una Institución de gobierno local que tiene la función de administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad local. Está ubicada en el distrito de Súcota, que es uno de los 15 distritos de la Provincia de Cutervo-Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca en el Perú. El distrito de Súcota fue creado mediante Ley del 5 de febrero de 1875, en el segundo gobierno del presidente Manuel Pardo y Lavalle. Cuenta con una población total de 19585 (zona urbana 10779 y zona rural 8806). El alcalde de este distrito es el señor Edison Carrasco Olivera (2015-2018), del Movimiento Regional Fuerza Social; como regidores son: Mercy Castro Toro, Marcos Jhony Pastor Banda, Miguel Julon Marrufo, Dany Campos Flores, Abel Vásquez Saucedo (Movimiento Mas). Súcota es conocida a nivel nacional por sus dos grandes fiestas: Virgen de la Candelaria, a realizarse del 31 de enero al 5 de febrero y San Lorenzo, a realizarse del 7 hasta el 11 de agosto.

La Municipalidad tiene como Gerente General el señor Alberto Fañañan Bazalar, a quien se le ha realizado una entrevista de 7 preguntas con respecto a los aspectos generales de dicha Municipalidad en estudio. Esta municipalidad cuenta con 51 trabajadores en planilla, de los cuales 7 trabajadores están en DIDUR, 2 trabajadores en Oficina de Logística, 2 en Oficina de Personal, 1 en Oficina de Defensa Civil, 1 en Oficina de Programas Sociales, 1 en DEMUNA, 2 en Registro Civil, 2 en Vaso de Leche, 1 en Renta, 2 en Tesorería, 1 en Planificación y Tesorería-Contabilidad, 1 en Asesoría Legal, 1 en Secretaria, 1 en Trámite Documentario. Todos ellos para seguir haciendo bien su trabajo y cumplir con lo requerido cuentan con una base legal que son las Resoluciones de Alcaldía. La municipalidad cuenta con las siguientes funciones: La entidad funciona en la Construcción de Infraestructura Pública tanto Urbana como Rural. – Promueve el Deporte y la Recreación. –La Protección del Medio Ambiente; la Municipalidad en estudio cuenta con ROF y Organigrama, ninguno de ellos está actualizado, su última actualización fue en el año

2016. Dicha entidad pública no cuenta con Manual de Políticas y Procedimientos, tampoco con Plan y Programa de Trabajo. Respecto a Control Interno todos están obligados a implementar, ejecutar y mantener actualizado el Sistema de Control Interno en el Marco de sus funciones y Competencias. Además, de conformidad con la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD son responsables de la Implementación del Control Interno Funcionarios y Servidores Públicos de la Municipalidad.

Para que se entienda mejor como está estructurada la Municipalidad en estudio, a continuación se presenta el organigrama.

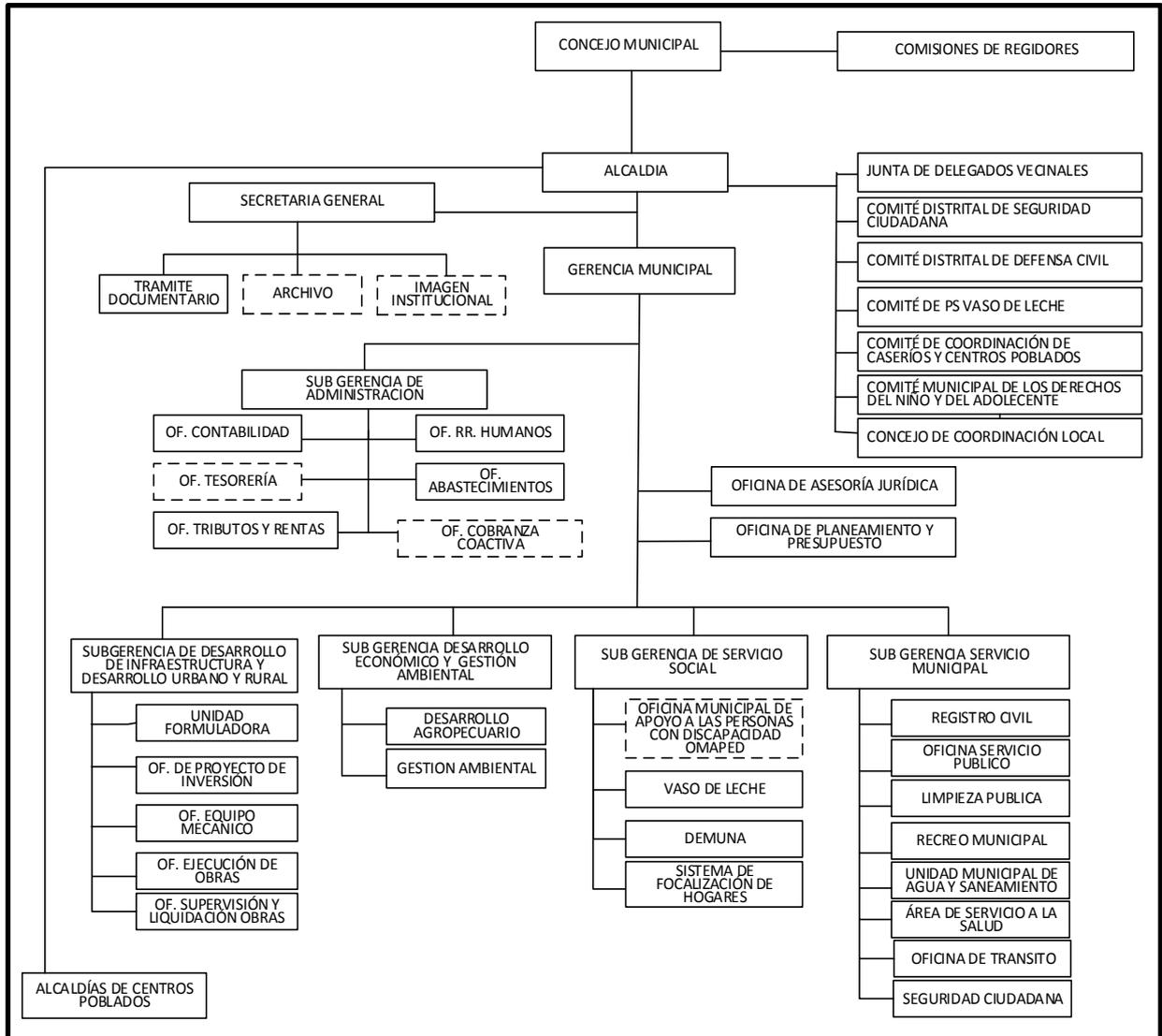


Figura 3: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Súcota, (2016)

Fuente: extraído de ROF

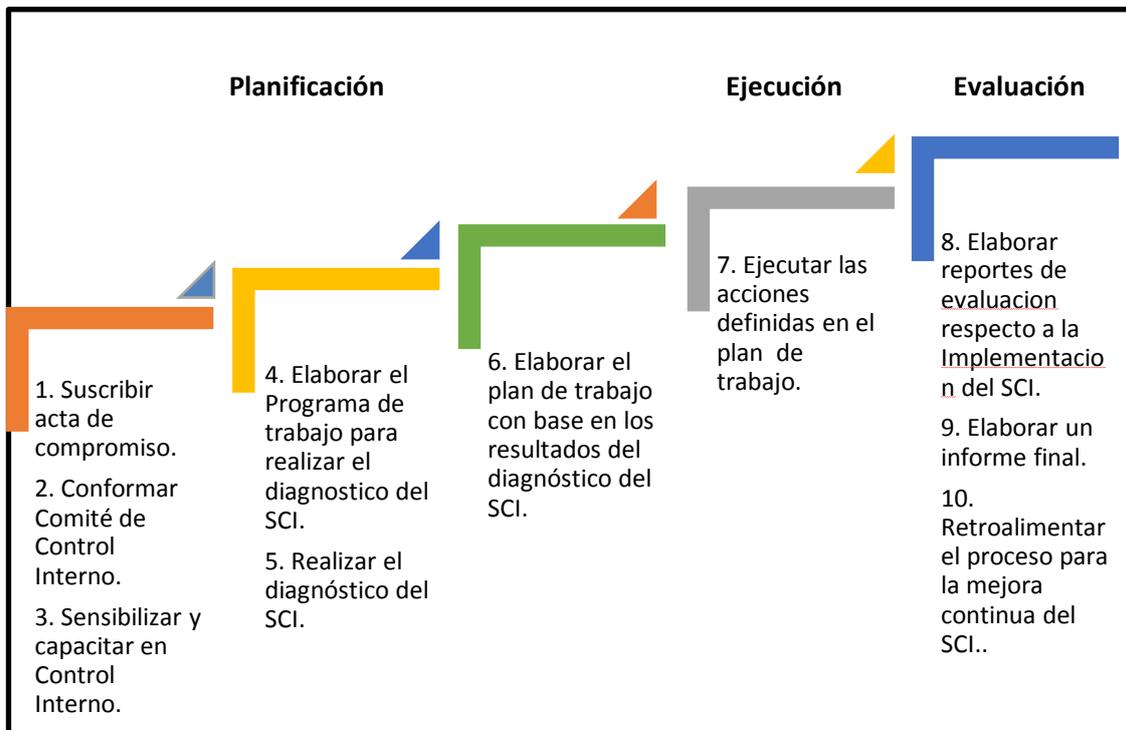


Figura 4: Modelo de Implementación del SCI, (2017).

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

Como se puede observar, la Figura 4 corresponde al Modelo de Implementación del SCI que toda entidad, tanto pública como privada debe tener; pero, en este caso, la Municipalidad Distrital de Sókota solo tiene implementado el Sistema de Control Interno mas no se ejecuta y, como se mencionó anteriormente, no cuenta con Programa ni Plan de Trabajo.

4.1.2. Descripción de los Procesos Operativos utilizando flujogramas en la Municipalidad en estudio.

Se realizaron entrevistas a los jefes de área y se obtuvo los siguientes resultados.

Área de Logística

Se entrevistó al Jefe del Área de Logística, Señor Alfonzo Camacho Heredia, él manifestó que las principales funciones del área son: Administrar el Programa de acuerdo a las Leyes N° 27470, 27712, 27050, 27751, entre otros decretos de urgencia y sus Normas Legales de empadronar, programar, distribuir, supervisar y evaluar. A esta área le falta adquirir una computadora. Quien evalúa el Control Interno es el Gerente Municipal.

Descripción del Proceso

Prepara el requerimiento de materiales: como toda área solicita el requerimiento de los materiales que necesita.

Requerimiento de materiales: una vez que les llega el documento, ellos lo ingresan al sistema para que puedan hacer el requerimiento de materiales.

Solicita cotizaciones a los proveedores: antes de ingresar al sistema, primero se hace una cotización a diferentes proveedores para ver el más conveniente.

Prepara la cotización: como todo proveedor, reenvía un documento donde consigna si está de acuerdo o no con lo requerido.

Revisa, compra y evalúa las cotizaciones: una vez que el proveedor ha enviado el documento de cotización, el área de logística evalúa todas las cotizaciones y selecciona al proveedor más conveniente.

Elige las cotizaciones más óptimas: el área ya eligió el mejor proveedor.

Prepara la orden de compra: el proveedor prepara la orden de envío y despache de materiales; luego del despache de materiales se consignan las guías de remisión y las facturas y por consiguiente su cancelación.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Logística

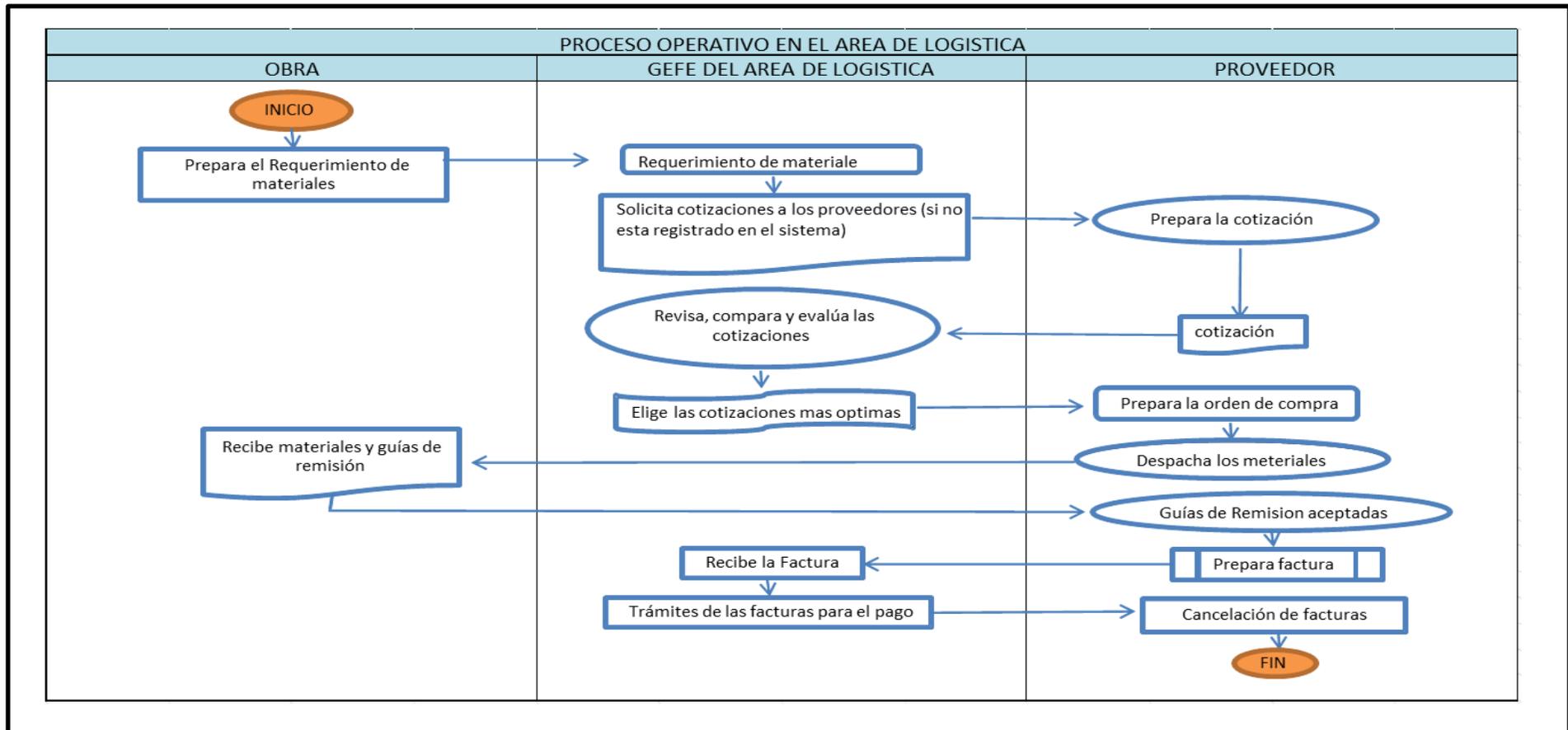


Figura 5: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Logística

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Logística.

Deficiencias:

No se elaboran cotizaciones

Situación real actual 1:

Cotización: esta una de las deficiencias, ya que al momento de escoger a un proveedor a veces no se hace una buena elección y solo por escoger al más cómodo el producto que se compra no es el mejor y no siempre se hace la cotización.

Norma transgredida 1:

Se transgrede la Ley de Municipalidades donde menciona que la entidad debe tener registro y control de todas las cotizaciones que se hagan, de igual manera la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno donde manifiesta para que haya una efectiva implementación del Sistema de Control Interno depende de gran medida el cumplimiento de todas las actividades.

Causa 1:

Falta de capacitación, inexistencia de oferta, postores no completaron los requisitos.

Efecto 1:

Que los productos adquiridos salgan mal.

Almacén sin espacio suficiente

Situación real actual 2:

Despacho de los materiales: en este proceso no se cuenta con un almacén adecuado para los útiles de oficina entre otras cosas; tampoco se cuenta con las suficientes computadoras para el control de los bienes.

Norma transgredida 2:

Se incumple con la Ley de Municipalidades, que menciona que se debe regular la norma con respecto al almacenamiento y comercialización, en concordancia con las normas nacionales; de ello la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno señala que

los materiales se almacenen en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Causa 2:

Falta de sistema, el almacén no dispone de suficiente espacio, inexistente organización en el almacén.

Efecto 2:

Pérdidas de los materiales, que los materiales se malogren, que haya materiales que queden en stock.

Área de Tesorería

Se entrevistó al Jefe del Área de Logística, señor Alfonzo Camacho Heredia, él manifestó que las principales funciones del área son: Administrar el Programa de acuerdo a las Leyes N° 27470, 27712, 27050, 27751, entre otros decretos de urgencia y sus Normas Legales, empadronar, programar, distribuir, supervisar y evaluar. Como toda área, le falta algo para estar completa por lo que esta área no cuenta o tiene necesidades de adquisición de una computadora; quien evalúa el Control Interno es el Gerente Municipal.

Descripción del proceso

Lo primero que se hace en esta Área de Tesorería es el cobro a los contribuyentes, consiguientemente la impresión de reportes por partidas resumidas del día; luego se registra en el sistema SIAF los ingresos propios y de y transferencias; de allí se pasa a visar por áreas la primera: el área de administración; una vez que este visa pasa a planeamiento y presupuesto, luego contabilidad y por último, asesoría jurídica. Una vez que visan todas esas áreas, pasa por tesorería para consolidar que los aportes estén visados.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Tesorería

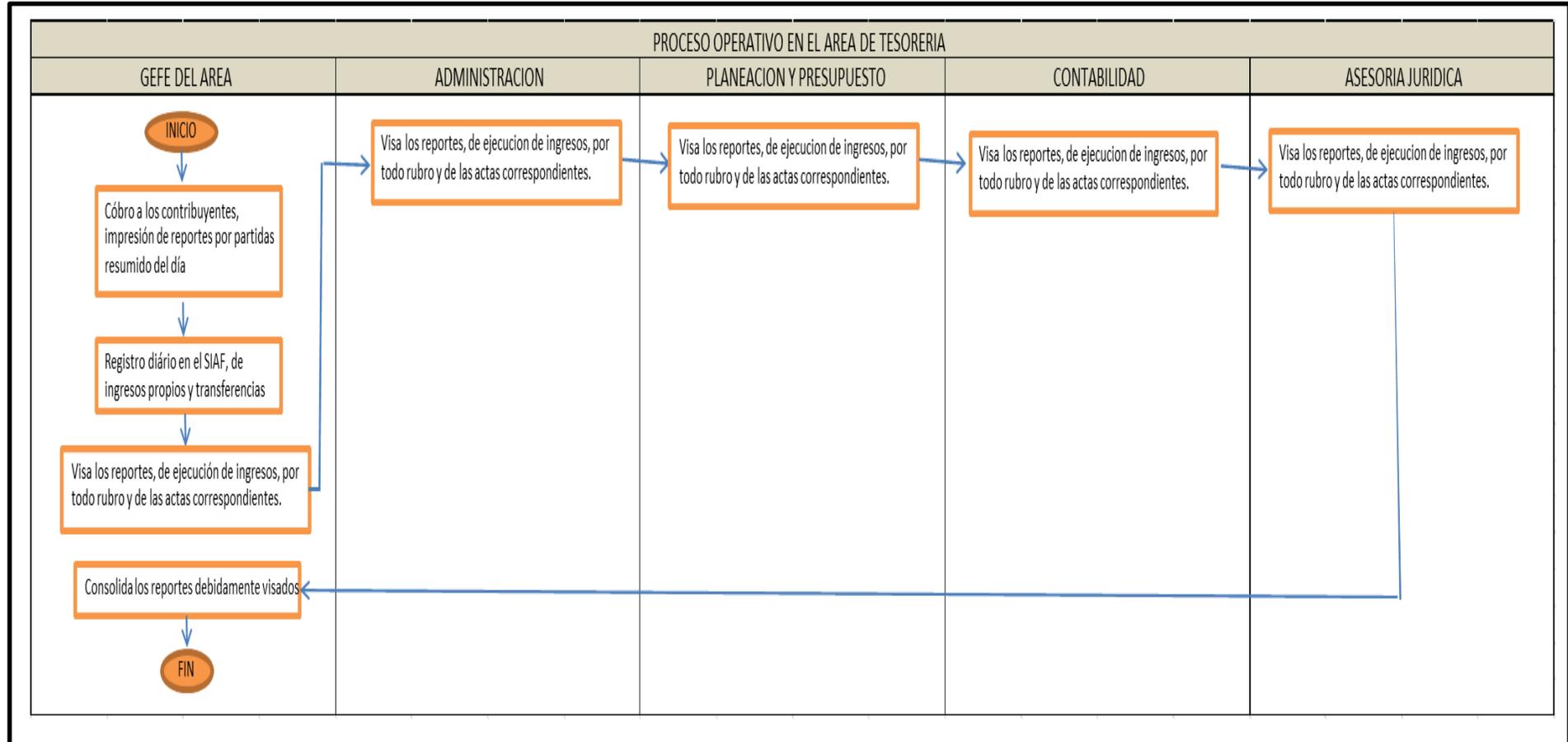


Figura 6: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Tesorería

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Tesorería

La principal deficiencia es que no cuenta con una oficina independiente, solo hay un trabajador en esa área; y también muy poco presupuesto.

Deficiencias:

No se elaboran arqueos de caja.

Situación real actual 1:

Cobro a los contribuyentes, impresión de reportes por partidas resumidas del día: hay una gran deficiencia ya que cuando se cobra, la caja al final del día no cuadra, por tanto, tampoco se trabaja con un arqueo de caja.

Norma transgredida 1:

No se cumple, ya que según la Ley de Municipalidades se debe informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de los ingresos y egresos municipales, como también de la supervisión de los resultados económicos y financieros. También la Guía de Implementación señala que se debe hacer reportes de arqueos de caja, inventarios físicos u otros actos de verificación de información sensible efectuados periódicamente.

Causa 1:

No se ha establecido procedimientos para la actividad de Arqueo de Caja.

Efecto 1:

Pérdidas, fraudes.

No se establecido un orden y archivo de documentos.

Situación real actual 2:

Registro diario en el SIAF, de ingresos propios y transferencias: este también es otro grave problema ya que no se cuenta con documentos de pago ordenados, no están visados todos y tampoco está foliado.

Norma transgredida 2:

No se cumple, ya que según la Ley de Municipalidades debe reglamentar y controlar por medio de comprobantes de pago el comercio ambulatorio.

Causa 2:

No se ha actualizado el sistema, no se ha implementado un software que permita o facilite el manejo de la información.

Efecto 2:

Robos sistemáticos

Área de Planeamiento y Presupuesto

Se entrevistó al Jefe del Área de Planeamiento y Presupuesto, señor Alexander Duárez Barboza, él manifestó que las principales funciones del área son: planificar, ejecutar, evaluar el presupuesto de la Municipalidad, elaborar el Presupuesto anual que se hace de un año a otro. Como toda área, le falta algo para estar completa, se requiere personal de apoyo capacitado para llevar el seguimiento adecuado en la ejecución de proyectos. Los que evalúan el Control Interno son el Gerente Administrativo y el Área técnica.

Descripción del Proceso

Recepción del documento, registra y traslada al gerente: como todo documento antes de ser realizado pasa por planeamiento y presupuesto y luego al gerente.

Recibe, revisa y asigna al especialista: una vez que se le entrega al gerente, lo revisa que este todo en orden y asigna al especialista.

Revisa, realiza los aportes correspondientes al proyecto de directiva y elabora el documento de respuesta: el especialista recibe el documento y entrega los aportes correspondientes, luego de ello elabora el documento de respuesta.

Recibe, revisa y firma el documento: una vez enviado el documento de respuesta del especialista al gerente, este lo revisa y lo firma.

Recibe documento y lo enumera: una vez que el gerente lo firma, pasa al encargado del área y enumera las hojas para tener todo en orden.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Planeamiento y Presupuesto

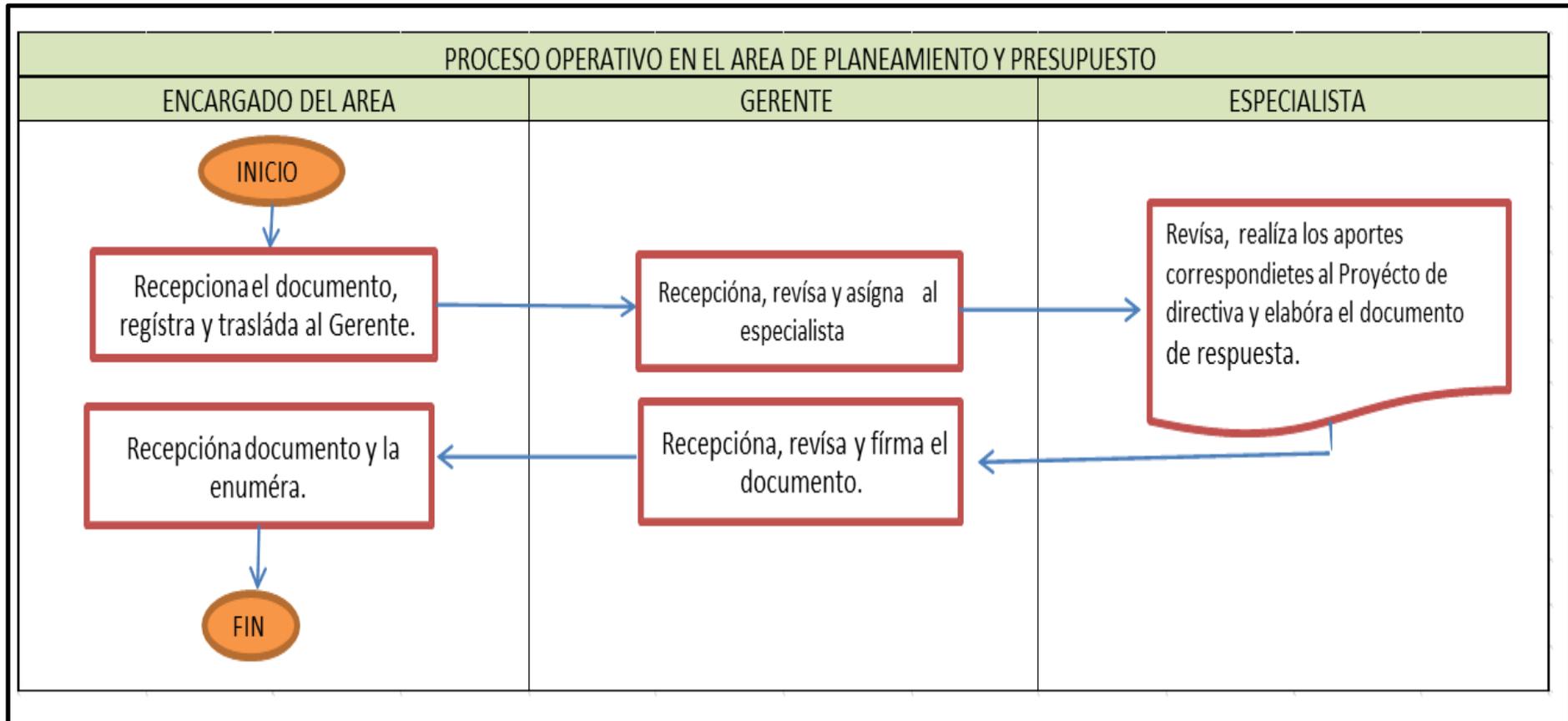


Figura 7: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Planeamiento y Presupuesto

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Planeamiento y Presupuesto

Deficiencias

No se elabora el informe sobre rendición de cuentas.

Situación real actual 1:

Revisa, realiza los aportes correspondientes al proyecto de directiva y elabora el documento de respuesta. Este procedimiento es una gran deficiencia ya que no se elabora el informe o cualquier documento sobre rendición de cuentas como tampoco se dan opiniones presupuestales y la correspondiente certificación presupuestal.

Norma transgredida 1:

No se cumple, ya que la Ley de Municipalidades señala lo siguiente: Someter el Presupuesto Municipal Participativo a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el que debiera ser debidamente equilibrado y financiado. La GISCI señala que se sugiere que el Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno cuente con los vistos del CCI y de los jefes de la Oficina de Recursos Humanos y de Presupuesto o de quienes hagan sus veces, en señal de conformidad.

Causa 1:

No se cuenta con Plan y Programa de Trabajo

Efecto 1:

No se sabe cuánto es el presupuesto en la entidad, no se sabe en qué se gasta.

No se informa la ejecución presupuestal.

Situación real actual 2:

Recibe el documento y lo enumera: este también es otra de las deficiencias ya que no se efectúa ninguna notificación al Presupuesto Institucional de acuerdo a la normativa presupuestaria vigente ya que esa normativa no está actualizada.

Norma transgredida 2:

Se transgrede ya que la Ley de Municipalidades menciona que se debe informar al Concejo Municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado, la GISCI señala que se sugiere que el Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno cuente con los vistos del CCI y de los jefes de la Oficina de Recursos Humanos y de Presupuesto o de quienes hagan sus veces, en señal de conformidad.

Causa 2:

No se cuenta con Plan y Programa de Trabajo

Efecto 2:

No se sabe cuánto es el presupuesto en la entidad, no se sabe en qué se gasta

Área de Recursos Humanos

De la entrevista que se le ha hecho al Jefe del Área de Recursos Humanos, señor José de los Santos Berrios Flores, manifestó que las principales funciones del área son: -Controlar la asistencia y permanencia del personal. -Elaboración de Planilla de remuneraciones mensuales. -Atención de diferentes peticiones sobre Deberes y Derechos laborales. Como toda área le falta algo para estar completa, en este caso no cuenta o tiene necesidades de un Sistema de Control (huellero electrónico) y de un sistema para emitir boletas de remuneraciones. Evalúa el control interno la Gerencia Municipal.

Descripción de Procesos

Convocatoria de vacantes: con la finalidad de solicitar más personal para su mejor manejo en la entidad.

Verificación que haya recursos: una vez hecha la convocatoria se ve qué presupuesto hay y para cuántas personas alcanza según la necesidad de personal.

Selección de personal: se pasa a seleccionar al personal más capacitado que podría hacer bien el trabajo asignado.

Cantidad de personas escogidas según el presupuesto: como ya se escogió al personal más capacitado pues se pasa a seleccionar los que van a trabajar.

Atención de diferentes peticiones sobre deberes y derechos: una vez seleccionado al personal se pasa a decirles cuáles son sus deberes y derechos.

Capacitación y desarrollo del personal: como todo personal, se debe capacitar para así poder desempeñar mejor sus labores en el área correspondiente.

Procede a su cumplimiento: contrato en el que consigna su pago, sus horas de trabajo, etc.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Recursos Humanos

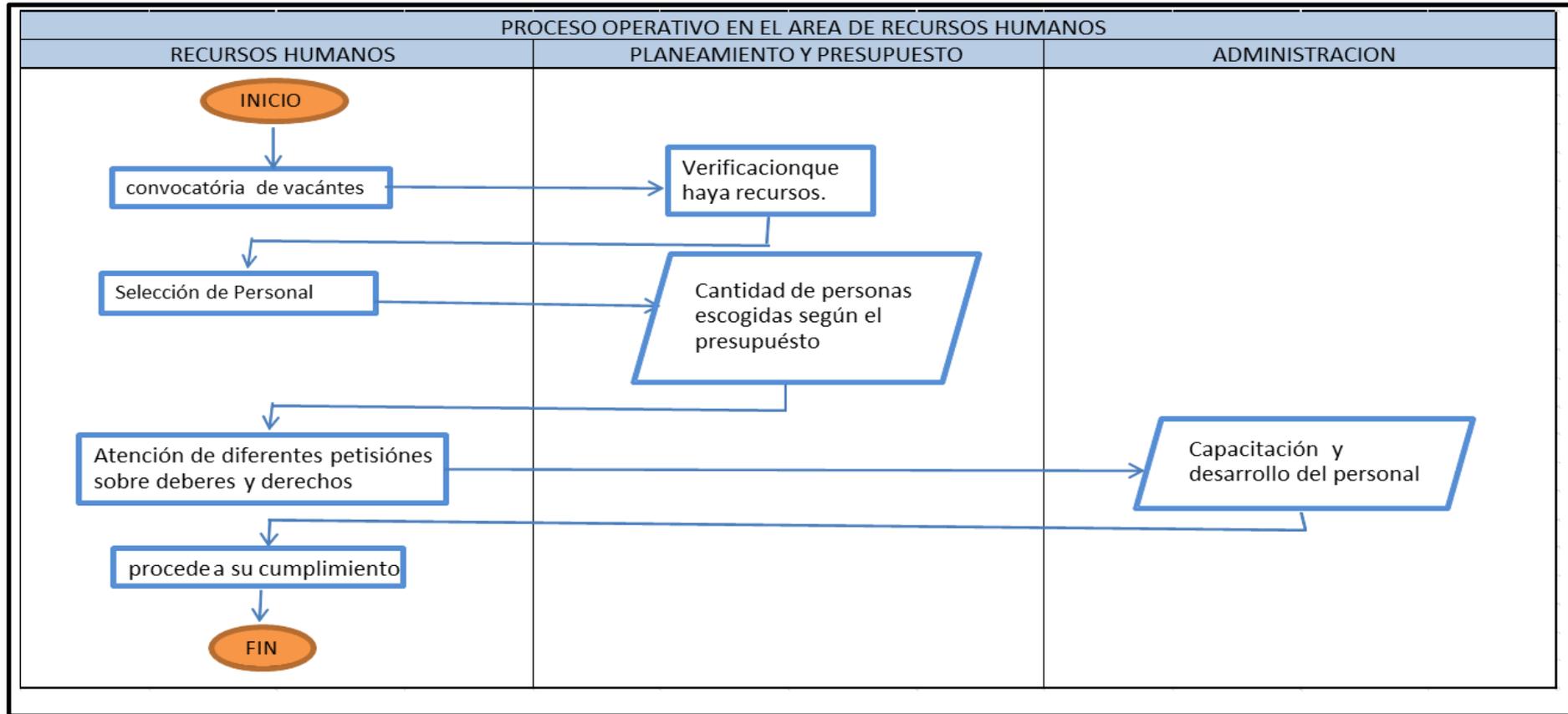


Figura 8: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Recursos Humanos

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Recursos Humanos

Deficiencias:

No existen políticas y procedimientos para la selección del personal.

Situación real actual 1:

Selección de personal: está es una gran deficiencia ya que al seleccionar al personal no se selecciona a alguien que ya sea profesional sino a personas que no cuentan con requisitos básicos para el puesto de trabajo que desean ocupar, ya que ingresan personas no profesionales.

Norma transgredida 1:

Se transgrede la norma ya que la Ley de Municipalidades menciona que se debe aprobar el cuadro de asignación de personal y las bases de las pruebas para la selección de personal y para los concursos de provisión de puestos de trabajo, como también la GISCI menciona que se debe registrar la evaluación de los perfiles del personal de la entidad.

Causa 1:

No cuentan con políticas ni procedimientos tampoco con un plan y programa de trabajo en la entidad.

Efecto 1:

Mal clima laboral, doble función de trabajo.

Personal no competente

Situación real actual 2:

Capacitación y desarrollo en el personal: aparte que no se selecciona a un personal idóneo para que cumpla con el puesto de trabajo, tampoco se le capacita para que cumpla con el rol del trabajo.

Norma transgredida 2:

Se transgrede con la Ley de Municipalidades ya que menciona lo siguiente: promover y controlar los centros de formación, capacitación y recalificación laboral, como también la GISCI señala programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios del Control Interno a los funcionarios y servidores públicos de la entidad; y capacitaciones en materia de Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos mediante las cuales se brinden conocimientos y herramientas principalmente al Equipo de Trabajo involucrado en la implementación del SCI.

Causa 2:

No se cuenta con una Plan y Programa de trabajo en la entidad.

Efecto 2:

No hay un alto nivel de rendimiento de trabajadores.

Área del Comité de Defensa Civil

Se entrevistó al Secretario Técnico del Comité de Defensa Civil, señor Byrol Eduardo Vega Sandoval, donde manifestó que las principales funciones del área son: - Dirigir, coordinar y evaluar las acciones de Defensa Civil, referidas a la prevención, evacuación y atención de la población. –Brindar ayuda directa e inmediatamente, rehabilitar lugares afectados. Esta área no cuenta o tiene necesidades de gestionar constantemente con autoridades provinciales y regionales, por lo que se debe contar con un presupuesto. Sensibilizar a la población para que ellos sean partícipes ya que son los primeros en participar ante un evento o fenómeno; no hay evaluación de Control Interno.

Descripción de Procesos

Registra la orden de atención: como en toda área se debe registrar las atenciones a los usuarios.

Llama la orden de atención, absuelve las consultas y revisa los documentos: como ya está registrado la hora de atención pues en el momento que se les toca los llaman para que ser atendidos.

Programa la fecha de Inspección: una vez que ya se le ha atendido, se pasa a programar la Inspección.

Decepciona, registra y deriva el expediente al inspector a cargo: una vez que ya se ha acordado la fecha de inspección se pasa a entregar o enviar el documento al inspector.

Recibe el documento y procede a realizar la inspección: el inspector recibe el documento con las fechas acordadas para su inspección.

Elabora el informe y deriva al Asistente Legal: una vez que se le ha dado el documento al inspector, este pasa a realizar el informe de la inspección que ha realizado.

Recibe el informe y procede a elaborar el proyecto de Resolución: una vez realizado el informe por el inspector pasa a asesoría legal.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Defensa Civil

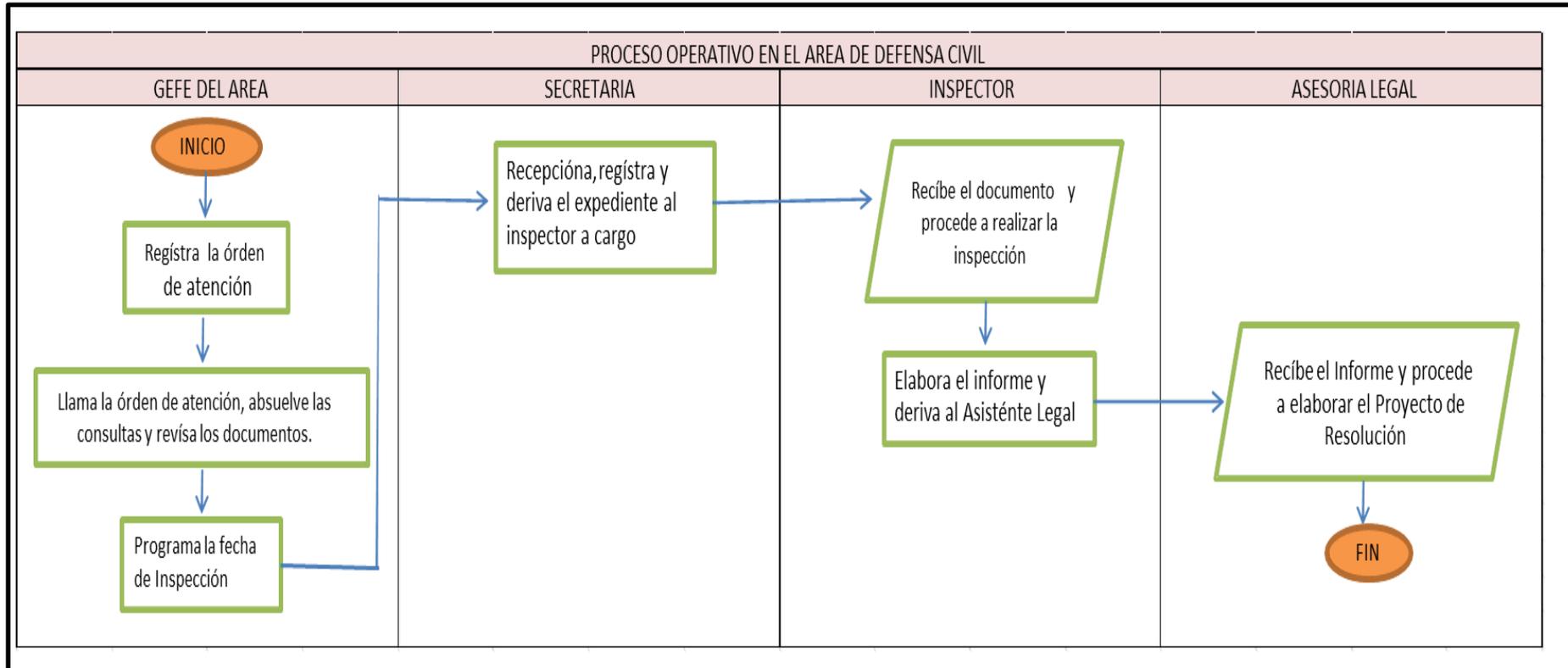


Figura 9: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Defensa Civil

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Defensa Civil

Deficiencias:

Carece de directivas para su funcionamiento

Situación real actual 1:

Programa la fecha de Inspección: Esta sería la mayor deficiencia ya que antes de programar se tiene que ver o contar primero con un presupuesto, pues a veces no se cuenta con uno suficiente para poder iniciar la inspección y la población es la más afectada ante estos acontecimientos.

Norma transgredida 1:

No se cumple con la Ley de Municipalidades, ya que esta manifiesta ejercer la labor de coordinación para las tareas de defensa civil en la provincia, con sujeción a las normas establecidas en lo que respecta a los Comités de Defensa Civil Provinciales.

Causa 1:

No se gestiona con autoridades provinciales y regionales, tampoco se sensibiliza a la población para que ellos participen ya que son ellos los más afectados con las fuerzas naturales cuando no saben cómo actuar.

Efecto:

Mala gestión, mal aprovechamiento.

Área del Programa del Vaso de leche

Se entrevistó al Jefe del Área del Programa del Vaso de leche, Señor Alfonso Camacho Heredia, él manifestó que las principales funciones del área son: Administrar el Programa de acuerdo a las Leyes N° 27470, 27712, 27050, 27751, entre otros decretos de urgencia y sus Normas Legales de empadronar, programar, distribuir, supervisar y evaluar. Esta área no cuenta o tiene necesidades de adquisición de una computadora. Evalúa el Control Interno el Gerente Municipal.

Descripción del Proceso:

Revisa documentos: antes de todo trámite, se revisa el documento que este bien elaborado.

Realiza el servicio social: una vez revisado los documentos se pasa a proceder con el servicio social.

Informa: ese documento de aceptación para el servicio social pasa al área correspondiente.

Expediente a evaluar: el área correspondiente evalúa que este bien y señala todo lo requerido.

Recepción y control de materia prima: una vez evaluada en el área para al asesor o profesor para la recepción y control.

Informa: el asesor o profesor pasa a informar qué se está haciendo en el área o programa.

Recepción y registro de documentos: ese informe señala que todo está conforme y si no lo está pasa de nuevo por el programa para ser registrado.

Distribución: si está bien la materia prima pues pasa a ser distribuido a las entidades.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Programa de Vaso de Leche

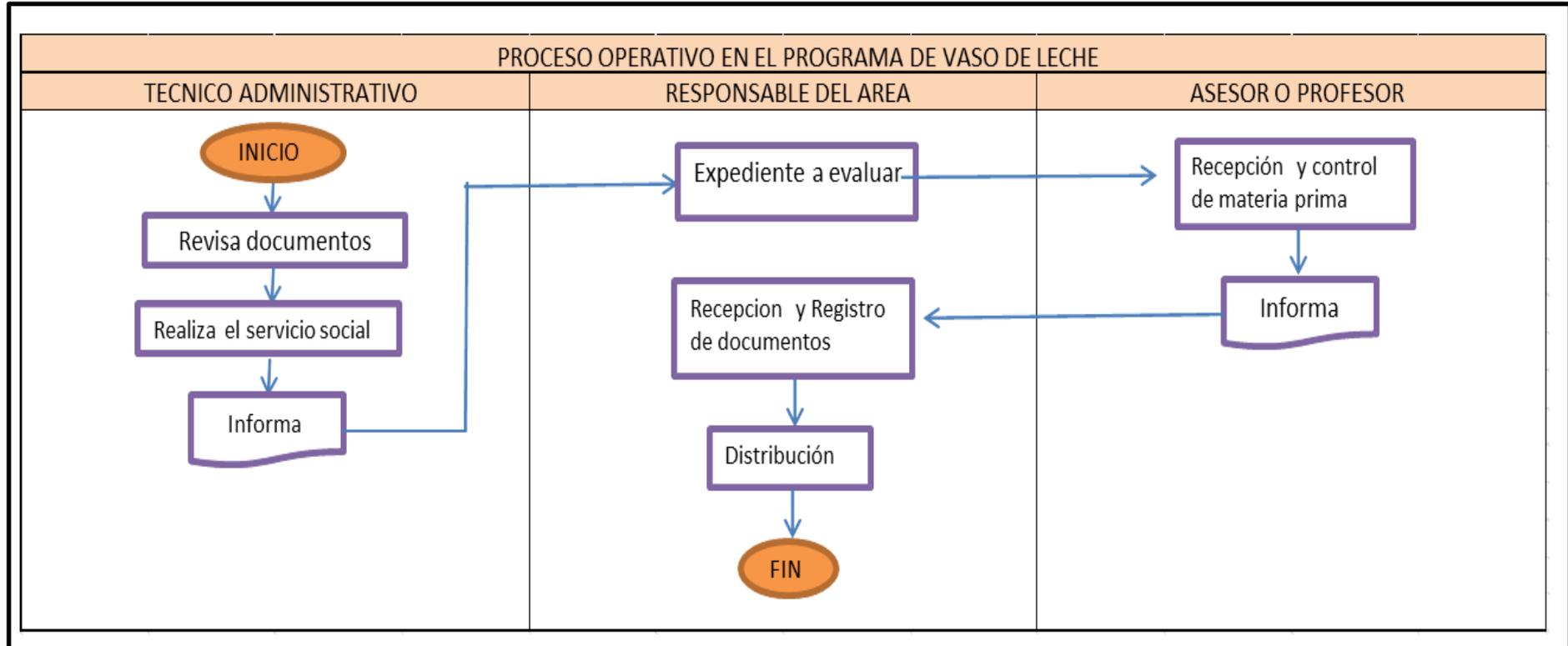


Figura 10: Flujograma de Proceso Operativo del Área del Programa de Vaso de Leche

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Programa de Vaso de leche

Deficiencias:

No se ha responsabilizado a algún funcionario del proyecto.

Situación real actual 1:

Realiza el Servicio Social: es uno de los principales problemas ya que no se cuenta con manuales y directivas para administrar bien el programa de Vaso de leche.

Norma transgredida 1:

No se cumple bien con lo expuesto en la Ley de Municipalidades que señala: Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.

Causa 1:

No cuenta con Plan ni Programa de trabajo.

Efecto 1:

Mala distribución.

Área de Tributos y Rentas

Se entrevistó al Jefe del Área de Tributos y Rentas, Señor Víctor Ayala Pérez manifestó que las principales funciones del área son: -Dirigir, organizar, programar, presentar Proyectos de Inversión para el crecimiento económico del Distrito. –Brindar orientación tributaria y atender los reclamos de los contribuyentes. Esta área no cuenta con una oficina más amplia, ya que la oficina actual es muy reducida, incomodando la atención al contribuyente, además necesita un sistema informativo que permita atender todas las necesidades del área. En cuanto al control interno, respondió que a su parecer no existe encargado del control interno en esta Municipalidad.

Descripción del Proceso

Lo que primero que se hace es ayudar al contribuyente otorgándole un ticket según el orden de llegada, luego se solicita el código o nombre completo del contribuyente; luego le da su estado de cuenta indicándole al contribuyente el vencimiento de pago.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Tributos y Rentas

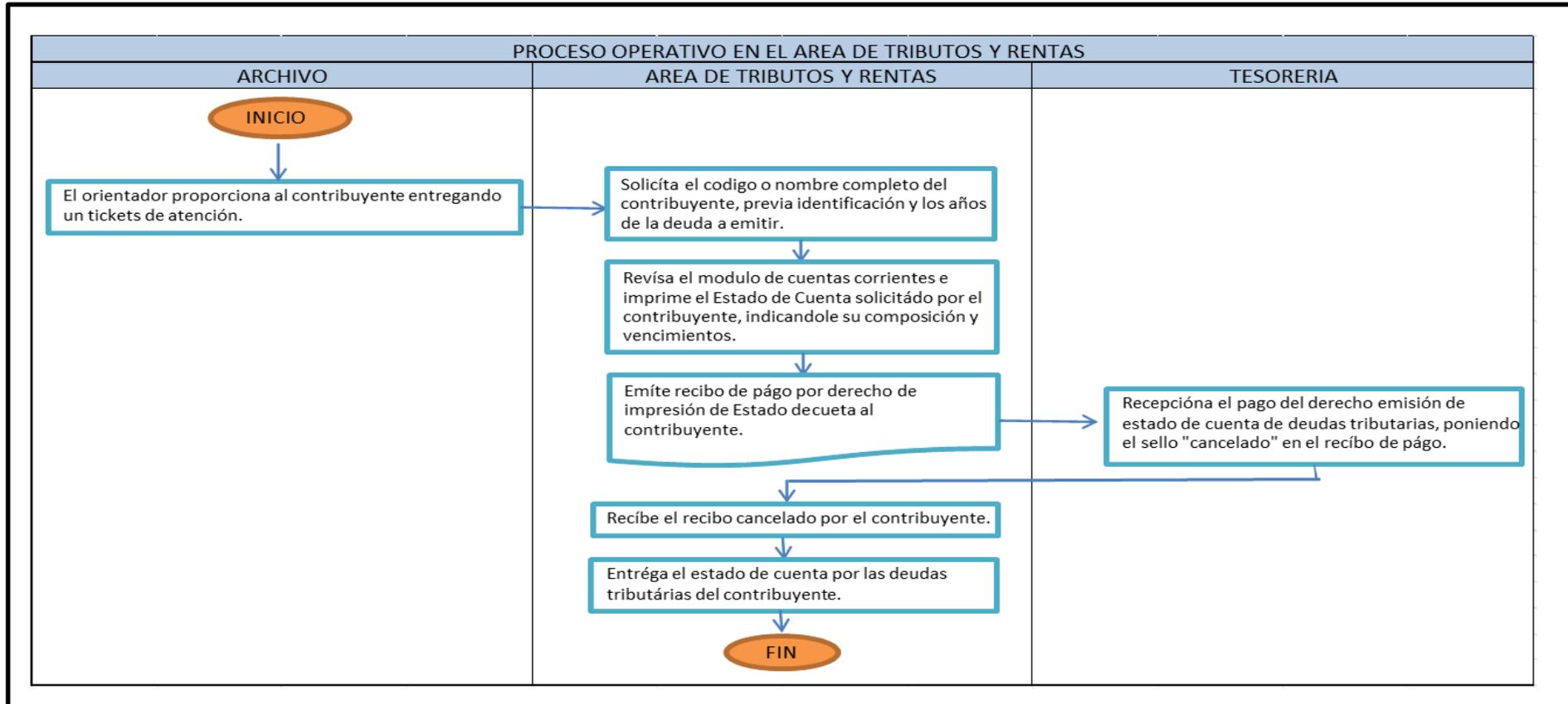


Figura 11: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Tributos y Rentas

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Tributos y Rentas

Deficiencias:

Fiscalización y Recaudación de los tributos es deficiente.

Situación real actual:

Solicita el código o nombre completo del contribuyente, previa identificación y los años de la deuda a emitir. Esta es una grave deficiencia ya que este descuido no ha permitido que se implementen sistemas tales como el de la fiscalización, recaudación y sobre todo, el control del cumplimiento de la deuda.

Norma transgredida:

Según la Ley de Municipalidades señala que para efectos de la estabilización de tributos municipales, estas pueden suscribir convenios de estabilidad tributaria municipal dentro del plazo que establece la ley. Los conflictos derivados de la ejecución de dichos convenios de estabilidad serán resueltos mediante arbitraje.

Causa:

Una de las causas podría ser la falta de conocimiento, orientación o capacitación al contribuyente, lo que no beneficia a la municipalidad sino a ellos mismos, para que con esa plata se pueda mejorar a la ciudad y por ende a la población.

Efecto:

El efecto sería que se alarga más su deuda, y no habría mejoría a la población.

Área de Contabilidad

Se entrevistó al Jefe del Área de Contabilidad, señor Alexander Duárez Barboza, él manifestó que las principales funciones del área son: Elaborar y presupuestar los estados financieros de forma mensual, semestral y anual. Como toda área, le falta algo para estar completa, no cuenta con personal que conozca de esta materia (solo hay un solo personal) y se hace difícil realizar todos los exámenes contables; los que evalúan el Control Interno son el Gerente Administrativo y el del Área técnica.

Descripción del Proceso

Este proceso comienza con una solicitud de compra y servicio de las áreas de Logística, RR.HH y Administración con el número de expediente SIAF, para luego efectuar el control previo de diferentes procesos de selección entre otros, en concordancia con la normativa vigente, luego se sella y se firma para el consiguiente trámite de pago.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Contabilidad

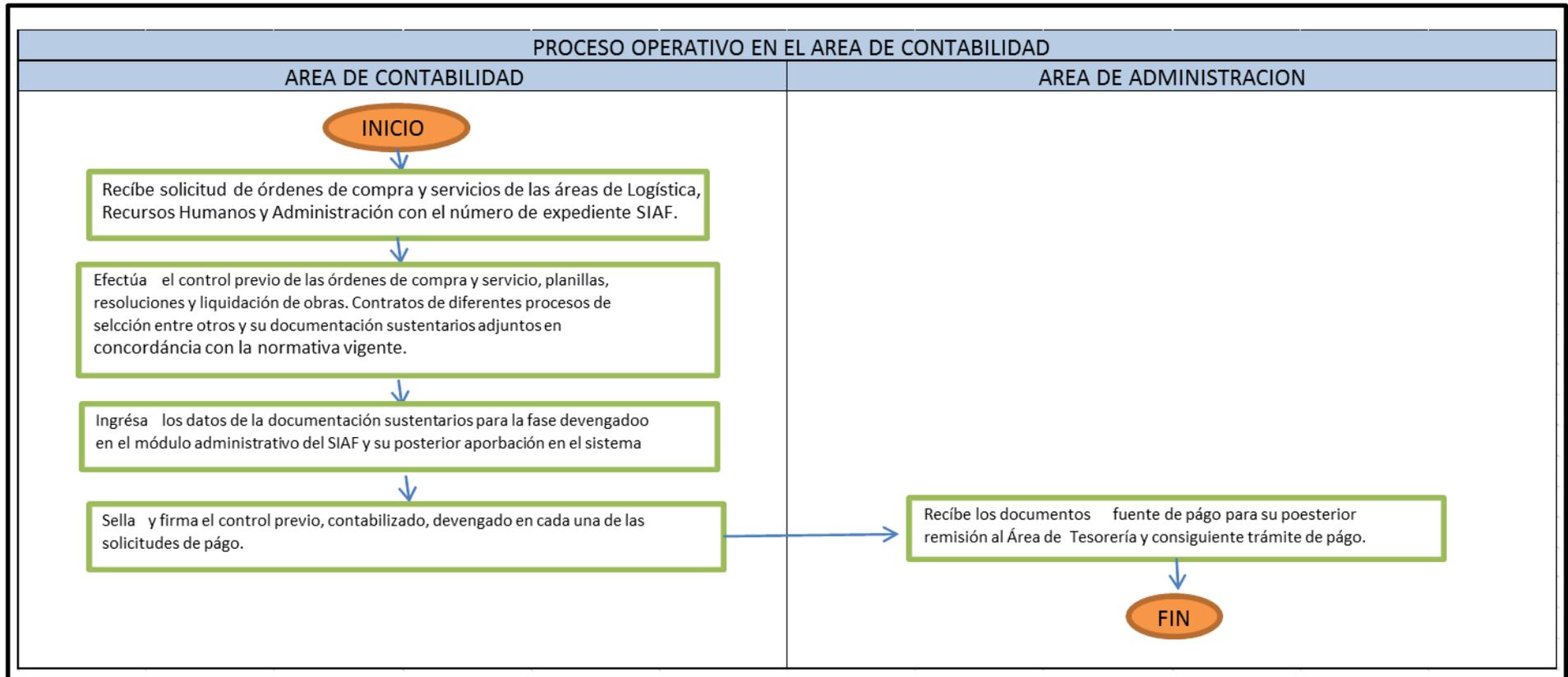


Figura 12: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Contabilidad

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Contabilidad

Deficiencias

Escasa información y comunicación en las áreas.

Situación real actual:

Ingresa los datos de la documentación sustentadora para la fase devengada en el módulo administrativo del SIAF y su posterior aprobación en el sistema: es una gran deficiencia ya que existe escasos canales de información con sistemas de información para un mejor análisis de las cuentas contables.

Norma transgredida:

Se incumple con lo expuesto por la Ley de Municipalidades, dado que dice: la contabilidad se lleva de acuerdo con las normas generales de contabilidad pública, a no ser que la ley imponga otros criterios contables simplificados. Los registros y libros respectivos deben estar legalizados, también la GISCI afirma que la entidad define las labores de verificación y/o conciliación de los registros contables, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, inventarios físicos.

Causa:

No se cuenta con un software que brinde la facilidad de sacar sus propios reportes con mayor eficiencia, también se debe a que no van los órganos de control a supervisar los registros contables.

Efectos:

Fraudes, contabilización no entendible y mal hecho.

Área de Dirección de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

Se entrevistó al Jefe del Área de Dirección de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural, Señor Ronal Castillo Pedraza, quien manifestó que las principales funciones del área son: Desarrollar y proponer las políticas y planes estratégicos de obras de infraestructura de impacto para el Distrito, además de organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de ejecución, inspección. A esta área le falta completar necesidades de material logístico, necesidades de capacitación al personal del área de Infraestructura en temas de actualidad en lo que respecta la construcción, necesidades de personal profesional que se pueden encargar de funciones exclusivas. En cuanto a Control Interno, respondió que no se cuenta y solo realizan Control Administrativo.

Descripción del Proceso

En este proceso primero se legaliza el contrato, luego se realiza una reunión con los coordinadores y se planifica el proyecto, posteriormente se revisa la información del Proyecto, entrega el diseño y se liquida el contrato.

Flujograma de Proceso Operativo del Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

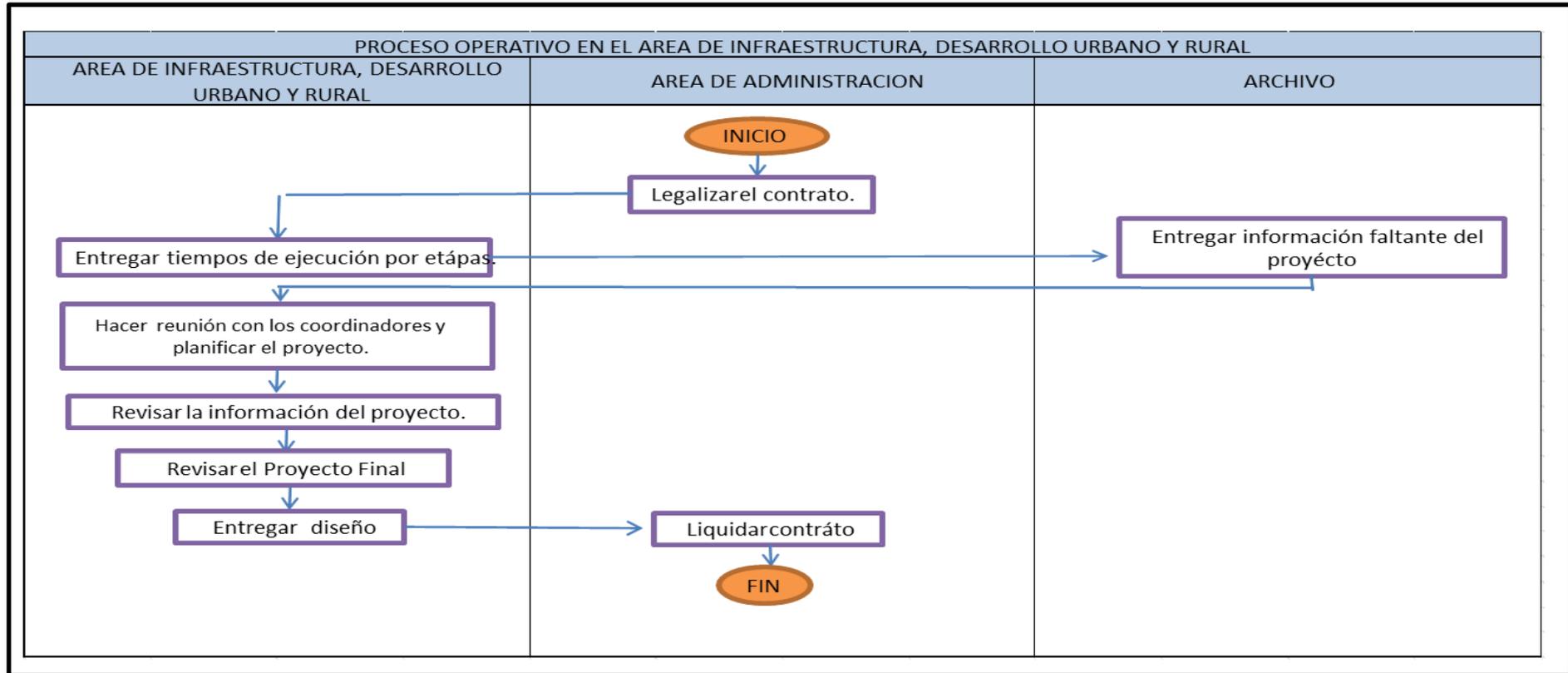


Figura 13: Flujograma de Proceso Operativo del Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

Fuente: Propia

Determinación de las deficiencias, causas y efectos en el Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

Deficiencia:

No cuenta con responsabilidades por sub áreas.

Situación real actual:

Hacer reunión con los coordinadores y planificar el Proyecto: no tienen conocimiento en lo que respecta a construcción, liquidación de obras.

Norma transgredida:

Se transgrede la norma ya que la Ley de Municipalidades menciona lo siguiente: Ejecutar directamente o concesionar la ejecución de las obras de infraestructura urbana o rural de carácter multidistrital con personal competente y que sean indispensables para la producción, el comercio, el transporte y la comunicación de la provincia, tales como corredores viales, vías troncales, puentes, parques, parques industriales, embarcaderos, terminales terrestres, y otras similares, en coordinación con las municipalidades distritales o provinciales contiguas, según sea el caso; de conformidad con el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Desarrollo Regional.

Causa:

No hay supervisión, no hay políticas.

Efectos:

No cumplir correctamente por el bienestar del pueblo.

Cuadro Resumen de Deficiencias, Causas y Efectos

Deficiencias	Causas	Efectos
Área de Logística		
No se elaboran cotizaciones	Falta de capacitación, inexistencia de oferta, postores no completaron los requisitos.	Que los productos adquiridos salgan mal.
Almacén sin espacio suficiente.	Fala de sistema, el almacén no dispone de suficiente espacio, inexistente organización en el almacén.	Pérdidas de los materiales, que los materiales se malogren, que haya materiales que queden en stock.
Área de Tesorería		
No se elaboran arqueos de caja.	No se ha establecido procedimientos para la actividad de arqueo de caja.	Pérdidas, fraudes.
No se establecido un orden y archivo de documentos.	No se ha actualizado el sistema, no se ha implementado un software que permita o facilite el manejo de la información.	Robos sistemáticos
Área de Planeamiento y Presupuesto		
No se elabora el informe sobre rendición de cuentas.	No se cuenta con Plan y Programa de Trabajo	No se sabe cuánto es el presupuesto en la entidad, no se sabe en qué se gasta.
No se informa la ejecución presupuestal.	No se cuenta con Plan y Programa de Trabajo	No se sabe cuánto es el presupuesto en la entidad, no se sabe en qué se gasta
Área de Recursos Humanos		
No existen políticas y procedimientos para la selección del personal.	No cuentan con políticas ni procedimientos tampoco con un plan y programa de trabajo en la entidad.	Mal clima laboral, doble función de trabajo.
Personal no competente	No se cuenta con una Plan y Programa de trabajo en la entidad.	No hay un alto nivel de rendimiento de trabajadores.
Área de Defensa Civil		
Carece de directivas para su funcionamiento	No se gestiona con autoridades provinciales y regionales, tampoco se sensibiliza a la población para que ellos participen ya que son ellos los más afectados con las fuerzas naturales cuando no saben cómo actuar.	Mala gestión, mal aprovechamiento.
Área de Programa de Vaso de Leche		
.No se ha responsabilizado a algún funcionario del proyecto.	No cuenta con Plan ni Programa de trabajo.	Mala distribución.
Área de Tributos y Rentas		
Fiscalización y Recaudación de los tributos es deficiente.	Falta de conocimiento, orientación o capacitación al contribuyente.	Se alarga más su deuda, y no habría mejoría a la población.
Área de Contabilidad		
Escasa información y comunicación en las áreas.	No se cuenta con un software que brinde la facilidad de sacar sus propios reportes con mayor eficiencia, también se debe a que no van los órganos de control a supervisar los registros contables.	Fraudes, contabilización no entendible y mal hecho.
Área de Dirección de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural		
No cuenta con responsabilidades por sub áreas.	No hay supervisión, no hay políticas.	No cumplir correctamente por el bienestar del pueblo.

Tabla4: Cuadro resumen de deficiencias, causas y efectos.

Fuente: Propia

4.1.3. Elaboración de la Matriz de Riesgos en cuanto a Procesos Operativos

En esta Área de Abastecimientos se tiene como resultado que el valor de riesgo es alto, lo cual ocasiona que no se está cumpliendo con las normas y leyes establecidas; ya que no hay un buen almacenamiento, escaso personal competente, entre otras.

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS						
				DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
					CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
ABASTECIMIENTO	COMPRA DE BIENES	ADQUISICIÓN	Asegurar transparencia en la compra de bienes	Uso de formas erróneas de adquisición o en contravención a la ley. (Licitación - trato directo)	Probable	4	Moderado	3	12	Alto
		PAGO	Generar información oportuna y completa para la generación de pagos correctos a proveedores	Falta de consistencia u oportunidad en los pagos a proveedores	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto
	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PERIÓDICOS	FORMALIZACIÓN CONTRATO	Obtener contratos que cumplan con todas las formalidades legales	Escaso personal competente.	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
		PAGOS PERIÓDICOS	Generar información oportuna y completa para la generación de pagos correctos a proveedores	Pagos sin previo cumplimiento de requisitos	Probable	4	Mayores	4	16	Extremo
	BODEGA	REGISTROS DE EXISTENCIAS	Mantener información sobre niveles de stock, registros	Inexistencia o deficiencia de los sistemas de información y registros de existencias y stock	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
		CONSERVACIÓN Y RESGUARDOS DE BIENES	Generar adecuados niveles de seguridad en la custodia y conservación de bienes.	Pérdida o deterioro de los bienes en existencia por inseguridad física de almacen.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto

Figura 14: Matriz de Riesgos del Área de Abastecimientos

Fuente: Propia

En esta Área de Planeamiento y Presupuesto se considera que el valor de riesgo es Alto, porque no se está cumpliendo con las normas y leyes establecidas; ya que no se coordina ni se supervisan los proyectos, no se elabora informe sobre rendición de cuentas, etc.

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS						
				DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
					CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	PLANIFICAR	PLANEAMIENTO	Dirigir, coordinar y supervisar la formulación de planes, programas y proyectos para el desarrollo integral y sostenible del Distrito.	No se coordina y supervisa correctamente los proyectos.	Probable	4	Moderado	3	12	Alto
		PRESUPUESTO	Administrar la información que se procesa en el Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF para el mejor cumplimiento de sus funciones.	No se registra toda la información en el SIAF.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto
	ORGANIZAR	RACIONALIZACION	Informar mensualmente al Gerente Municipal, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.	No se elabora el informe sobre rendición de cuentas, no da opiniones presupuestales.	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
	DIRIGIR	EVALUACION TECNICA	Evaluar la ejecución presupuestaria en función a las metas previstas en el Plan Operativo, proponiendo las modificaciones necesarias.	No hay un trabajador adecuado para evaluar que se cumpla con el Plan Operativo.	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
		EVALUACION DECLARATORIA	Asesorar y conducir la formulación del Plan Operativo Institucional, evaluando e informando periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas.	No se efectúa notificación sobre Presupuesto Institucional.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto

Figura 15: Matriz de Riesgos del Área de Planeamiento y Presupuesto

Fuente: Propia

En este Programa de Vaso de leche también el valor de riesgo es Alto, porque no se está cumpliendo con las normas y leyes establecidas; ya que no hay un buen almacenamiento, escaso personal competente, entre otros.

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS						
				DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
					CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
PROGRAMA DE VASO DE LECHE	ORGANIZAR	BENEFICIARIOS	Disponer la distribución de los recursos de acuerdo a los padrones de los beneficiarios existentes.	Uso de formas erróneas de distribución.	Probable	4	Moderado	3	12	Alto
		PROGRAMACION	Planificar, y supervisar acciones de promoción, desarrollo, asistencia y protección social.	falta de supervision.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto
	ADMINISTRAR	DISTRIBUCION	Empadronar a los beneficiarios a fin de mejorar la distribución equitativa de las raciones alimenticias.	Falta de personería que ayude a mejorar la distribución	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
		SUPERVISION	Realizar la evaluación, seguimiento y rehabilitación del estado nutricional de los beneficiarios.	Mal procesos de selección de los proveedores.	Probable	4	Mayores	4	16	Extremo
	EJECUTAR	EVALUACION	Apoyar en las acciones de control y supervisión que realiza el Programa Vaso de Leche a todos los Clubes de Madres.	No se cuenta con mucho apoyo en la supervision por parte de los trabajadores de la Municipalidad.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto

Figura 16: Matriz de Riesgos del Programa de Vaso de leche

Fuente: Propia

En el Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural el valor de riesgo es Alto, tampoco se está cumpliendo con las normas y leyes establecidas; ya que no hay un buen almacenamiento, escaso personal competente, entre otras.

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS ESPECIFICOS IDENTIFICADOS						
				DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
					CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL	INFRAESTRUCTURA SOCIAL	DIRIGIR	Desarrollar y proponer las Políticas y Planes Estratégicos de obras de Infraestructura de Impacto para el Distrito	No tiene políticas.	Probable	4	Moderado	3	12	Alto
		ORGANIZAR	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de obras públicas de infraestructura urbana.	No cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto
	ECONOMICA	COORDINAR	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de ejecución, inspección, supervisión, recepción y liquidación de obras.	No se cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir.	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
		EJECUTAR	Administrar la maquinaria liviana y pesada con que cuente la Municipalidad de acuerdo a las normas sobre el particular, programando el uso óptimo de las mismas.	No se trabaja del todo con las normas establecidas.	Improbable	2	Moderado	3	6	Moderado
	PRODUCTIVA	EVALUAR	Ejecutar y supervisar los proyectos, de su competencia, contenidos en el Plan de Desarrollo Distrital Concertado.	No se trabaja del todo con las normas establecidas.	Moderado	3	Moderado	3	9	Alto

Figura 17: Matriz de Riesgos del Área de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

Fuente: Propia

Cuadro resumen de valor de impacto

ÁREA	VALOR DEL IMPACTO	
LOGÍSTICA	ALTO	Al resumir las áreas de valor de impacto el resultado fue ALTO, lo cual significa que la empresa no cumple con lo establecido con la Ley de Municipalidades así como con la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.
PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	ALTO	
PROGRAMA VASO DE LECHE	ALTO	
INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL	ALTO	

Tabla5: Cuadro resumen de valor de impacto

Fuente: Propia

Categoría de Impacto

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños
Menores	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución

Figura 18: Categoría de Impacto

Fuente: Propia

Nivel de Severidad del Riesgo

NIVEL DE PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO S= (P*I)
Casi Certeza (5)	Catastróficas (5)	EXTREMO (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	EXTREMO (20)
Casi Certeza (5)	Moderadas (3)	EXTREMO (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	ALTO (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	ALTO (5)
Probable (4)	Catastróficas (5)	EXTREMO (20)
Probable (4)	Mayores (4)	EXTREMO (16)
Probable (4)	Moderadas (3)	ALTO (12)
Probable (4)	Menores (2)	ALTO (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	MODERADO (4)
Moderado (3)	Catastróficas (5)	EXTREMO (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	EXTREMO (12)
Moderado (3)	Moderadas (3)	ALTO (9)
Moderado (3)	Menores (2)	MODERADO (6)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	BAJO (3)
Improbable (2)	Catastróficas (5)	EXTREMO (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	ALTO (8)
Improbable (2)	Moderadas (3)	MODERADO (6)
Improbable (2)	Menores (2)	BAJO (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	BAJO (2)
Muy Improbable (1)	Catastróficas (5)	ALTO (5)
Muy Improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
Muy Improbable (1)	Moderadas (3)	MODERADO (3)
Muy Improbable (1)	Menores (2)	BAJO (2)
Muy Improbable (1)	Insignificantes (1)	BAJO (1)

Figura 19: Nivel de Severidad del Riesgo

Fuente: Propia

Del análisis realizado para determinar el nivel de impacto, se llegó a la conclusión que presenta un nivel de impacto de mayores y moderadas con nivel de severidad de riesgo alto.

4.1.4. Aplicación de cuestionario de Control Interno para la Guía de Control Interno para determinar la confiabilidad de Control Interno.

Al aplicarse el Cuestionario de Control Interno a la entidad se obtuvo los siguientes resultados:

Principio	Sí	No	Comentario
Ambiente de Control	20 %	80 %	No se brinda con Supervisión de Control Interno, tampoco hay estándares de conducta, los ambientes de trabajo no son los adecuados, entre otras cosas.
Evaluación de Riesgos	30 %	70 %	No cumple con las normas y marcos establecidos, no refleja las actividades de la organización.
Actividades de Control	20 %	80 %	La organización no define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos.
Información y comunicación		100 %	No facilite líneas de comunicación independiente.
Actividades de supervisión		100 %	La organización no selecciona, no desarrolla ni realiza evaluaciones continuas.
	14 %	86 %	

Tabla 6: Aplicación del Cuestionario de Control Interno

Fuente: Propia

Según los resultados obtenidos, se aplicó promedio el cual dio como resultado que el 14 % respondió que sí y el 86 % que no, lo cual confirma la no confiabilidad de Control Interno.

4.2. Discusión

Se transgrede la norma ya que no se realizaron los procesos operativos en dicha entidad, tampoco se efectuó una buena selección de proveedores ya que no hay supervisión ni control para elegirlos, así mismo las áreas donde se trabajan no se encuentran en condiciones adecuadas. Según La ley Orgánica de Municipalidades (2003) señala que “Las normas, disposiciones y resoluciones sobre adquisiciones y contrataciones públicas consideran lo señalado en el párrafo anterior, en la definición de los puntajes de los procesos de selección de proveedores del Estado” así como la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno afirma “En programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios del Control Interno a los funcionarios y servidores públicos de la entidad; y capacitaciones en materia de Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos mediante las cuales se brinden conocimientos y herramientas principalmente al Equipo de Trabajo involucrado en la implementación del SCI”

Se ha identificado que la entidad desconoce sus riesgos y no sabe cómo identificarlos, no se trabajan y no se hace nada para prever en cada uno de sus procesos. Según Alvares, J. (2002), “El riesgo está basado en las debilidades identificadas en el ambiente de control”.

MEDIDAS CORRECTIVAS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SÓCOTA.

a) Diseño de Medidas correctivas en el Sistema de Control Interno de la Municipalidad Distrital de Sócota.

	Deficiencias	Medidas Correctivas sugeridas	Acción a seguir
Área de Logística	No se elaboran cotizaciones.	Elaborar una base de datos de los proveedores para cotizar.	Solicitar cotizaciones.
	Almacén sin espacio suficiente.	Trasladarse a un área con suficiente espacio para las computadoras y el ingreso y salida de bienes.	Responsabilizar a un personal para que se encargue de ordenar y controlar los bienes ingresados.
Área de Tesorería.	No se elaboran arqueos de caja.	Elaborar directivas para los arqueos de caja periódicos indicando medidas restrictivas y sancionadoras.	Programar arqueos de caja mensuales.
	No se establecido un orden y archivo de documentos.	Responsabilizar a un encargado el archivo y custodia de los documentos.	Asignar trabajadores para organizar archivos 2017-2018.
Área de Planeamiento y Presupuesto	No se elabora el informe sobre rendición de cuentas.	Elaborar directivas que indiquen términos y plazos de rendición de cuentas.	Revisar la situación de rendiciones de clientes de 2018.
	No se informa la ejecución presupuestal.	Supervisar y hacer informe mensual de avance de los informes presupuestales que se envían a la contraloría.	Hacer un seguimiento de los cargos que sustentan el envío de los informes presupuestales.
Área de Recursos Humanos.	No existen políticas y procedimientos para la selección del personal.	Elaborar un manual de políticas y procedimientos para la contratación de personal.	Revisión de los legajos del personal actual.
	Personal no competente	Programar cursos de capacitación.	Evaluación de las competencias personales.
Área de Defensa Civil	Carece de directivas para su funcionamiento	Elaborar funciones y responsabilidades para los encargados además manual de políticas y procedimientos.	Programar reunión con el personal encargado para ver necesidades y deficiencias.
Área de Programa de Vaso de leche	No se ha responsabilizado a algún funcionario del proyecto.	Supervisión continúa del proyecto.	Solicitar examen especial del proyecto a los auditores externos.
Área de Tributos y Rentas	Fiscalización y Recaudación de los tributos es deficiente.	Elaborar manual de políticas y procedimientos para el área.	Preparar un reporte de la situación actual recaudación 2017-2018.
Área de Contabilidad.	Escasa información y comunicación en las áreas.	Diseño o adquisición del SIAF y facilitar los reportes con mayor eficiencia.	
Área de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural	No cuenta con responsabilidades por subáreas.	Reorganización del área para determinar responsabilidades para subáreas.	Evaluación de los proyectos en ejecución.

Tabla7: Diseño de Medidas Correctivas

Fuente: Propia

b) Diseño de medidas preventivas para los riesgos en los procesos operativos de la Municipalidad Distrital de Súcota.

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DESCRIPCION DEL RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS	ACCION A TOMAR
LOGISTICA	COMPRA DE BIENES	ADQUISICION	Asegurar transparencia en la compra de bienes	uso de formas erroneas de adquisicion en contraversion a la Ley	Contratar alguien externo para que haga examen especial	Solicitar examen especial de los contratos de adquisicion y licitacion de los ultimos 6 meses.
		PAGO	Generar informacion oportuna y completa para la generacion de pagos correctos a proveedores.	Falta de consistencia u oportunidad en los pagos a proveedores.	Elaborar un utilitario del SIAF para llevar el control diario de pago a proveedores.	Elaborar informe de pendientes de pago a proveedores de Enero a Agosto.
	CONTRATACION DE SERVICIOS PERIODICOS	FORMALIZACION CONTRATO	Obtener contratos que cumplan con todas las formalidades legales.	Escaso personal competente.	Programar capacitaciones constantes a los trabajadores.	Evaluar al personal del area o personal encargado en la actualidad.
		PAGOS PERIODICOS	Generar informacion oportuna y completa para la generacion de pagos correctos a proveedores.	Pagos sin previo cumplimiento de requisitos.	Elaborar un utilitario del SIAF para llevar el control diario de pago a proveedores.	Elaborar informe de pendientes de pago a proveedores de Enero a Agosto.
	BODEGA	REGISTRO DE EXISTENCIA	Mantener informacion sobre niveles de stock, registros.	Inexistencia o deficiencia de los sistemas de informacion y registros de existencias y stock.	Solicitar presupuesto para la adquisicion de software de existencia.	Toma de inventarios fisico a la fecha.
		CONSERVACION Y RESGUARDOS DE BIENES	Generar adecuados niveles de seguridad en la custodia y conservacion de bienes.	Perdida o deterioro de los bienes en existencia por inseguridad fisica de almacen.	Asignar funciones y responsabilidades al encargado.	toma de inventario fisico y determinar bienes faltantes y deteriorados.

Figura 20: Medidas Preventivas del Área de Logística

Fuente: Propia

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DESCRIPCION DEL RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS	ACCION A TOMAR
PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	PLANIFICAR	PLANEAMIENTO	Dirigir, coordinar y supervisar la formulacion de planes, programas y proyectos para el desarrollo integral y sostenible del Distrito.	No se coordina y supervisa correctamente los proyectos.	Responsabilizar a alguien para la supervision constantes de los proyectos.	Programar capacitaciones
		PRESUPUESTO	Administrar la informacion que se procede en el Sistema Integrado de Administracion Financiera - SIAF para el mejor cumplimiento de sus funciones.	no se registra toda la informacion en el SIAF.	Responsabilizar a alguien para la supervision constantes de los proyectos.	Programar capacitaciones
	ORGANIZAR	RACIONALIZACION	Informar mensualmente al Gerente Municipal, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.	No se elabora el informe sobre rendicion de cuentas, no da opiniones presupuestales.	Elaborar directivas para cumplir con los plazos establecidos con la norma.	Inventario de las operaciones peridicas de rendicion de cuentas.
	DIRIGIR	EVALUACION TECNICA	Evaluar la ejecucion presupuestaria en funcion a las metas previstas en el Plan Operativo, proponiendo las modificaciones necesarias.	No hay un trabajador adecuado para evaluar que se cumplan con el Plan Operativo.	Designar funciones y responsabilidades.	Revisar la ejecucion presupuestaria evaluando el cumplimiento del Plan Operativo de los ultimos 6 meses
		EVALUACION DECLARATORIA	Asesorar y conducir la formulacion del Plan Operativo Institucional, evaluando e informando periodicamente el cumplimineto de los objetivos y metas.	No se efectua notificaciones sobre Presupuesto Institucional.	Designar funciones y responsabilidades.	Revisar la ejecucion presupuestaria evaluando el cumplimiento del Plan Operativo de los ultimos 6 meses

Figura 21: Medidas Preventivas del Área de Planeamiento y Presupuesto

Fuente: Propia

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DESCRIPCION DEL RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS	ACCION A TOMAR
PROGRAMA DE VASO DE LECHE	ORGANIZAR	BENEFICIARIOS	Disponer la distribución de los recursos de acuerdo a los padrones de los beneficiarios asistentes.	Uso de formas erróneas.	Responsabilizar a alguien para la supervisión de distribución.	
		PROGRAMACION	Planificar y supervisar acciones de promoción, desarrollo, asistencia y protección social.	Falta de supervisión.	Programar capacitaciones constantes.	
	ADMINISTRAR	DISTRIBUCION	Empadornar a los beneficiarios a fin de mejorar la distribución equitativa de las raciones alimenticias.	Falta de personería que ayude a mejorar la distribución.	Evaluar al personal encargado de la ejecución de vaso de leche.	
		SUPERVISION	Realizar la evaluación, seguimiento y rehabilitación del estado nutricional de los beneficiarios.	Mal procesos de selección de los proveedores.		
	EJECUTAR	EVALUACION	Apoyar en las acciones de control y supervisión que realiza el Programa Vaso de Leche a todos los Clubes de Madres.	No se cuenta con mucho apoyo en la supervisión por parte de los trabajadores de la Municipalidad.		

Figura 22: Medidas Preventivas del Programa de Vaso de leche

Fuente: Propia

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DESCRIPCION DEL RIESGO	MEDIDAS PREVENTIVAS	ACCION A TOMAR
INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL	INFRAESTRUCTURA SOCIAL	DIRIGIR	Desarrollar y proponer las Políticas y Planes Estratégicos de obras de Infraestructura de Impacto para el Distrito.	No cuenta con políticas	Diseñar políticas.	
		ORGANIZAR	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de obras públicas de infraestructura urbana.	No cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir.	Sugerir presupuesto para la contratación de especialistas en supervisión de obras públicas.	
	ECONOMIA	COORDINAR	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de ejecución, inspección, supervisión, recepción y liquidación de obras.	No cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir.	Sugerir presupuesto para la contratación de especialistas en supervisión de obras públicas.	
		EJECUTAR	Administrar la maquinaria liviana y pesada con que cuenta la Municipalidad de acuerdo a los normas sobre el particular, programando el uso óptimo de las mismas.	No hay control en el uso de las maquinarias liviana y pesada utilizada en la infraestructura.	Designar responsabilidades a un personal.	Establecer funciones y responsabilidades a un encargado para el control y registro de la infraestructura.
	PRODUCTIVA	EVALUAR	Ejecutar y supervisar los proyectos de sus competencia contenidos en el Plan de Desarrollo Distrital Concertado	No hay control en el uso de las maquinarias liviana y pesada utilizada en la infraestructura.	Designar responsabilidades a un personal.	Establecer funciones y responsabilidades a un encargado para el control y registro de la infraestructura.

Figura 23: Medidas Preventivas del Área de Infraestructura, desarrollo urbano y rural

Fuente: Propia

V. CONCLUSIONES

Se determina que la Municipalidad de Sókota no ha Implementado el Sistema de Control Interno, razón por la cual en la evaluación de los procesos de la Municipalidad se determinaron las siguientes deficiencias:

En el área de Logística se precisó que no se elaboran cotizaciones para las compras, no hay un almacén debidamente ordenado, no se controla el ingreso y salida de bienes y tampoco hay asignación de funciones y responsabilidades al personal.

En el área de Tesorería: no se realizan arqueos de caja, no se ha establecido un orden y archivo de documentos y tampoco hay medidas restrictivas en el manejo de efectivo.

En el área de Planeamiento y Presupuesto: no se informa la ejecución presupuestal, no se cumple con los plazos establecidos para el envío de informes y la rendición de cuentas no tiene plazos establecidos.

En el área Recursos Humanos no existen políticas ni procedimientos para la selección del personal, personal no competente.

En el área de Defensa Civil se encontró que carece de directivas para su funcionamiento.

En el área de Programa Vaso de leche se determinó que no se ha responsabilizado a un funcionario del proyecto.

En el área de Tributos y Rentas se estableció que la Fiscalización y Recaudación de los tributos es deficiente.

En el área de Contabilidad se encontró que existe escasa información y comunicación.

El área de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural no se ha asignado responsabilidades por subáreas.

En las áreas de la Municipalidad se encontraron los siguientes riesgos: pérdida o deterioro de los bienes en existencia por inseguridad física de almacén, no se elabora el informe sobre rendición de cuentas, falta de supervisión, no hay control del uso de la maquinaria liviana y pesada utilizada en la infraestructura.

Se determinó que la confiabilidad de control interno es el 14 % y, por ende, el 86 % restante es de no confiabilidad.

De acuerdo con lo investigado en la evaluación de los procesos operativos se determinó que es necesaria la implementación del sistema de control interno y la implementación de las medidas correctivas.

Hay incumplimiento con la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno ya que los procesos no se sujetan a ninguna política ni procedimiento que están establecidos en dicha guía.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia Municipal tomar en cuenta la implementación del diseño de las medidas correctivas basadas en la Guía de implementación de control interno que es el objetivo del presente estudio.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

Aguirre, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Nueva Edición. Editorial Inmagrag. Madrid-España

Alfaro, G. (2016), *El sistema de Control Interno y su incidencia en las unidades de logística y control patrimonial de la Municipalidad Provincial de Talara-2014* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo-Perú,

Álvarez, J. (2002). *Auditoria Gubernamental*. Talleres de Investigación “El Pacífico”. Lima Perú.

Artículo Santillana, (s.f). *Métodos para examinar y evaluar el control interno*.

Recuperado de:

http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/files_recursos_mcc/santillana_sistemas_de_ci_3e_cap16.pdf

Cáceres, N. (2015), *Repercusión de control interno en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de San Román* (tesis de pregrado). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca – Perú

Contraloría General de la República. Control Interno. 2016. Recuperado de:
http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CON_TROL_INTERNO_2016.pdf

Cuella, G. (2009). *Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal*.
Recuperado de:
<https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Siete.pdf>

Del Toro, J. (2005). *Programa de Preparación Económica para cuadros*.
Recuperado de:
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf

De la Cruz, D. (2016), *Incidencia de Control Interno en el área de Logística – Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Huarochirí 2015* (tesis de pregrado). Universidad de los Ángeles Chimbote. Lima – Perú

Diario Gestión. Deficiente gestión en gobiernos municipales demuestra ausencia de un órgano de control. 2014. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/deficiente-gestion-gobiernos-municipales-demuestra-ausencia-organo-control-2106801>

Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno*. Editorial Publicidad y Matriz. Primera edición. Lima-Perú. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&pg=PA49&dq=componentes+de+control+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6kceJujqVXAhVLMSYKHWMbBs0Q6AEIKjAB#v=onepage&q=componentes%20de%20control%20interno&f=false>

Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado (2017). Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCGO_04_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

Ley Orgánica de Municipalidades. (2003). Recuperado de:

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%20C3%A1nicas/LEY%20ORG%20C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

Lisboa, J & Saboya, J. (2016), *Evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos del área de abastecimiento en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz- 2015* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel-Perú.

Marco Conceptual de Control Interno (s.f). Recuperado de:

http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

Mendoza, A. (2013). Breve Estudio de entidades de control municipal en España, Francia, México, Argentina, Colombia y Estados Unidos de Norteamérica. Recuperado de:

[file:///C:/Users/Equipo/Downloads/07_angeles%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/07_angeles%20(1).pdf)

Municipio al día. 2016. Recuperado de: https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_9009790/

Municipio al día. 2016. Recuperado de: https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_90091869/

Olivas, E. Reyes, J. & Álvarez, N. (2013). *Control Interno en las Empresas Privadas de Servicios Educativos en la Ciudad de Chihuahua*.

Recuperado de:

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/4.01.pdf>

Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. 5° edición. ESIC EDITORIAL. España.

Promcad Inicam Blog. (2011) *¿Qué es el Control Interno en el Sector Público?*

Recuperado de:

<https://inicamblog.wordpress.com/2011/08/12/%C2%BFque-es-el-control-interno-en-el-sector-publico/>

Paucar, J. (2015). *El control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la municipalidad distrital de Olleros – 2014* (tesis de pregrado).

Universidad Católica de los Ángeles Chimbote. Huaraz – Perú

Ramón, G. (s.f). *El Control Interno en las Empresas Privadas*. Recuperado de:

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>

Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Fiscalización. 2011.

Recuperado de: [http://www.ceddet.org/wp-](http://www.ceddet.org/wp-content/themes/ceddet/pdf/revistas/fiscalizacion/n7_fiscalizacion.pdf)

[content/themes/ceddet/pdf/revistas/fiscalizacion/n7_fiscalizacion.pdf](http://www.ceddet.org/wp-content/themes/ceddet/pdf/revistas/fiscalizacion/n7_fiscalizacion.pdf)

Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades

Fiscalizadoras Superiores (2015). Recuperado de:

http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2015/11/Revista-Olacefs_18_FINAL_web.pdf

Romero J, (2012). *Control Interno y sus 5 componentes según COSO*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

Valeriano, L. (2003). *Auditoría Administrativa*. Editorial San Marcos. Lima-Perú.

Velázquez, M. (2016). *Identificación del riesgo de auditoría: Herramienta metodológica para el trabajo del auditor*: Recuperado de:

<http://www.giron.cu/es/noticia/econom%C3%ADa/identificaci%C3%B3n-del-riesgo-de-auditor%C3%ADa-herramienta-metodol%C3%B3gica-para-el-trabajo-del>

Whittington, R. & Pany, K. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral*. 12°

edición. McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Bogotá-Colombia

VIII. ANEXOS

1. INSTRUMENTO

1.1. CUESTIONARIO-COSO

Tabla 4: Cuestionario

Principio	Puntos de Enfoque			
		SI	NO	N/A
Entorno /Ambiente de Control				
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	A. Establece el tono de la gerencia. La Gerencia general está comprometida con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.			
	B. Establece estándares de conducta. Las expectativas de la Gerencia general con respecto a la integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización, los proveedores de servicio externos y socios de negocios.			
	C. Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los Procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación a los estándares de conducta esperados de la entidad.			
	D. Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados de la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.			
2. La administración demuestra independencia de la Gerencia General y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	A. Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Gerencia General identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.			
	B. Aplica experiencia relevante. La Gerencia General define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros para que puedan hacer preguntas de sondeo de la Alta Dirección y tomar medidas proporcionales.			

	<p>C. Opera de manera independiente. La Gerencia General tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en las evaluaciones y toma de decisiones.</p>			
	<p>D. Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Gerencia General conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entorno de Control—Estableciendo integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de Riesgos—Monitorear las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades de Control—Proveer supervisión a la Administración en el desarrollo y cumplimiento de las Actividades de control. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información y Comunicación—Analizar y discutir la Información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades de Supervisión— Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y remediación de la administración de las deficiencias. 			
<p>3. La gerencial general establece las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y</p>	<p>A. Considera todas las estructuras de la entidad. La Gerencia general considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.</p>			

responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	B. Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad.			
	C. Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y Gerencia general delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización:.....(ver ítems detallados en COSO III)			
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	A. Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.			
	B. Evalúa la competencia y direcciona deficiencias. La Gerencia general y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.			
	C. Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.			
	D. Planea y se prepara para sucesiones. La Gerencia General desarrolla planes de contingencia para la asignación de responsabilidad importante para control interno.			
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la	A. Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Gerencia General establece los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.			

consecución de los objetivos.	B. Establece medidas de desempeño, incentivos y premios. La Administración y la Gerencia General establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.			
	C. Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La Administración y Gerencia General alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.			
	D. Considera presiones excesivas. La Administración y la Gerencia General evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos, así como ellos asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.			
	E. Evalúa desempeño y premios o disciplina de los individuos. La Administración y la Gerencia general evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado.			
Evaluación de Riesgos				
6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	Objetivos Operacionales:			
	v Refleja las decisiones de la dirección.			
	v Considera la tolerancia al riesgo.			
	v Incluye las metas de desempeño operativo y financiero.			
	v Forman una base sobre la cual se asignan recursos			
	Objetivos de Información Financiera Externa:			
	v Cumple con las normas contables aplicables.			
	v Considera la materialidad.			

	v Refleja las actividades de la organización			
	Objetivos de Información No Financiera Externa:			
	v Cumple con las normas y marcos establecidos externamente.			
	v Considera el nivel necesario de precisión.			
	v Refleja las actividades de la organización.			
	Objetivos de la Información interna			
	v Refleja las decisiones de la dirección.			
	v Considera el nivel necesario de precisión.			
	v Refleja las actividades de la organización.			
	Objetivos de Cumplimiento:			
	v Refleja las leyes y regulaciones externas.			
	v Tiene en cuenta la tolerancia al riesgo.			
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.	A. Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y función. La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.			
	B. Analiza factores externos e internos - La identificación de los riesgos tiene en cuenta factores internos y externos y su impacto en la consecución de los objetivos.			
	C. Involucra a los niveles apropiados de la dirección. - La organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que implican a los niveles oportunos de la dirección.			
	D. Estima la importancia de los riesgos identificados - Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo.			
	E. Determina cómo responder a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo deben gestionar el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.			
8. La organización considera la probabilidad de fraude	A. Tiene en cuenta distintos tipos de fraude. - La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se deriven de las			

al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares.			
	B. Evalúa los incentivos y las presiones - La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta los incentivos y las presiones.			
	C. Evalúa las oportunidades. - La evaluación del riesgo de fraude tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares.			
	D. Evalúa las actitudes y justificaciones - La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta cómo la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares.			
9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	A. Evalúa los cambios en el entorno externo - El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización.			
	B. Evalúa los cambios en el modelo de negocio. - La organización tiene en cuenta los impactos potenciales en las nuevas líneas de negocio, los grandes cambios efectuados en las líneas de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno, el rápido crecimiento, los grandes cambios con respecto a la dependencia de una organización de distintas geografías extranjeras y de nuevas tecnologías.			
	C. Evalúa cambios en la alta dirección - La organización tiene en cuenta los cambios en la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno.			
Actividades de Control				
10. La organización define y desarrolla actividades de control	A. Se integra con la evaluación de riesgos. Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo			

<p>que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos</p>	<p>B. Considera factores específicos de la entidad. La Gerencia General considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control</p>			
	<p>C. Determina la importancia de los procesos del negocio. La Gerencia General determina cual importancia de los procesos del negocio requiere las actividades de control</p>			
	<p>D. Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control. Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que y pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección</p>			
	<p>E. Considera en qué nivel las actividades son aplicadas. La Gerencia General considera las actividades de control en varios niveles de la entidad</p>			
	<p>F. Direcciona la segregación de funciones. La Gerencia General segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas</p>			
<p>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</p>	<p>A. Determina la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de Tecnología: La Administración entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.</p>			
	<p>B. Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante: La Administración selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología</p>			
	<p>C. Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad: La Administración selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas</p>			

	para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas			
	D. Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología: La Administración selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.			
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.	A. Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración: La Administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.			
	B. Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos: La Administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.			
	C. Funciona oportunamente: El personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente como es definido en las políticas y procedimientos.			
	D. Toma acciones correctivas: El personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.			
	E. Trabaja con personal competente: Personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención.			
	F. Reevalúa políticas y procedimientos: La Administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.			

Información y Comunicación				
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	A. Identifica requisitos de información. Se dispone de un proceso para identificar la información necesaria y que se espera para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y la consecución de los objetivos de la organización.			
	B. Capta fuentes de datos internos y externos. Los sistemas de información captan fuentes de datos tanto internas como externas.			
	C. Procesa datos relevantes y los transforma en información. Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad.			
	D. Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso. Los sistemas de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es precisa, íntegra, accesible, protegida, verificable y que se custodia de forma oportuna. Se revisa la información para evaluar su relevancia a la hora de soportar los componentes del control interno.			
	E. Evalúa costes y beneficios. La naturaleza cantidad y precisión de la información comunicada es proporcional y soporta la consecución de los objetivos.			
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	A. Comunica la información de control interno. Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.			
	B. Se comunica con el consejo de administración. Hay una comunicación entre la Gerencia General Y la Administración de forma que ambas partes dispongan de la información necesaria para cumplir sus funciones en línea con los objetivos de la organización.			
	C. Facilita líneas de comunicación independientes. Existen canales de comunicación independientes, como canales de denuncias, que actúan como mecanismos seguros, de forma que			

	la comunicación de información se haga de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran in-operativos o carecen de eficacia.			
	D. Define el método de comunicación relevante. El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público y la naturaleza de la información.			
15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	A. Se comunica con las partes interesadas externas. Existen procesos destinados a comunicar información relevante y oportuna a las partes interesadas externas, incluidos accionistas, socios, propietarios, organismos reguladores, clientes y analistas financieros, entre otras.			
	B. Permite la recepción de comunicaciones. La existencia de canales de comunicación abiertos permite que los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y demás terceros realicen contribuciones, lo cual permite que la dirección y el consejo de administración reciban información relevante.			
	C. Se comunica con el consejo de administración. La información relevante que se obtiene de las evaluaciones que llevan a cabo terceros externos se comunica a la Administración.			
	D. Facilita líneas de comunicación independientes. Existen canales de comunicación independientes, como los canales de denuncia, que actúan como mecanismos seguros que permiten la comunicación de información de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carecen de eficacia.			
	E. Define el método de comunicación pertinente. El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público al que se dirige y la naturaleza de la comunicación, así como los requisitos y asuntos de carácter jurídico, normativo y fiduciario.			
Actividades de Supervisión				

<p>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.</p>	<p>A. Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes. La dirección incluye un conjunto equilibrado de evaluaciones continuas e independientes.</p>			
	<p>B. Tiene en cuenta el ritmo de cambio. La Gerencia General tiene presente el ritmo de cambio en la organización y en los procesos de negocio a la hora de definir y poner en funcionamiento evaluaciones continuas e independientes.</p>			
	<p>C. Establece referencias para las evaluaciones. El diseño y la situación actual de un sistema de control interno se utilizan como referencia para las evaluaciones continuas e independientes.</p>			
	<p>D. Emplea personal capacitado. Las personas que llevan a cabo las evaluaciones continuas e independientes disponen de suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando.</p>			
	<p>E. Se integra con los procesos de negocio. Las evaluaciones continuas se integran en los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones.</p>			
	<p>F. Ajusta el alcance y la frecuencia. La Gerencia General modifica el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función del riesgo.</p>			
	<p>G. valúa de forma objetiva. Las evaluaciones independientes se llevan a cabo periódicamente con el fin de obtener resultados objetivos.</p>			
<p>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 consejo, según corresponda.</p>	<p>A. Evalúa los resultados. La Gerencia General, según corresponda, analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.</p>			
	<p>B. Comunica las deficiencias. Las deficiencias se comunican a aquellos responsables de adoptar medidas correctivas, así como a la Gerencia General.</p>			
	<p>C. Controla las medidas correctivas. La Gerencia General realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntal.</p>			

1.2. Artículos encontrados para las áreas principales de Logística, Tesorería y Planeamiento y Presupuesto.

10 NORMAS LEGALES Viernes 20 de enero de 2017 / El Peruano			
Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Producto
Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces		<p>Tarea 12: Ejecutar el plan de sensibilización y capacitación en Control Interno, para lo cual mantendrá un control de los participantes en las charlas y talleres realizados.</p> <p>Tarea 13: Elaborar un informe al concluir el plan de sensibilización y capacitación en Control Interno y elevarlo al CCI. Asimismo, a solicitud del CCI, informará sobre los avances de dicho plan antes de su culminación.</p>	
<p>Tarea 14: Emitir reporte de evaluación correspondiente a la Etapa I – Fase de Planificación (Ver Actividad N° 8).</p>			
<p>Consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Se sugiere, respecto a la realización de las charlas de sensibilización, contemplar como mínimo lo siguiente: Control Gubernamental y Control Interno (Concepto, importancia y beneficios del Control Interno), Control Interno en la Gestión para Resultados y la Gestión por Procesos para la implementación del SCI. Se sugiere que el Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno cuente con los vistos del CCI y de los jefes de la Oficina de Recursos Humanos y de Presupuesto o de quienes hagan sus veces, en señal de conformidad. Se sugiere que las charlas de sensibilización a funcionarios y servidores públicos sea efectuada por los miembros del Equipo de Trabajo Operativo o por miembros del CCI. En caso surjan cambios en la conformación de los Equipos de Trabajo (Operativo / Evaluador), se cuidará que estos se encuentren capacitados y actualizados con las herramientas necesarias para efectuar los encargos encomendados. Se sugiere que en relación a las capacitaciones externas, éstas sean programadas de acuerdo a las disposiciones emitidas por SERVIR (Plan de Desarrollo de Personas), en caso les sea aplicable. Corresponde a la Oficina de Comunicaciones, o la que haga sus veces, apoyar al CCI en alcanzar el objetivo de la difusión, que es el de construir una cultura de Control Interno en la entidad. En caso la entidad no cuente con una Oficina de Comunicaciones o la que haga sus veces, se encarga el desarrollo de material de difusión al Equipo de Trabajo Operativo. Las entidades del Estado podrán utilizar el material modelo de difusión de Control Interno diseñado por la CGR. 			
<p>7.1.2. ETAPA II: Identificación de brechas</p> <p>En esta etapa se determina el estado situacional actual del SCI, constituyendo dicha información el insumo principal para la implementación del SCI.</p> <p>Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI</p> <p>El CCI, a través del Equipo de Trabajo Operativo, elabora el programa de trabajo definiendo el objetivo, alcance, actividades, cronograma de trabajo y responsable de cada actividad para la identificación de brechas (diagnóstico), estimando los recursos humanos, presupuestarios, materiales, tecnológicos, entre otros, que se requieran para tal efecto.</p> <p>El Titular de la entidad aprueba el programa de trabajo que define el curso de acción a seguir para dar inicio a la</p>			

Figura 24: Guía de Implementación del Sistema de Control Interno

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017

[Guia_implemen_SCI.pdf](#)

7. DESARROLLO

7.1. FASE DE PLANIFICACIÓN

La efectividad de la implementación del SCI depende en gran medida del cumplimiento de las actividades, que constituyen cada una de las tres etapas que componen la Fase de Planificación. Esta fase tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI.

En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad mediante un compromiso formal y por escrito del Titular y la Alta Dirección con el proceso de implementación del SCI y la constitución de un Comité de Control Interno responsable del mismo.

Entre las acciones a seguir, está la formulación de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo. Este comprende las acciones apropiadas que deben seguirse para la implementación del SCI que asegure razonablemente su efectivo funcionamiento.

7.1.1. ETAPA I: Acciones preliminares

En esta etapa se desarrollan actividades de formalización del compromiso institucional para la implementación del SCI.

Actividad 1: Suscribir acta de compromiso

Es importante que el Titular y todos los funcionarios que conforman la Alta Dirección de la entidad se comprometan formalmente en la implementación del SCI, así como velar por su eficaz funcionamiento, para lo cual suscriben un acta de compromiso a fin de que el proceso de implementación del SCI, de acuerdo al Gráfico N° 1 de la presente Guía, fluya desde el nivel directivo hacia el mando medio y operativo de la entidad, de forma vertical y transversal dentro de la organización.

A continuación se muestra un cuadro con las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

Cuadro N° 2
Actividad 1: Suscribir acta de compromiso

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Producto
Titular de la entidad	El Titular y la Alta Dirección formalizan el compromiso institucional respecto a la implementación del SCI.	<p>Tarea 1: Convocar a reunión a todos los funcionarios que forman parte de la Alta Dirección, sin excepción; cuya agenda debe incluir la toma de conocimiento respecto a los roles, responsabilidades y plazos para la implementación del SCI y su importancia para la entidad.</p> <p>Tarea 2: Suscribir el acta de compromiso de carácter institucional (Ver Anexo N° 01: Acta de compromiso institucional), elaborado por</p>	1. Acta de compromiso institucional.

Figura 25: Guía de Implementación del Sistema de Control Interno

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2_017_Guia_implemen_SCI.pdf

El Peruano / Viernes 20 de enero de 2017		NORMAS LEGALES	51
	<p>- Compartir o transferir el riesgo, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.</p> <p>- Asumir el riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.</p> <p>- Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.</p>		
Controles necesarios	<p>Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la Dirección debe identificar las actividades de control que permitirán asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.</p> <p>Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al riesgo.</p> <p>Al seleccionar las actividades de control, la Dirección considerará cómo se relacionan entre sí. En algunos casos, una sola de ellas afectará a riesgos múltiples. En otros serán necesarias muchas actividades de control para una respuesta al riesgo.</p> <p>Asimismo, se tomarán en cuenta las actividades de control existentes, las cuales se podrán identificar en cada uno de los procesos analizados. Se evaluará si éstas son suficientes para asegurar la respuesta a los riesgos.</p> <p>Si la entidad estima conveniente, podrá medir la eficacia de las actividades de control existentes, lo cual permitirá determinar aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios.</p>		
Matriz de riesgos	<p>Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos.</p> <p>Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.</p>		

Figura 26: Guía de Implementación del Sistema de Control Interno

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

La implementación del componente actividades de control gerencial está relacionada con el componente de evaluación de riesgos y son aplicados de manera conjunta y en forma continua. Asimismo, las actividades de control pueden ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

Componente: Actividades de Control	
Principios	Documento de Gestión / Evidencias de Cumplimiento
10. La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Procedimientos de autorización y aprobación documentados comunicados a los funcionarios y servidores responsables.
	Procesos de la entidad documentados.
	Políticas y procedimientos para la rotación periódica de personal asignado a puestos susceptibles a riesgos de fraude.
	Normas internas aprobadas que evidencian que la segregación de funciones se aplica en los procesos, actividades y tareas que realiza la entidad
	Reportes de evaluación para identificar que dentro de los procesos, actividades y tareas se cumple con la segregación de funciones.
	Lineamientos para la aplicación de evaluación costo – beneficio, previo a implementar controles en los procesos, actividades y tareas.
	Estudios específicos que demuestren que el costo de los controles establecidos está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).
	Procedimientos documentados y actualizados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones, recursos económicos, tecnología de información, bienes y equipos patrimoniales
	Restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos críticos que utilizan tecnología de la información.
	Normativa interna sobre documentación de acceso restringido en la entidad.
	Procedimientos documentados aprobados sobre mecanismos de conciliación y verificación.
	Reporte de arqueos, inventarios físicos, procesos de adquisiciones, reportes de personal u otros actos de verificación de información sensible efectuados periódicamente.
	Labores de verificación y/o conciliación de los registros contables, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, inventarios físicos.
	Registro y seguimiento de Indicadores de desempeño del plan estratégico y del plan operativo.
	Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.
	Procedimientos internos para la rendición de cuentas.
	Registros de cumplimiento en el Sistema de Rendición de Cuentas de Titulares que administra la CGR.
Registros de cumplimiento en la presentación periódica de declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas, por parte del personal obligado.	
Registros de cumplimiento de la presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República.	

Figura 27: Guía de Implementación del Sistema de Control Interno

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

18. Normar, coordinar y fomentar el deporte y la recreación de la niñez y del vecindario en general, mediante la construcción de campos deportivos y recreacionales o el empleo temporal de zonas urbanas apropiadas, para los fines antes indicados.

19. Promover actividades culturales diversas.

20. Promover la consolidación de una cultura de ciudadanía democrática y fortalecer la identidad cultural de la población campesina, nativa y afroperuana.

En aquellos casos en que las municipalidades distritales no puedan asumir las funciones específicas a que se refiere el presente artículo, se procederá conforme a lo dispuesto en los artículos 76 y 77.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 009-2005-ED, Art. 10 (Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo)

Ley N° 28719, Arts. 8 y 10

R.PRES. N° 044-CND-P-2006, Sector Mujer y Desarrollo Social 2.6.2 (Plan de Transferencias 2006-2010)

R.M. N° 0031-2007-ED (Plan de Municipalización de la Gestión Educativa y Lineamientos del Plan Piloto 2007)

ARTÍCULO 83.- ABASTECIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las municipalidades, en materia de abastecimiento y comercialización de productos y servicios, ejercen las siguientes funciones:

1. Funciones específicas exclusivas de las municipalidades provinciales:

1.1. Regular las normas respecto del acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de alimentos y bebidas, en concordancia con las normas nacionales sobre la materia.

1.2. Establecer las normas respecto del comercio ambulatorio.



Figura 28: Ley de Municipalidades

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pd

12. Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios;

13. Someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional;

14. Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal;

15. Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado;

16. Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil;

17. Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza;

18. Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad;

19. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del serenazgo y la Policía Nacional;

20. Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal;

21. Proponer al concejo municipal la realización de auditorías externas



Figura 29: Ley de Municipalidades

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_for_mulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pd

Las notificaciones de carácter tributario se sujetan a las normas del Código Tributario.

SUBCAPÍTULO II

LA ALCALDÍA

ARTÍCULO 20.- ATRIBUCIONES DEL ALCALDE

Son atribuciones del alcalde:

1. Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos;
2. Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal;
3. Ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad;
4. Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos;
5. Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación;
6. Dictar decretos y resoluciones de alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas;
7. Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil;
8. Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal;
9. Someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado;



Figura 30: Ley de Municipalidades

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_for_mulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pd

12. Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios;

13. Someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional;

14. Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal;

15. Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado;

16. Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil;

17. Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza;

18. Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad;

19. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del serenazgo y la Policía Nacional;

20. Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal;



Figura 31: Ley de Municipalidades

Fuente: extraído de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_for_mulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pd