

MLV

MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

GERENCIA DE MUNICIPAL

**MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN
LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA**

INDICE

1. Objetivo
2. Finalidad
3. Base Legal
4. Marco Conceptual del Manual
5. Directrices Generales

Etapa 1: Comprende la planeación del diseño e implementación del SCI
Etapa 2: Implementación del SCI.
Etapa 3: Evaluación a la implementación del SCI

6. Anexos.



1.- OBJETIVO

El presente Manual tiene como objetivo principal proveer de lineamientos, herramientas y métodos para la Implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control interno (SCI) establecido en las Normas de Control Interno. Asimismo también se puede señalar el siguiente objetivo. Promover la aplicación de una estructura de Control Interno uniforme que se adapte a la Municipalidad de La Victoria.

2.- FINALIDAD

- Proporcionar el marco normativo general que regula el control interno, estableciendo las normas para el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República (CGR).
- Permitir una adecuada implementación del Sistema de Control Interno, así como dar orientación sobre herramientas de gestión que se podrían implementar de acuerdo con la naturaleza y recursos de la Municipalidad de La Victoria,
- Propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión institucional, promoviendo la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad para brindar calidad en los servicios públicos, cuidando y resguardando los recursos y bienes de la Municipalidad, propendiendo al logro de los objetivos y metas institucionales, acciones que estarán bajo la supervisión del Alcalde, Gerente Municipal, Gerentes, Subgerentes y el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad de La Victoria.
- Cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior,

3.- BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 28716- Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República,
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CR, Normas de Control interno para las entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, Guía para las normas de control interno del sector público.

4.- MARCO CONCEPTUAL DEL MANUAL

El propósito del presente manual es orientar hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales de la Municipalidad de La Victoria, constituida por cinco componentes, los mismos que se complementan entre sí, contribuyendo a una evaluación ordenada.

Se ha tomado en cuenta para tal fin lo señalado por la Contraloría General de la República en el documento denominado "Guía para la Implementación del



Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", aprobado por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG de fecha 30 de octubre de 2008.

Los componentes del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de La Victoria son los siguientes:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de Control Gerencial.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión.

El Manual persigue como propósito orientar a los funcionarios y al personal de la Municipalidad de La Victoria en la implementación y desarrollo de cada uno de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI).

5.- DIRECTRICES GENERALES

El diseño e implementación del Sistema de Control Interno (SCI), de conformidad con lo establecido en la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, implica determinar criterios claros y precisos para cada participante en la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), que implica observar una serie de pautas directrices que faciliten el desarrollo de dicha implementación.

Estructura del Sistema de Control interno (SCI)

El marco conceptual del Sistema de Control Interno (SCI), establecido mediante la Resolución N° 458-2008-CG, sienta las bases conceptuales y técnicas bajo las cuales se estructura. El cuadro que a continuación se presenta permite observar los componentes y cuál es el objetivo del Sistema de Control Interno para cada uno; asimismo, se encontrará junto a cada uno, cuáles son las normas asociadas que ayudan a alcanzar dichos objetivos.



COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTES	¿QUE BUSCAN ESTOS COMPONENTES?	NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO ASOCIADA
I. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO	Establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad, generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.	1.1 Filosofía de la Dirección 1.2 Integridad y Valores Éticos 1.3 Administración Estratégica 1.4 Estructura Organizacional 1.5 Administración de Recursos Humanos 1.6 Competencia Profesional 1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad 1.8 Órgano de Control Institucional
II. EVALUACION DE RIESGOS	Identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos	2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos 2.2 Identificación de Riesgos 2.3 Valoración de los Riesgos 2.4 Respuesta al Riesgo
III. ACTIVIDAD DE CONTROL GERENCIAL	Establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las Funciones que les hayan sido asignadas.	3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación 3.2 Segregación de Funciones 3.3 Evaluación Costo-Beneficio 3.4 Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos 3.5 Verificaciones y Conciliaciones 3.6 Evaluación del Desempeño 3.7 Rendición de Cuentas 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y



			Tareas 3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.	4.1 Funciones y características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de información 4.5 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo Institucional 4.7 Comunicación Interna 4.8 Comunicación Externa 4.9 Canales de Comunicación
V. SUPERVISIÓN El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. También debe tener un seguimiento que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación	Actividades de prevención y monitoreo	Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno	5.1.1 Prevención y Monitoreo 5.1.2 Monitoreo oportuno del Control Interno
	Seguimiento de resultados	Revisar y verificar los logros de las medidas de control interno implementadas, así como de las recomendaciones formuladas por los órganos del Sistema Nacional de Control en sus informes	5.2.1 Reporte de Deficiencias 5.2.2 Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas
	Compromisos de mejoramiento	Ver que los órganos y personal de la administración institucional efectúen auto evaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus Labores.	5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes



Compromiso de la Alta Dirección

Se centra en el compromiso de la Municipalidad de La Victoria con el Control Interno y en la capacidad del nivel directivo de visualizar esta herramienta gerencial como un mecanismo de autoprotección, que le permita cumplir con eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia la finalidad para la cual fue creado la Municipalidad de La Victoria.

Por lo tanto, la decisión de implementar y mejorar el SCI, debe ser consecuencia del pleno convencimiento de la primera autoridad de la entidad, del nivel directivo y de todos los servidores.

El mantenimiento de sistema se puede soportar a través de la formulación de diferentes políticas de operación y comunicación que garanticen el funcionamiento y permanencia del SCI, así como de un seguimiento permanente por parte del Alcalde Gerente Municipal, Gerentes, Subgerentes y el Órgano de Control Institucional, que consoliden sus compromisos con el SCI.

Conocimiento del Sistema de Control Interno (SCI)

La sensibilización de todos los servidores de la Municipalidad de La Victoria debe ser una actividad previa y permanente al proceso de implementación y mantenimiento, así como la capacitación en el Sistema de Control Interno (SCI), su estructura, funcionalidad y beneficios de aplicar dicho Sistema en la Municipalidad de La Victoria.

Como mecanismo para lograr el conocimiento y posterior compromiso por parte del nivel directivo y demás servidores de la Municipalidad de la Victoria, es fundamental conocer la estructura, funcionalidad e interrelaciones del SCI. Este conocimiento facilitará el ejercicio de todas las acciones requeridas para su implementación y mantenimiento.

Roles y responsabilidades del Representante de la Dirección

El Comité de Control Interno.

Con Resolución de Alcaldía N° 227-2008-ALC/MLV de fecha 18 de diciembre de 2008 se designa el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de La Victoria, la misma que fue modificada con la Resolución N° 293-2011-ALC/MLV de fecha 13 de julio de 2011 y Resolución de Alcaldía N° 042-2013-ALC/MLV de fecha 23 de enero de 2013.

En ese sentido, el día 10 de diciembre de 2008, en las instalaciones del Palacio Municipal, el Alcalde de la Municipalidad de La Victoria, junto con los funcionarios que integran el Comité de Control Interno, firmaron el Acta de Compromiso para la implementación del Control Interno, en la cual manifiestan de manera expresa su compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno de la Municipalidad de La Victoria

Habiéndose efectuado una modificación en la conformación del Comité de Implementación, el 31 de Enero de 2013, se vuelve a suscribir el Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno, el Alcalde junto al Equipo de funcionarios de la Municipalidad de La Victoria, manifestando el compromisos de seguir implementando, manteniendo y perfeccionando el sistema de control interno en la Municipalidad de La Victoria, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 6° de la Ley N°

28716-Ley del Control Interno de las Entidades del Estado y a las Normas de Control Interno para las Entidades del Estado, asimismo expresan el compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del sistema de control interno que se adopte para la entidad y convocar a todos los servidores públicos a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del control interno que permita cumplir la misión y los objetivos de la entidad.

Funciones del Comité de Control Interno de la Municipalidad de La Victoria.

Son funciones del Comité de Control Interno, entre otras, las siguientes:

- a) Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre Control Interno.
- b) Desarrollar el diagnóstico actual del Control Interno dentro de la entidad.
- c) Desarrollar el cuadro de necesidades propuesto dentro del diagnóstico de Control Interno.
- d) Proponer la estimación de los recursos necesarios para la implementación del cuadro de necesidades.
- e) Comunicar a todo el personal de la importancia de contar con un Sistema de Control Interno eficiente.
- f) Designar a un representante de cada área el cual se encargará de coordinar las actividades a realizar para la implementación del control interno.
- g) Informar a la Alta Dirección sobre los avances realizados en materia de implementación del Control Interno.
- h) Coordinar con todas las áreas de la entidad los aspectos pertinentes a la implementación del Control Interno.
- i) Desarrollar formatos estandarizados que servirán de guía para cada una de las áreas de la entidad.

Mantenimiento y mejora del Modelo

Es necesario que durante la implementación se establezcan políticas operativas y metodologías que propendan por el mantenimiento del SCI, acompañadas de la interiorización de una cultura orientada hacia el control y la calidad, materializada en la adopción y ejecución de comportamientos y disciplinas por parte del nivel directivo y servidores de la entidad que alienten por el mejoramiento continuo de cada uno de los elementos y componentes del SCI, de tal forma que comparativamente, de año en año, se pueda apreciar la madurez en el mismo.

Estructura del Manual

En el presente Manual se desarrolla las siguientes Fases:

Fase 1: Planificación

Fase 2: Ejecución.

Fase 3: Evaluación del proceso de implementación del SCI

FASE 1: PLANIFICACIÓN

En esta fase se establece la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dichos compromisos mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para su implementación.



Entre las acciones que comprende esta fase son:

- El compromiso de la Dirección como requisito indispensable para la implementación del SCI.
- La adopción del SCI mediante acto administrativo, así como la reglamentación de los procedimientos para garantizar su implementación.
- Las responsabilidades de las diferentes instancias.
- La sensibilización, socialización y capacitación como proceso para interiorizar el SCI en los servidores de la Municipalidad de La Victoria.
- La realización de un autodiagnóstico que le permita a la entidad examinarse y determinar el estado actual de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que conforman el SCI. Con base en este diagnóstico, se elaboran los respectivos planes de trabajo.
- La importancia de contar con el apoyo de las unidades orgánicas para facilitar el fortalecimiento tanto del Sistema como del SCI.
- Los formatos que, a manera de sugerencia, pueden utilizarse para el desarrollo de la primera etapa de la implementación del SCI.

Una vez se hayan abordado las principales actividades preparatorias, se cuenta con el ambiente propicio para el diseño e implementación del SCI, y su posterior evaluación.

FASE 2: EJECUCIÓN

Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las normas del control interno y se proponen herramientas que ayuden a la gestión para su implementación.

La implementación se desarrollará de manera progresiva tomando en cuenta lo siguiente.

I. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL INSTITUCIONAL

Se iniciará con el diseño e implementación de aquellos controles que están a nivel de entidad o general, estos afectan al mismo tiempo a toda la entidad, es decir a todos los procesos, actividades y unidades de la organización.

Se establecen políticas y normativas de control necesarias para salvaguardar los objetivos institucionales. Esta fase es previa a la implementación a nivel de procesos o actividades. Los resultados obtenidos en la fase de planificación, serán de utilidad para definir las políticas y disposiciones de control necesarias a implementar, tomando en cuenta los lineamientos establecidos en las normas de control interno.

A continuación se desarrolla cada uno de los componentes señalados en las normas del control interno y se proponen herramientas, políticas y buenas prácticas de control que ayuden a la gestión de las entidades en el proceso de implementación.

- **Implementación del componente ambiente de control**

El Ambiente de Control, es un componente del Sistema de Control Interno que define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los directivos,



funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de La Victoria y generar una cultura de control interno.

Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura de control.

El ambiente de control, revela qué normas de control interno y legal (internas y externas) son necesarias para lograr un ambiente propicio de control; así como la actitud positiva por parte de las autoridades y del personal de la Municipalidad de La Victoria. Este componente es primordial y sirve de base para la Estructura de Control Interno.

El ambiente de control está constituido por 8 normas básicas:

a. Filosofía de la dirección.- Comprende la conducta y actitudes que debe caracterizar a la gestión respecto al control interno, tendiendo a establecer un ambiente positivo de confianza y de apoyo hacia el control interno.

b. Integridad y valores éticos.- Orientado a fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales, concordantes con los establecidos en la Ley del Código de Ética de la Función Pública.

c. Administración estratégica.- comprende el proceso de planificar, basada en la visión, misión, metas y objetivos estratégicos, plasmados en los planes estratégicos y operativos, en concordancia con la ley de creación.

d. Estructura organizacional.- Diseñada sobre la base de un diagnóstico que permitió elegir un modelo dinámico y flexible, susceptible a cambios organizacionales y tecnológicos que se podrían dar en el futuro y que contribuirán al logro eficiente de los objetivos institucionales.

e. Administración de los Recursos Humanos.- Es concebida como una política de gestión institucional y son las siguientes:

- El personal de la Municipalidad de La Victoria asume la propuesta de valor institucional contenida en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Plan Operativo Institucional (POI). Esta comprometido institucionalmente y desarrolla su capacidad, iniciativa e ingenio, para aplicarlo en la ejecución de sus tareas encomendadas y en la solución de problemas que se presentan en el desarrollo de las mismas.
- La Municipalidad de La Victoria promueve entre los trabajadores y los postulantes al ingresar a trabajar, los requisitos de idoneidad, experiencia y honestidad; competitivos e innovadores en su especialidad
- La Municipalidad de La Victoria promueve el intercambio de profesionales para innovar metodologías de investigación y gestión, mediante convenios con instituciones académicas públicas y privadas.
- Los funcionarios y servidores de la Municipalidad de La Victoria desarrollan esfuerzos personales y colectivos, de integridad y valores éticos, en el desarrollo de su trabajo.



- Propicia la evaluación permanente del personal en función a criterios de eficiencia, productividad y cumplimiento de las metas previstas.
- Desarrolla acciones de actualización y capacitación permanente para fortalecer las competencias de sus trabajadores e implementar un sistema de motivación para su personal, en función de logros y productividad.
- Implementa una política remunerativa de los funcionarios y servidores de la Municipalidad, equitativa con las funciones, responsabilidades, productos logrados, y orientada a mantener el bienestar del trabajador.
- Desarrolla las relaciones laborales en un ambiente de diálogo y concertación, para el logro de los objetivos institucionales.
- Promueve la adopción de políticas que fomenten la integridad y valores éticos en los funcionarios y empleados que contribuyen al desempeño eficaz de las funciones asignadas.

f. Competitividad profesional.- Constituye parte de la política de administración de los talentos humanos, y está específicamente definida en las funciones de cada cargo, previsto en el CAP establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de La Victoria.

g. Asignación de autoridad y responsabilidad.- Están claramente definidas en el Reglamento y Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de La Victoria.

h. Órgano de Control Institucional. Es un componente fundamental del sistema Nacional de Control; tiene por misión promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la Municipalidad de La Victoria, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de las actividades de control. Realiza sus funciones con arreglo a la normatividad del Sistema Nacional de Control y está sujeta a la supervisión de la Contraloría General de la República. Es responsable de efectuar la evaluación del sistema de control Interno, realizando las recomendaciones pertinentes para su mejora. Está conformado por profesionales de comprobada competencia e idoneidad.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan Operativo Institucional (POI), entendidas como los documentos de planificación de mediano y corto plazo, formulados por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, y aprobados por Acuerdo de Concejo y Resolución de Alcaldía, que tiene por función orientar el trabajo del personal institucional hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus actividades para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Los instrumentos de gestión institucional que contribuyen a la implementación del control Interno en la Municipalidad de La Victoria, son las siguientes:

- Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)
- Plan de Gobierno Electrónico
- Plan Operativo Institucional (POI)
- El Reglamento de Organización y Funciones,
- El Cuadro para Asignación de Personal,
- El Presupuesto Analítico de Personal,



- El Manual de Organización y Funciones.
- La Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- El Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO),
- El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA),

Los procedimientos aplicables a este componente, son los establecidos en la normas legales del nivel central, en las normas internas de la Municipalidad de La Victoria relacionadas a la elaboración, formulación y/o actualización de los instrumentos de gestión institucional como son: ROF, CAP, MOF, MAPRO, TUPA, directivas internas, así como las normas y dispositivos legales vigentes.

De las responsabilidades de los órganos de la Municipalidad de La Victoria en la implementación del ambiente de control.

El ambiente de control establece el ámbito de una organización, incorporando en las personas, la conciencia o conocimiento del sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y cultura. Incluye factores de integridad, valores éticos y competencia que debe asumir el personal de la Municipalidad de La Victoria. Los órganos de la Municipalidad de La Victoria, contribuyen permanentemente al control interno, estableciendo un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el logro de sus objetivos institucionales; en base a los criterios de competencia, comité de auditoría, filosofía administrativa y estilo de dirección, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, integridad y valores éticos y política de recursos humanos.

De las responsabilidades de los funcionarios y servidores de la Municipalidad de La Victoria, en la implementación del ambiente de control.

Del Alcalde de la Municipalidad de La Victoria.

Es la más alta autoridad, es el representante legal y Titular del Pliego. Es responsable de lograr los objetivos institucionales y sus relaciones con el ámbito externo.

Del Gerente Municipal

Es la máxima autoridad administrativa de la Municipalidad de La Victoria, responsable de lograr los resultados institucionales y el eficiente funcionamiento del ámbito interno a través de sus órganos de apoyo (Gerencia de Administración, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Administración Documentaria e Informática), Órganos de Asesoría (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Gerencia de Asesoría Jurídica) y los órganos de línea que brindan los servicios a la ciudadanía.

Del Gerente del Órgano de Control Institucional.

Es el funcionario responsable de dirigir y supervisar la formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Auditoría Gubernamental, en coordinación con la Contraloría General de la República, así como de evaluar y supervisar continuamente el funcionamiento adecuado del control interno de la Municipalidad de La Victoria realizando las recomendaciones para su mejora y transmitir a todos los órganos, de manera explícita y permanente, su compromiso con el mismo.

La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Contribuye al establecimiento del ambiente de control para el fortalecimiento del control interno a través de la administración y gestión del Planeamiento estratégico.



La Gerencia de Asesoría Jurídica.- Contribuye al establecimiento del ambiente de control mediante el asesoramiento a la Alta Dirección y a las demás instancias de la Municipalidad de La Victoria, en asuntos de carácter jurídico y legal.

La Gerencia de Administración.- Contribuye al establecimiento del ambiente de control a través de la gestión y administración eficiente y transparente de los procesos administrativos de las áreas de su competencia: Subgerencia de Recursos Humanos y Subgerencia de Logística y Gestión Patrimonial.

La Gerencia de Finanzas.- Contribuye al establecimiento del ambiente de control a través de la gestión y administración eficiente y transparente de los procesos administrativos de las áreas de su competencia: Subgerencia de Contabilidad y Subgerencia de Tesorería.

Los demás Órganos que conforman la estructura orgánica de la Municipalidad, Contribuyen al establecimiento del ambiente de control mediante la ejecución eficiente y transparente gestión y administración de los procesos técnicos, concordantes con las políticas institucionales, y de las funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Los trabajadores nombrados y contratados deben tener pleno conocimiento de los instrumentos de gestión institucional, normas y procedimientos internos aplicables a las actividades y tareas que realizan en el ejercicio de sus funciones.

Los Gerentes y Subgerentes están obligados a cumplir y hacer cumplir dentro de su ámbito, las medidas establecidas en el presente documento, bajo exclusiva responsabilidad, constituyendo falta de carácter disciplinario su incumplimiento.

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

NORMA	EN QUE CONSISTE	COMO IMPLEMENTARLA	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA
FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN	Es la actitud ejemplar que deben mantener el Alcalde y los funcionarios, fomentando el respeto y apoyo al control interno, actuando siempre con transparencia y buscando el logro de los objetivos Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Programando, ejecutando o promoviendo la participación de todo el personal, incluido el titular, en eventos de sensibilización y capacitación en temas de control Interno. Suscribiendo un Acta de Compromiso para la implementación del Control Interno, por el 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de eventos de capacitación realizados. Acta de Compromiso Suscrita. Documento de designación del Comité de Control Interno Documento de asignación de funciones al Comité de Control Interno. Se sugiere incorporar como 	No se asume el proceso de implementación del control interno como una función propia de la gestión y se confunde el concepto tratándolo como una función de auditoría o de control posterior exclusiva del Órgano de Control Institucional - OCI.



		<p>Alcalde y todos los Funcionarios de la municipalidad.</p> <p>Conformando un Comité de Control Interno, liderado por la Gerencia Municipal e integrado por los principales funcionarios, así como de por equipos de trabajo en todos los niveles de la entidad</p>	<p>indicadores de la norma Filosofía de la Dirección a "Buzón de sugerencias", "Línea de denuncias", mecanismos que fomentan la participación de los empleados</p>	<p>La gestión municipal puede orientarse según los intereses políticos o Económicos de titular de turno. Los funcionarios trabajadores no se sienten parte del proceso de Implementación del control interno. No se fomenta el trabajo en equipo, se genera una estructura piramidal y se ejecuta lo que dispone la autoridad en función a sus prioridades</p>
<p>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</p>	<p>La gestión municipal debe distinguirse por el cumplimiento de principios y valores éticos, así como la sanción oportuna de faltas y delitos cometidos contra la Municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobando y divulgando un Código de Ética Municipal de obligatorio cumplimiento por parte de todo el personal, incluido el Alcalde, que precise los principios, valores, obligaciones y prohibiciones que regulan el comportamiento de los funcionarios y servidores • Suscribiendo un documento que acredite el conocimiento y el compromiso de cumplimiento del Código de Ética de la Municipalidad, 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética municipal Suscrito por la Alta Dirección. • Registros de difusión del Código de Ética, ya sea a través de charlas, actas, etc. • Inclusión del Código de Ética en el Reglamento Interno de Trabajo difundido al personal. • Informe periódico sobre el seguimiento de procesos judiciales. • Informe periódico sobre el seguimiento de procesos 	<p>Los funcionarios no tienen conocimiento de los valores institucionales y hacen suyos los valores y principios de la Gestión de turno. Cada funcionario trabajador orienta sus acciones en base a sus propios códigos de conducta o Prioridades personales. Los funcionarios municipales hacen referencia a la existencia de un Código de Ética de la función pública, pero no conocen sus alcances ni su contenido Se genera una</p>



		<p>Reglamento Interno de Trabajo y Normativa de la municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizando un seguimiento efectivo a los procesos judiciales por delitos cometidos contra la municipalidad (a cargo del Procurador Público Municipal) Cumpliendo con los plazos establecidos para que se ejecuten las sanciones que correspondan (a cargo de las Comisiones Especial y Permanente de Procesos Administrativos Disciplinarios de la Municipalidad Centralizando oportunamente las sanciones dispuestas e impuestas en el área de personal o recursos humanos de la municipalidad y actualizando permanentemente la información de los legajos del personal 	<p>administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> Reporte del área de personal o Recursos Humanos. Resultados de mecanismos de protección utilizados a favor de los empleados que denuncien incumplimientos del Código de Ética. Registro de campañas educativas realizadas sobre las sanciones para los empleados que tengan prácticas contrarias a los principios establecidos en el Código Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido 	<p>sensación de impunidad frente a la comisión de delitos o faltas administrativas en perjuicio de la municipalidad.</p>
	<p>Se refiere al hecho que la gestión municipal debe orientarse en función a objetivos determinados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fomentando la participación en los procesos de planificación estratégica, dirigiendo los mismos los propios 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de probación y difusión del Plan Estratégico Registros de difusión de la visión, 	<p>No se logran objetivos de mediano y largo plazo, se reproduce la cultura tradicional del corto plazo y la solución de</p>



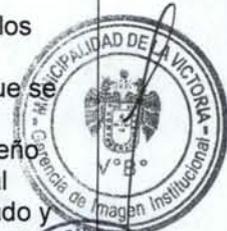
<p>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>en un Plan Estratégico, el mismo que debe ejecutarse a través de planes operativos y del Presupuesto anual.</p>	<p>servidores, directivos y autoridades de la entidad. Las consultorías que sean requeridas pueden cumplir la función de facilitación y soporte técnico, evitando la sustitución de roles o la elaboración de instrumentos de planificación en gabinete y sin contacto con la realidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicando y difundiendo entre todo el personal y de manera visible a través de afiches o recordatorios, la visión, misión y objetivos estratégicos de la municipalidad. • Promoviendo la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de planificación estratégica de la municipalidad Este instrumento debe nacer articulado con el Plan de Desarrollo Concertado y formularse para un período de cuatro años como base. 	<p>misión y objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Institucional aprobado 	<p>problemas del día a día. No es posible diseñar indicadores de gestión que permitan medir resultados, efectos o impactos. La ausencia de una administración estratégica conduce a un gobierno de contingencias coyunturas. Se produce ineficiencias en las acciones y en la asignación presupuestaria al no haber propósitos definidos de mayor alcance.</p>
	<p>La estructura organizacional de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizando y actualizando de forma 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos normativos de gestión 	<p>La organización municipal y los instrumentos</p>



<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>municipalidad y los documentos normativos de gestión derivados de ella, deben mantener coherencia respecto a la realidad y la misión institucional; deben poderse adaptar a los cambios y a los arreglos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>periódica el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la estructura orgánica (Organigrama), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF), los Manuales de Procedimientos (MAPRO), entre otros documentos normativos de gestión; de tal forma que reflejen las actividades que realmente se ejecutan y las que serán necesarias realizar en función a la misión institucional. El rediseño organizacional deberá observar la real carga de trabajo de cada área y llevar a cabo una adecuada segregación de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificando de manera progresiva los procesos que requieren especial atención en la municipalidad, el inicio y fin de cada proceso, sus objetivos, sus actividades secuenciales y sus responsables. 	<p>actualizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación de procesos que requieren especial atención de la municipalidad Mapa de procesos 	<p>normativos de gestión no pueden responder con efectividad a los desafíos de la misión y propósitos institucionales. Se limita la capacidad de adaptación de la entidad ante los nuevos problemas que surgen y ante contextos cambiantes. La desactualización de estos instrumentos genera comúnmente rutinas e inercia en los funcionarios y servidores de la entidad</p>
---	--	---	---	--



<p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Considerando que las personas son el recurso más importante de las municipalidades, la gestión debe adoptar acciones para asegurar su desarrollo profesional y la vocación de servicio a la comunidad.</p>	<p>No centrandó la gestión de los recursos humanos únicamente con temas de asistencia, puntualidad y permanencia del personal; se debe incorporar procedimientos diferenciados para la selección, inducción, capacitación y otros temas que aseguren el desarrollo del personal de la municipalidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Asignando, de ser el caso, un presupuesto orientado al desarrollo de las capacidades del personal o promoviendo alianzas con instituciones privadas de cooperación, universidades u organismos sin fines de lucro, que permitan acceder a programas de capacitación y asistencia técnica a bajos costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Reglamento Interno de Trabajo. • Asignación de partidas presupuestarias para capacitación Plan de capacitación. • Procedimientos documentados para el reclutamiento y contratación de personal • Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal 	<p>El personal se encuentra desmotivado y poco comprometido con los propósitos institucionales. Las capacidades profesionales se estancan o se reducen en perjuicio de la entidad y de la calidad de los servicios Públicos que se presta. El desempeño institucional se ve limitado y afectado por la desactualización de los servidores públicos o el desconocimiento de temas importantes para la gestión municipal.</p>
<p>COMPETENCIA PROFESIONAL</p>	<p>La gestión municipal debe establecer los perfiles de competencias profesionales de cada cargo o puesto en la municipalidad, considerando la formación profesional necesaria, la experiencia y la capacidad para tomar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborando o actualizando el diseño del Perfil de Competencias de cada cargo de la municipalidad, según el MOF; estableciendo los requerimientos técnicos necesarios y exigiendo su cumplimiento al 	<ul style="list-style-type: none"> • MOF actualizado según el perfil de competencias aprobado 	<p>Se contrata personal con un perfil que no se ajusta a las necesidades de la municipalidad. Esta situación desmotiva al personal de carrera, quienes finalmente, terminan por un cumplimiento</p>



	<p>decisiones, entre otros factores.</p>	<p>momento de contratar o designar personal.</p>		<p>formal de sus funciones. Se generan condiciones para actos irregulares o ilegales debido al desconocimiento o falta de competencias de los Funcionarios y servidores. Las brechas entre el perfil de competencias y el perfil real del funcionario que ocupa un cargo, constituyen fuentes de riesgos para una buena gestión institucional y el logro de objetivos</p>
<p>ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</p>	<p>Se debe establecer claramente el nivel y límites de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada funcionario o servidor de la municipalidad.</p>	<p><input type="checkbox"/> Comunicando por escrito a los nuevos funcionarios y servidores, su nivel de autoridad, sus funciones y responsabilidades, así como el nivel inmediato superior de quien dependen. <input type="checkbox"/> Definiendo claramente los niveles de autorización de algunos procesos claves para la entidad. <input type="checkbox"/> Estableciendo claramente los niveles de autorización que se tiene sobre determinados procesos</p>	<p><input type="checkbox"/> Registros de comunicación de funciones MOF al Personal.</p>	<p>Se generan actos o se toman decisiones irregulares que afectan la legalidad de la Administración municipal. Poca competencia para resolver procedimientos administrativos así como indefinición en las responsabilidades de los funcionarios y servidores. No se puede determinar con claridad las responsabilidades de los funcionarios y servidores ante la evidencia</p>



		claves (ejemplo: autorización para los procesos de adquisiciones, para la emisión de licencias de funcionamiento, para las comisiones de servicio, para el uso de vehículos de la entidad, entre otros).		de alguna deficiencia o acto ilegal. Se podría abusar de la autoridad asignada.
--	--	--	--	---

2.- COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS.

El riesgo se define como la posibilidad que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o deteriorando el valor existente. El riesgo combina la probabilidad que ocurra un evento negativo el daño que podría causar.

Un evento es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez. Cuando el impacto es positivo se le conoce como oportunidad, en tanto que si es negativo se le conoce como riesgo.

El componente "Evaluación de Riesgos" abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la Municipalidad de La Victoria para el logro de sus objetivos generales y de cada proceso que desarrolla, así como la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos comprende cuatro (04) normas: planeamiento de la administración de riesgos, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos.

- La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en la Municipalidad de La Victoria, a cargo del Comité de Control Interno, por ser un proceso continuo y una actividad básica, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora permanente de procesos.
- El Comité de Control Interno designado por el Alcalde, es el responsable de definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos.
- Los órganos y demás unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos por el Comité de Control Interno, deben identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos, con el propósito de mantenerlos dentro del margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.



Planeamiento de la administración de riesgos

- Es el proceso de desarrollar estrategias, tácticas y procedimientos para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la Municipalidad de La Victoria, impidiendo el logro de los objetivos.
- Es un proceso continuo en el que se debe desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta.

Identificación de los riesgos

- La identificación de riesgos, es un proceso permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento de la administración de riesgos que se da a nivel de toda la entidad y a nivel de procesos a partir de los objetivos estratégicos de la Municipalidad de La Victoria, para obtener los resultados esperados.
- En la identificación de los riesgos se plasman todos aquellos que pueden afectar el logro de los objetivos de la Municipalidad de La Victoria, debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología

Valoración de los riesgos

- Es el proceso de clasificación y valoración de los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos de la Municipalidad de La Victoria. El Comité de Control Interno es el encargado de evaluar los acontecimientos desde las perspectivas de probabilidad e impacto, usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.
- La valoración de riesgos se efectúa de la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, para determinar el nivel de contingencias y las acciones a implementar.
- La probabilidad, es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, se puede medir utilizando criterios de frecuencia o teniendo en cuenta los factores internos o externos que puedan propiciar el peligro aunque este no se haya efectuado

Respuesta al riesgo

Es el proceso de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

- Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan
- La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto.
- El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo.
- La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, el Comité de Control Interno debe considerar para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del



rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su *status quo*.

- El Comité de Control Interno, identificará las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia a la contingencia y su relación costo beneficio

MECÁNICA OPERATIVA

Para la Evaluación y Control de Riesgos, la Municipalidad de La Victoria a través del Comité de Control Interno y demás órganos, en el marco de la normatividad vigente, debe adoptar las siguientes acciones:

El Comité de Control Interno es designado por el Alcalde, es el encargado de la administración de riesgos, responsable de definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos, a través del planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los peligros que puedan presentarse en la Municipalidad de La Victoria.

1) Plan de Gestión de riesgos-

- El Plan de Gestión de Riesgos es una herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos institucionales, establecidos en los planes Estratégicos (Plan de Desarrollo Institucional (PDI), Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)), y Plan Operativo Institucional de la Municipalidad de La Victoria.
- La Gerencia Municipal designará un Equipo de Trabajo conformado por personal multidisciplinario, con conocimientos de administración de riesgos, para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos.
- Para el desarrollo este plan, el Equipo de Trabajo realizará reuniones con la participación de los Gerentes y Subgerentes de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad de La Victoria, con la finalidad de obtener información necesaria para la identificación de riesgos en los diferentes procesos de la Municipalidad.
- El Equipo de Trabajo definirá los planes básicos y los procedimientos a desarrollarse considerando los siguientes aspectos:
 - a) Los costos del riesgo (Presupuesto y cronograma de actividades del trabajo de implementación)
 - b) La asignación de responsabilidades respecto al riesgo.
 - c) Las plantillas generales para las categorías de riesgo
 - d) Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo y la matriz de probabilidad e impacto
- El Plan de Gestión de Riesgos tendrá la siguiente estructura:
 1. Metodología
 2. Roles y responsabilidades
 3. Preparación del presupuesto
 4. Periodicidad
 5. Matriz de probabilidad de impacto
 6. Criterios de evaluación de riesgos



2) Identificación de los riesgos

La identificación de riesgos se da en el nivel de la entidad relacionada a los riesgos de carácter general y en el nivel de procesos relacionados a los riesgos que afectan los procesos, estableciéndose para ambos casos los objetivos respectivos.

a) Herramientas y técnicas de Identificación de Riesgos.

Las herramientas y técnicas para la identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro. El equipo de trabajo utilizará diversas técnicas para identificar los posibles acontecimientos que afecten el logro de los objetivos, que a continuación se detallan:

- Técnicas de recopilación de información:
 - Tormenta de ideas,
 - Técnica Delphi,
 - Análisis FODA,
 - Cuestionarios y encuestas,
 - Entrevistas.

- Técnicas de diagramación:
 - Diagramas de causa y efecto
 - Diagramas de flujo de procesos
 - Inventarios de riesgos

b) Clasificación del Riesgo

En el proceso de identificación del riesgo se debe hacer una clasificación teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- Riesgo estratégico
- Riesgo operativo
- Riesgo financiero
- Riesgos de cumplimiento
- Riesgos de tecnología
- Registros de riesgos.

3) Valoración de los riesgos

El equipo de trabajo de la Municipalidad de La Victoria para la valoración de los riesgos obtendrá información del registro de riesgos elaborado en la etapa de identificación, para determinar el nivel de riesgo y las acciones a desarrollar, implementando las escalas para analizar los riesgos que a continuación se detallan:

- 1 Análisis cualitativo
- 2 Análisis cuantitativo
- 3 Matriz de probabilidad de impacto

4) Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos, la Gerencia Municipal a través de la Gerencias de la Municipalidad de La Victoria, determinará como responder a ellos. Al considerar su



respuesta el Comité de Control Interno evaluará su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, los costos y beneficios para luego seleccionar la respuesta que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias establecidas. Las acciones para dar respuesta al riesgo son: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Para evitar el riesgo

El Comité de Control Interno, conjuntamente con los Gerentes y Subgerentes y trabajadores en general, deben adoptar las medidas pertinentes para prevenir los riesgos adversos; asegurándose que las tareas y actividades que realizan estén alineadas a los objetivos, a las políticas institucionales y a los procedimientos establecidos; en el marco de las normas internas y dispositivos legales emitidos por el gobierno central.

Reducir el riesgo, El Comité de Control Interno debe efectuar la revisión de los procedimientos plasmados en el Manual de Procedimientos de la Municipalidad y proponer las mejoras para reducir tanto la probabilidad, como el impacto de los riesgos.

Compartir o transferir el riesgo.- La Gerencia Municipal con las Gerencias de Unidades Orgánicas, deberán implementar mecanismos para compartir o trasladar el impacto negativo de los riesgos a que está expuesto la Municipalidad de La Victoria, a través de otros medios que tengan la responsabilidad de su gestión (por ejemplo, los contratos de seguros).

Asumir el riesgo, luego que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene. Para asumir este riesgo el Comité de Control Interno, encargará a la Gerencia Municipal la elaboración del Plan de Contingencia, en las que se establezcan medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones de la Municipalidad de La Victoria.

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

NORMA	EN QUE CONSISTE	COMO IMPLEMENTARLA	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	Es la necesidad de elaborar un plan para conocer los riesgos que podrán afectar la gestión, valorarlos adecuadamente y adoptar acciones preventivas para minimizar sus posibles efectos. La opción más apropiada en el manejo de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Designando un equipo de trabajo (Comité de Riesgos) integrado por funcionarios clave, capacitándolo en administración de riesgos y encargándole la elaboración de un Plan de Administración de Riesgos, en el cual se consignan las acciones, cronograma, recursos necesarios y Responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Designación de un equipo de trabajo "Comité de Riesgos". Actas de trabajo o reunión del Comité de Riesgos. Matriz de Probabilidad e Impacto. Matriz de Riesgos. Plan de Administración de Riesgos aprobados. 	No se conocen riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia, y el grado de sus efectos negativos en la gestión municipal. No se puede planificar la prevención y mitigación de estos factores. La entidad queda a expensas de los riesgos y con alta incertidumbre respecto al logro



	<p>incluye evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos"</p> <ul style="list-style-type: none"> · Utilizando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) como instrumento de diagnóstico de la gestión y profundizando en la etapa de identificación y registro de los principales riesgos internos (debilidades) y externos (amenazas), que puedan afectar el logro de los objetivos de la municipalidad. Dicho análisis debe ser elaborado con la participación del personal y no ser realizado únicamente por el responsable del área de planeamiento de la municipalidad (ver Anexo N° 2: Lineamientos para la elaboración del análisis FODA) · Valorando los riesgos identificados (estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología) en función a su posibilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de cada uno. · Disponiendo acciones de control preventivo para minimizar los riesgos identificados. · Utilizando el Plan de Administración de Riesgos como el principal instrumento para responder los impactos negativos de los mismos (Ver Anexo N° 6 – Principios básicos 	<p>de sus objetivos. Se fortalece la práctica tradicional de atender las contingencias y problemas según vayan surgiendo. Los riesgos potenciales son más difíciles de manejar al momento de presentarse, sus efectos se producen con toda su magnitud, con consecuencias negativas para la gestión municipal y el logro de sus objetivos. Se refuerza una cultura que minimiza el control preventivo, distrayéndose esfuerzos y recursos en la solución de los problemas urgentes y descuidándose los temas importantes.</p> <p>CAPÍTULO 2 <i>Implementación del Sistema de Control Interno a nivel institucional</i></p>
--	---	---



		para la identificación de riesgos).		
--	--	-------------------------------------	--	--

3.- COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL GERENCIAL

Las Actividades de Control Gerencial son las políticas y procedimientos establecidos y ejecutados por la Municipalidad de La Victoria, para asegurar que se estén llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad.

1. Las actividades de control para ser efectivas necesitan:

Ser apropiadas (esto significa el control correcto en el lugar correcto y proporcional al riesgo involucrado);

- Funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período (esto significa que deben haber sido cumplidos cuidadosamente por todos los servidores involucrados en el proceso y no realizadas apresuradamente cuando el personal clave esté ausente o esté con sobrecarga de trabajo);
- Tener un costo adecuado (es decir, el costo de la implantación del control no debe exceder los beneficios que puedan derivarse del proceso);
- Ser entendibles y razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control.

2. Las actividades de control incluyen un rango de políticas y procedimientos tan diversos, como:

a. Procedimientos de autorización y aprobación.

- El Concejo Municipal, el Alcalde, la Gerencia Municipal son los responsables según el caso de aprobar los documentos técnico-normativos de gestión como: el ROF y sus modificaciones; el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Plan Operativo Institucional (POI), el Manual de Organización y Funciones, los Manuales de Procedimientos (MAPRO), y los demás instrumentos de gestión de acuerdo a sus competencias, así como autorizar la ejecución y el desarrollo los mismos, que deben estar articulados a la misión, visión y objetivos de la Municipalidad. Los procedimientos de autorización, tienen que ser documentados y claramente comunicados a los Gerentes, Subgerentes, empleados obreros y personal CAS, y deben ser formulados de acuerdo a los dispositivos legales vigentes emitidos por el Gobierno Nacional y a los lineamientos, normas y procedimientos establecidos en las Directivas internas emitidas por la Municipalidad de La Victoria.

Los Gerentes y/o Subgerentes determinarán que actividades requieren autorización sobre la base del nivel de riesgo que asumiría la entidad y debiendo aplicarse el procedimiento establecido.

b. Segregación de funciones (autorización, procesamiento, archivo y revisión

- Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo servidor o equipo



que controle todas las etapas clave de una transacción o evento. Más bien, los deberes y responsabilidades deben estar asignados sistemáticamente a un cierto número de trabajadores para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las funciones claves incluyen autorización y archivo de transacciones, procesamiento y revisión o auditoría de las transacciones. La colusión entre personas, sin embargo, puede reducir o destruir la efectividad de esta actividad de control interno.

El personal que labora en las áreas de los sistemas administrativos de tesorería, logística y otras áreas en las que se manejen fondos y adquieran bienes y servicios, deben reunir las condiciones y el perfil establecidos en el Manual de Organización y Funciones de acuerdo a la normatividad correspondiente, para desarrollar actividades propias de los sistemas administrativos.

El Personal de la Subgerencia de Tesorería para ejercer funciones de Cajeros (a) deberá capacitarse y de ser el caso rotarse periódicamente cuando la entidad lo requiera, para lo cual será necesario implementar normas y procedimientos internos que lo regule.

c. Controles sobre el acceso a los recursos y archivos

El acceso a recursos financieros o archivos de las operaciones económicas y financieras de la Municipalidad de La Victoria, debe ser limitado solo a servidores autorizados que sean responsables por la custodia y/o utilización de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la custodia se pone en evidencia por la existencia de recibos, inventarios y otros registros, otorgando la conservación y registrando la transferencia de este. La restricción de acceso a los recursos reduce el riesgo de la utilización no autorizada o la pérdida y ayuda a lograr los objetivos de las directivas internas. El grado de restricción depende de la vulnerabilidad de los recursos y del riesgo que se percibe de pérdida o uso incorrecto, debiendo ser periódicamente valorado. Cuando se determina la vulnerabilidad de un bien, deben ser considerados su costo, portabilidad y posibilidades de cambios.

La Gerencia de Finanzas y la Gerencia de Administración, dispondrán la implementación de mecanismos de control, en los que se establezcan pautas y procedimientos que permitan gestionar y administrar eficientemente los recursos públicos, en el marco de las Directivas de Tesorería y Bienes de Estado, designando a los funcionarios y servidores responsables de su manejo, utilización y custodia, sea por medio de Acuerdos de Concejo, Resolución de Alcaldía, Resolución de Gerencia Municipal, Resolución de Gerencia de Administración, según corresponda, así como a los responsables de la organización y administración de los archivos de los documentos valorados.

d. Verificaciones

Las verificaciones se refieren a comprobar la veracidad de la información. Las transacciones y eventos significativos deben ser verificados antes y después de ser procesados; por ejemplo, cuando los bienes son entregados, el número de bienes provistos es verificado con el número de bienes pedidos. Después, el número de bienes facturados es verificado con el número de bienes recibidos.



asimismo se verifica la calidad de los bienes. El inventario es verificado también realizando revisiones al almacén.

e. Conciliaciones

Las conciliaciones se refieren a contrastar la información de dos fuentes distintas con el objeto de dar conformidad y determinar las operaciones pendientes de registros, en uno u otro lado. Los archivos son conciliados con los documentos apropiados sobre una base regular, ejemplo: los archivos de contabilidad relacionados con las cuentas bancarias son conciliados con los estados bancarios correspondientes.

f. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño de la entidad consiste en determinar los resultados de la entidad a nivel global, lo que implica la combinación de los resultados a nivel individual, de grupo y de la propia entidad, con la finalidad de estimar el desempeño institucional sobre la base de los objetivos previstos en los planes estratégicos institucionales. Los resultados de la evaluación de desempeño de la gestión permitirán implementar una serie de medidas correctivas que constituirán un mecanismo de retroalimentación para la mejora continua de la gestión.

El seguimiento y evaluación de los planes estratégicos nos permite conocer el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del Plan Operativo de los objetivos generales o específicos, debiendo contar estos con información o datos confiables y oportunos para medir los avances de los indicadores de desempeño.

Seguidamente, se presenta algunas recomendaciones para el proceso de formulación para la medición del desempeño que pueden ser tomadas en cuenta:

- Identificar el flujo del proceso. Este es el primer paso.
- Identificar las actividades críticas que deben ser medidas. La actividad crítica es esa actividad culminante donde se define una medida de desempeño individual dentro del proceso.
- Establecer metas de desempeño o estándares. Todas las medidas de desempeño deberían estar vinculadas a una meta predefinida;
- Establecer medición de desempeño. En este paso se debe seguir construyendo el sistema de medición de desempeño, por la identificación de las medidas individuales;
- Identificando partes responsables. Una entidad específica (como un funcionario o un equipo) necesitan ser asignados como responsables para cada paso en el proceso de medición de desempeño;
- Colección de datos. La información necesita ser preanalizada en un estilo oportuno para observar cualquier tendencia temprana y confirmar que el sistema de colección de datos es adecuado y posteriormente debe ser registrada;
- Analizar e informar el desempeño actual. En este paso los datos brutos son formalmente convertidos dentro de las medidas de desempeño,



desplegados de unas maneras compresivas y distribuidas en la forma de un informe;

- Comparar el actual desempeño con las metas, este paso es para determinar las variaciones;
- Determinar si son necesarias las acciones correctivas. Dependiendo de la magnitud entre las mediciones y las metas, alguna forma de acción correctivas deber ser necesaria;
- Hacer cambios para recuperar la alineación con las metas, este paso solamente ocurre si las acciones correctivas son necesarias. La determinación actual de las acciones correctivas es parte del proceso de mejoramiento y no del proceso de medición de desempeño. Este paso esta principalmente relacionado en el mejoramiento del sistema de gestión;
- Necesidad de nuevas metas. Incluso en sistemas exitosos los cambios pueden ser necesarios para revisar, en orden a establecer esos desafíos en los recursos de una organización, pero no para exigirlos demasiado. Las metas y los estándares necesitan periodos de evaluación para actualizarlos a los últimos procesos de la organización.

g. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas debe considerarse como un proceso continuo se efectuará por parte del Titular del Pliego, el Gerente Municipal y demás funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de La Victoria, en cumplimiento de la normatividad vigente, con la finalidad de dar cuenta del ejercicio de sus funciones, del cumplimiento de sus objetivos y del uso de los bienes y recursos recibidos. Involucra dos aspectos:

Rendición de cuentas financieras, que consiste en la obligación que asume el funcionario o servidor que administra fondos o bienes públicos que debe reportar a su jefe inmediato superior, sobre la forma como desempeña sus funciones sobre los recursos asignados a través de la preparación y publicación de un informe. Generalmente el informe trata sobre los estados financieros auditados independientemente o sobre otros asuntos por los que adquirió la obligación de rendir cuentas;

Rendición de cuentas gerencial, referidas a las acciones de informar que realizan los funcionarios y empleados sobre como gastaron los fondos o manejaron los bienes públicos asignados, si lograron lo objetivos y si fueron cumplidos con eficiencia y economía.

La entidad debe establecer lineamientos y políticas que permitan el desempeño transparente de los trabajadores en la entrega de la información.

La Rendición de Cuentas presentada por el Titular del Pliego ante la Contraloría General de la República, contiene información y análisis de los resultados presupuestarios, financieros, económicos, patrimoniales y el cumplimiento de metas e indicadores de gestión financiera, e información complementaria detallada. Los plazos están establecidos en la Ley del Sistema Nacional de Contabilidad, las normas del Sistema de Tesorería o directivas internas.



h. Documentación de procesos, actividades y tareas

Es primordial que la forma de realizar una actividad o un conjunto de actividades este documentado, centrándose en la forma en la que se debe trabajar para la realización de una tarea.

La documentación permite: orientar e inducir al personal que ingresa a la entidad; determinar las responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de las actividades; facilita la implementación del sistema del control interno y su medición; identificar la interrelación con otros procesos; analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso y centrarse en los recursos y métodos que permitan su mejora.

Es necesario para la elaboración de un mapa de procesos, analizar previamente las posibles agrupaciones en las que puedan encajar los procesos identificados, a fin de establecer analogías entre procesos y la interrelación entre ellos y la interpretación del mapa en su conjunto. No existe una regla para determinar las agrupaciones pero la más difundida es: **procesos estratégicos**, que están vinculados a las responsabilidades de la Dirección y al largo plazo, se refiere a proceso de planificación o ligados a factores claves o estratégicos; **procesos operativos**, como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio, son los procesos de línea; **procesos de apoyo**, como los procesos que dan soporte a los procesos operativos, se refiere a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Para establecer las interrelaciones entre los procesos es primordial reflexionar acerca de las salidas que produce cada proceso y hacia quien va, que entradas necesita cada proceso y de donde vienen y que consume cada proceso y de donde proceden.

Es importante describir las actividades de un proceso de manera grafica e interrelacionada entre sí a través de un diagrama, así como utilizar las fichas de procesos como un método de soporte de información que busca recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama.

A continuación se presenta un ejemplo de ficha de proceso:



Ejemplo de ficha de documentación de procesos

CENTRO DE GESTIÓN	DE	Se refiere a las áreas generales de la entidad donde se implementará y gestionará el proceso.
PROCESO		El nombre debe ser conciso y coherente con el proceso que se va a describir. El nombre debe coincidir con el nombre colocado en los encabezados de las páginas del proceso. Se trata de definir en forma clara y práctica el proceso a través de sus funciones e interrelación con el tema.
CÓDIGO		El código debe conservar orden numérico consecutivo de acuerdo con la metodología definida por la Oficina de Planeación. Cada área deberá llevar el listado de sus propios procesos con sus códigos consecutivos, y la Oficina de Planeación tendrá un listado maestro de todos los procesos y formatos de la Entidad.
RESPONSABLES		<p>Persona o Unidad Orgánica cuya actividad está relacionada directamente con el desarrollo del proceso: es el responsable de la gestión sistemática del proceso y de la mejora continua del mismo. Se refiere a los jefes de división o área del respectivo Centro de Gestión responsables por el proceso.</p> <p>El responsable de un proceso debe cumplir los siguientes requisitos básicos:</p> <p>Saber: conocer la entidad, el tema o variable, en profundidad el proceso que va a liderar; disponer de conocimientos metodología de calidad, gestión de procesos, políticas del sector, direccionamiento de la entidad y normas internas</p> <p>Poder: Capacidad para la toma de decisiones y para facilitar al personal; empoderamiento en la toma de decisiones sobre la gestión y mejora del proceso, en función del grado de responsabilidad delegada a cada uno. En este sentido es importante la capacidad de liderazgo del responsable.</p> <p>Querer: Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso.</p> <p>Las funciones del responsable del proceso se resumen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el proceso se desarrolle como está diseñado • Buscar la participación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el desarrollo del mismo • Garantizar el control y la mejora continua del proceso • Considerar las necesidades de los usuarios • Asegurar que el producto final satisface las necesidades del cliente • Adaptarlo a las necesidades cambiantes de la Empresa y desarrollo organizacional • Considerar las necesidades cambiantes de tecnología, etc. • Incluir sólo aquellas actividades que si aportan valor agregado • Procurar la participación de todos los responsables de un Área, asegurando su responsabilidad y satisfacción • Ser flexibles, para adaptarse a nuevos requerimientos e incorporar mejoras.
PROCEDIMIENTOS		Listado de actividades generales que conforman el proceso de manera secuencial. Debe ser coherente con el diagrama de flujo y con la descripción del proceso.
OBJETIVO		
Colocar el propósito que persigue el proceso. El objetivo debe ser muy conciso y coincidir con los objetivos de la empresa.		
ALCANCE		
Definir el borde que posee el proceso, el inicio, actividades que se van a abordar, el fin y otros límites del mismo.		
INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES		
Un insumo es un recurso del medio ambiente que puede entrar al sistema, es el factor o medio requerido para la ejecución de un proceso. También deben listarse los proveedores de los insumos. Ejemplo: información, un documento, un requerimiento mismo. Un proveedor es cualquier persona, entidad o proceso que suministra un insumo para ser procesado.		
SALIDAS PRODUCTOS O RESULTADOS Y CLIENTES		
Un producto (bien o servicio) es el resultado del proceso de transformación de los insumos, es la salida del proceso hacia su entorno. También deben listarse los clientes (Internos o externos) de los productos. Un cliente es cualquier persona, entidad o proceso que recibe y utiliza el producto o servicio (destinatario, personas o estructuras organizativas).		
PROCESOS RELACIONADOS		
Colocar los procesos relacionados con el proceso en cuestión, es decir, aquellos procesos con los que se interactúa.		
MARCO LEGAL		
Listar los actos administrativos que dirigen y regulan el proceso. Normas bajo las cuales está enmarcado el proceso (Decretos, Normas, Resoluciones, entre otros).		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Detallar los "procedimiento". La lista de las actividades explicadas debe ser secuencial y coherente con el diagrama de flujo.		
PUNTOS DE CONTROL		
Realizar una relación de las actividades críticas.		Describir los controles que se implementan en las actividades relacionadas anteriormente. Los controles deben dar valor al proceso y ser relevantes.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos – Instituto Andaluz de Tecnología 2007
Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

Al describir y documentar cada una de las actividades de los procesos implica también identificar aquellos controles que permitan lograr los objetivos de cada proceso. Estos controles son el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgos el logro de los objetivos. Es importante establecer controles que puedan asociarse a la actividad analizada.

Ejemplo de actividades de control

Subproceso	Implementación de las actividades de control
Contratación de personal	- Verificar que los requisitos para la selección de personal concuerden con el perfil establecido en el MOF para el puesto.
Capacitación y entrenamiento permanente	- Desarrollar un programa permanente de capacitación interna y externa. - Documentar el tipo de capacitación en relación directa con el puesto que desempeña el personal. - Documentar que las capacitaciones estén con base en los procesos de evaluación. - Verificar que los conocimientos adquiridos a través de la capacitación externa sean difundidos al interior de cada dependencia.
Desplazamiento de personal	- Verificar que estén debidamente justificadas las permutas, destakes, traslados, reubicaciones y otras acciones de personal.
Registro de personal	- Establecer registros donde se consigne la información de todo el personal nombrado contratado. - Verificar si la información presentada por el personal reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes.
Contratación por tercerización	- Verificar experiencia profesional y comprobada solvencia financiera de las empresas postulantes a prestar el servicio. - Supervisar a quienes tienen a su cargo la ejecución de las actividades tercerizadas, con el fin de evaluar en forma permanente la calidad y eficiencia de los servicios recibidos, así como la seguridad de la información que procesa.
Asistencia y permanencia de personal	- Establecer en el reglamento un horario de trabajo para el personal. - Desarrollar políticas para el control de permanencia, asignando la responsabilidad de supervisar al personal a su cargo durante la jornada laboral, así como de hacer cumplir efectivamente sus funciones asignadas a los jefes de cada unidad orgánica.

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

i. Revisión de procesos, actividades y tareas

Las operaciones, los procesos y las actividades deben ser periódicamente monitoreados o supervisados por los titulares de los órganos estructurales de la Municipalidad de La Victoria, para asegurar que cumplan con los reglamentos, políticas, procedimientos y con los demás requisitos y plazos, comunicando y aplicando las medidas correctivas respectivas.

• Supervisión (valoración, revisión y aprobación, dirección y capacitación)

La supervisión adecuada y oportuna ayuda a asegurar que los objetivos de control interno sean alcanzados. La asignación, revisión y aprobación del trabajo de un servidor comprende:

- La comunicación clara de las funciones, responsabilidades y responsabilidad asignada a cada trabajador;
- La revisión sistemática del trabajo de cada servidor hasta donde sea necesario.
- La aprobación del trabajo en puntos críticos para asegurarse de que marcha como se quiere.

La delegación de trabajo de un supervisor no debe disminuir la responsabilidad del supervisor por estas responsabilidades y funciones. Los supervisores además deberán dar a los servidores de la Municipalidad la suficiente guía y capacitación para ayudar a asegurarse que los errores, desperdicios y actividades incorrectas sean minimizados y que las normas o directivas sean entendidas y cumplidas. Las actividades de control como los procedimientos de autorización y aprobación, segregación de funciones y controles sobre el acceso a los recursos y archivos son preventivas.



Las actividades de control, como: las verificaciones, conciliaciones, y revisión de desempeño operativo, son de detección; mientras que las actividades de control: revisión de operaciones, procesos y actividades y supervisión (valoración, revisión y aprobación, dirección y capacitación; son tanto preventivas y de detección. Por esta razón, frecuentemente se utiliza una mezcla de estos controles para compensar desventajas particulares de controles individuales.

Una vez que una actividad de control es implantada, es esencial que se obtenga seguridad sobre su efectividad. Consecuentemente, las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control. Más aún, debe quedar claro que estas actividades de vigilancia forman solo un componente del control interno. Deben estar integradas a los otros cuatro componentes.

j. Evaluación de costo-beneficio

La evaluación costo-beneficio consiste en evaluar los costos de los controles a implementarse y compararlos con su contribución esperada a minimizar los riesgos. El Órgano de Control Institucional de la Municipalidad de La Victoria, debe identificar que los costos identificados no sean superados por los beneficios que se plantean, así como velar por las medidas que se adoptarán en la implantación de un control adecuado. En teoría, el análisis costo-beneficio involucra los siguientes pasos:

- (a) La identificación de todos los controles o exámenes que se tienen previstos implementar
- (b) La identificación de todos los costos de cada control o examen
- (c) La identificación de todos los beneficios de cada control o examen
- (d) La asignación de valores a cada costo y beneficio
- (e) Se resta el valor del costo al valor del beneficio.

Si se obtiene como resultado de este ejercicio un valor positivo neto y que se encuentra dentro del margen establecido por el responsable del diseño del control, se podrá concluir que el control generará una mejora y será factible.

k. Controles para las tecnologías de la información y comunicaciones

Los sistemas de información implican actividades de control de tipo específico. Por tal motivo, los controles de información tecnológica consisten en dos grandes grupos: controles generales y controles de aplicación.

• Controles o exámenes generales

Los controles generales están constituidos por la estructura, y procedimientos que se deben aplicar al sistema de información de la Municipalidad de La Victoria, tales como computadoras y redes que ayuden a asegurar su correcta operación. Crean el medio en el cual los sistemas de aplicación y controles operan. Las categorías más importantes de los controles generales, son:

- 1. El programa de planificación y gestión de seguridad de toda la entidad, provee un marco y ciclo continuo de actividad para el riesgo gerencial, desarrollando políticas de seguridad, asignando responsabilidades y



realizando el seguimiento de la correcta operación de los controles relacionados con las computadoras.

2. Los controles de acceso limitan o detectan el acceso a los recursos de las computadoras (información, programas, equipos y facilidades), protegiendo así estos recursos contra modificaciones no autorizadas, pérdida y exposición no deseada
3. Los controles de desarrollo, mantenimiento y cambio de la aplicación del software previenen de la utilización de programas no autorizados y/o modificaciones a los programas existentes.
4. Los controles de sistema de software limitan y realizan el seguimiento del acceso a programas potentes y archivos sensibles que controlan el hardware de las computadoras y aseguran las aplicaciones apoyadas por el sistema.
5. La segregación de funciones implica que las políticas, procedimientos y estructura organizacional están establecidos para prevenir que un solo servidor o empleado controle los aspectos clave de las operaciones de las computadoras y pueda así conducir acciones no autorizadas u obtenga acceso no autorizado a los bienes o los archivos.
6. La continuidad en el servicio sirve para asegurar que cuando ocurren eventos inesperados, las operaciones críticas continúen sin interrupción o sean reemprendidas rápidamente y la información crítica o sensible sea protegida.

• **Controles o exámenes de aplicación**

Los controles de aplicación son la estructura, políticas, y procedimientos que utilizan los sistemas individuales separados, tales como cuentas por pagar, inventarios, rol de pagos, garantías o préstamos y están diseñados para cubrir el procesamiento de información dentro de aplicaciones específicas de software. Estos controles son generalmente diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas de información.

Los controles de aplicación y la manera en la que la información fluye a través de los sistemas de información pueden ser categorizados en tres fases de un ciclo del proceso:

- a) **Entradas:** la información es autorizada, convertida a una forma automática e introducida a la aplicación de manera exacta, completa y puntual;
- b) **Procesamiento:** la información es procesada por la computadora y los archivos son actualizados de manera apropiada.
- c) **Salidas:** los archivos y reportes generados por la aplicación reflejan transacciones y eventos que han ocurrido y reflejan los resultados del procesamiento. Sus reportes son controlados y distribuidos a usuarios autorizados.

3. De los órganos involucrados y responsables de las Actividades de Control

El Consejo Municipal, el Alcalde, el Gerente Municipal, los Gerentes y Subgerentes de las Unidades Orgánicas son las Unidades Orgánicas responsables de los procedimientos de aprobación y autorización de las Actividades de Control.



4. MECANICA OPERATIVA

- Los Gerentes y Subgerentes, son responsables de cautelar a través de los niveles funcionales correspondientes que el personal a su cargo cumpla con el mandato de la Ley respectiva, las funciones y responsabilidades, establecidas en el reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones, políticas de gestión institucional, contratos administrativos de servicios y otros contratos, directivas y reglamentos internos específicos, horario de trabajo, pactos colectivos, comunicando a sus jefes inmediatos superiores, la trasgresión de éstos. Este control se efectuará cuando se juzgue necesario, informando por medios diferentes de comunicación, como: actas, memorandos, correos electrónicos, informes, evaluaciones, entre otros.
- La Gerencia de Finanzas, es el órgano responsable de adoptar las acciones y medidas de control que contribuyan al examen de riesgos de los recursos financieros y operaciones económicas de la Municipalidad de La Victoria. así como la verificación y conciliaciones contables-presupuestarias de donaciones y transferencias emitidas - recibidas, firmando el acta respectiva, en el plazo previsto por ley.
- La Gerencia de Administración, es el órgano responsable de adoptar las acciones y medidas de control que contribuyan al examen de riesgos de los bienes patrimoniales, infraestructura tecnológica, intangibles; la gestión del personal y adquisición de bienes y servicios, mantenimiento y servicios generales
- La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, propondrá al Alcalde la aprobación de normas internas, oportunamente, para la formulación y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional, Plan de Desarrollo Concertado, Plan Operativo institucional, el Proyecto de Presupuesto Institucional, en concordancia con las normas legales vigentes emitidas, por los órganos competentes del Gobierno Nacional.
- La Secretaria General es responsable de realizar el seguimiento de la implementación de los Acuerdos del Consejo, elevando los informes a Alcaldía para toma de medidas correctivas, si fuesen necesarias.
- Los trabajadores de la Municipalidad de La Victoria son responsables de:
 - Generar y transmitir información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable, a sus superiores jerárquicos, a las entidades que proveen los recursos con que trabajan y a cualquier otra persona que esté facultada para supervisar sus actividades
 - Preservar y permitir en todo momento el acceso a esta información a sus superiores jerárquicos y a las personas encargadas tanto de realizar el control interno o externo posterior, como de verificar la eficacia y confiabilidad del sistema de información
 - Difundir información antes, durante y después de la ejecución de sus actos con el fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad respecto de lo esencial de la asignación y uso de recursos, los principales resultados obtenidos y los factores más significantes que influyeron en tales resultados



- Proporcionar la información ya procesada a toda persona individual o colectiva que lo solicite, previa autorización de su jefe inmediato superior.
- Los documentos de gestión, operativos y de control que generen los diferentes órganos de la Municipalidad de La Victoria, para el desarrollo de sus actividades, procesos y procedimientos, deben estar elaborados adecuadamente, para lograr que:
 - Tengan precisión de responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades, con un esquema integral del proceso
 - Se constituyen en documentos, para la orientación e inducción al personal que ingrese a la entidad
 - Faciliten la implementación del SCI y la medición de la gestión
 - Se constituyan en un primer paso para implementar un Sistema de Gestión de la calidad y todo lo que ello implica
 - Identifiquen la interrelación con otros procesos
 - Analicen y midan los resultados de la capacidad y eficacia del proceso
 - Permitan centrarse en los recursos y métodos que mejoren el proceso.
- Las Unidades Orgánicas son responsables del logro de metas e indicadores establecidos en el plan operativo respectivo, las evaluaciones semestrales, rendición de cuentas, la recaudación oportuna de recursos directamente recaudados conforme a las normas internas de tesorería; a la ejecución física de las obras de acuerdo al expediente técnico, respectivo, al control de ingreso y salidas del personal, al control de los vehículos motorizados, su operación y mantenimiento.
- El Comité de Control Interno, es el órgano responsable del desarrollo de las acciones pertinentes, para la implementación del componente de Control Interno "Actividades de Control Gerencial", desarrollando con mayor precisión los controles necesarios identificados en la Fase del Diagnóstico y Trabajo de campo, de las principales operaciones que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales.
- La Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado es el marco de referencia de los aspectos, conceptos y términos utilizados en el contenido del presente Manual, en caso supletorio.
- El Comité de Control Interno está facultado para proponer la modificación, actualización o derogatoria o dejar en suspenso, según amerite, las normas directivas internas, reglamentos internos, documentos de gestión institucional, que afecten o pongan en riesgo los objetivos y metas institucionales.



COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL GERENCIAL

NORMA	EN QUE CONSISTE	COMO IMPLEMENTARLA	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA
PROCEDIMIENTOS	Se trata de establecer y asignar por escrito la responsabilidad para autorizar y aprobar las tareas,	<ul style="list-style-type: none"> • Identificando previamente los procesos, tareas y actividades, en el MAPRO o un instrumento equivalente (Este instrumento debidamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación del MAPRO o documento equivalente. 	Al no estar establecidos formalmente los procedimientos, se producen desórdenes o errores en la ejecución de



<p>DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN</p>	<p>actividades o procesos propios de la gestión municipal.</p>	<p>concordado con el ROF y el MOF, establece los procedimientos a seguir, el funcionario encargado de autorizar dicho procedimiento y el funcionario que lo aprueba.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborando este instrumento de gestión de acuerdo a la realidad y tamaño de la entidad, para lo cual se recomienda tomar como referencia los diferentes manuales a los cuales se accede vía los portales web de las Municipalidades. 		<p>tareas y actividades dentro de los procesos de la municipalidad. Se fomenta la discrecionalidad de los funcionarios públicos en las decisiones y acciones, así como la indefinición en cuanto a sus responsabilidades</p>
<p>SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.</p>	<p>Consiste en distribuir funciones entre el personal de tal forma que el control de las etapas clave en un proceso, actividad o tarea no se concentre en una sola persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evitando que un mismo funcionario o servidor centralice varias funciones dentro de un mismo proceso que puedan generar riesgos para la municipalidad. Partiendo del análisis y evaluación de los potenciales conflictos funcionales o la incompatibilidad de funciones al momento de asignar competencias para la autorización y la aprobación en un determinado procedimiento y al momento de su formalización. (Entre las funciones que deben ser separadas tenemos: la autorización, el procesamiento, la 	<ul style="list-style-type: none"> Tablas de niveles de autorización incluidas en el Manual Interno, MOF o MAPRO. 	<p>Surgen potenciales riesgos para la gestión institucional ya que se pueden generar fraudes contra la entidad por falta de controles. Por ejemplo, si una misma persona realiza las cotizaciones, aprueba la compra y da la conformidad del servicio, se corre el riesgo de sobrevaluación de los precios y comisión de irregularidades. Lo mismo sucedería si el Tesorero realiza los registros contables, ya que podría incluir u omitir mayores ingresos o gastos; igualmente si la persona que gira los cheques</p>

		<p>revisión, el control, la custodia, el registro de operaciones, el archivo de documentación, entre otros.</p>	<p>también realiza la conciliación bancaria, se pierde el control de los cheques girados y podría validar salidas de dinero no autorizadas, entre otros casos.</p>
<p>EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO</p>	<p>Se debe evaluar que la implementación de un procedimiento de control, sea factible y resulte conveniente en relación con el logro de los objetivos.</p>	<p>Realizando, antes de la implementación de actividades y procedimientos de control adicionales, una evaluación de su costo para evitar que sea mayor a los beneficios esperados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de políticas o lineamientos para la aplicación de la evaluación costo - beneficio. <p>Los controles implementados pueden resultar más costosos que los recursos protegidos. (Por ejemplo la compra de un equipo de cómputo de última generación para el control de existencias en el almacén que solo requiere de una hoja de cálculo, o para el control de las Actas de Sesiones de Concejo que solo requiere de un procesador de textos; la compra de un sistema de gestión o de administración de colas, cuando no se registra gran afluencia de público) Los recursos no van acordes a las necesidades. (Por ejemplo, cuando al área de GSAT u Obras se le asigna una máquina obsoleta que no soporta ningún sistema, la carencia de un sistema automatizado de control de asistencia, no obstante la gran cantidad de personal; y la obsolescencia de un sistema de marcación</p>



<p>CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS Y ARCHIVOS</p>	<p>Los recursos o archivos de valor deben ser debidamente custodiados, limitándose su acceso a personal autorizado y estableciendo controles para su custodia.</p>	<p>Formalizando procedimientos de control y niveles de acceso a los bienes y recursos susceptibles de mal uso, pérdida o robo. Por ejemplo, los niveles de acceso a los ambientes de Tesorería, Caja, Almacén, Archivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos aprobados de control de bienes y recursos. • Tablas de niveles de acceso 	<p>manual.</p> <p>Los archivos y bienes de la entidad se exponen a riesgos de pérdida, deterioro o sustracción. Se desperdician los recursos, se deterioran los activos o se hace mal uso de ellos. (Por ejemplo, el uso de la fotocopidora con acceso abierto, una camioneta utilizada sin autorización, una línea de teléfono sin control, la ausencia de arqueos de Caja Chica, el retiro de bienes del Almacén sin un registro, entre otros, constituyen riesgos potenciales que afectan a la gestión municipal.)</p>
<p>VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES</p>	<p>Los funcionarios deben realizar acciones de comprobación antes, durante y después de realizar alguna acción o tomar una decisión. Asimismo, deben comparar su información con documentación confiable, sobre los procesos, actividades o tareas más importantes de cada área de la</p>	<p>Dando instrucciones expresas y formales para que los funcionarios y servidores de la municipalidad realicen, como práctica saludable, la verificación y conciliación periódica de los principales procesos o procesos clave, actividades o tareas, con la finalidad de detectar posibles errores, vacíos o inconsistencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos aprobados de mecanismos de conciliaciones y verificaciones 	<p>Hay una alta probabilidad de ocurrencia de errores u omisiones en las tareas, actividades y procesos. (Por ejemplo, pueden surgir diferencias en los saldos de existencias en el Almacén, en Cuentas por Pagar a Proveedores, en las deudas de los contribuyentes, en los</p>



	<p>municipalidad. (Por ejemplo la verificación y conciliación de los saldos de las cuentas bancarias de la municipalidad o de los saldos de existencias o materiales en los almacenes.)</p>	<p>normativas para corregirlas oportunamente.</p>		<p>saldos de Caja Chica, entre otros; así como omisiones en la información o en la atención de trámites administrativos.) Se generan pérdidas o Sobrecostos.</p>
<p>RENDICIÓN DE CUENTAS</p>	<p>Es la obligación que tiene toda autoridad, funcionario o servidor público, de dar información oportuna y veraz sobre su gestión, tanto en términos de ejecución presupuestal como del logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>Dando pautas formales a los responsables de las unidades orgánicas o áreas de la municipalidad para que se organicen y elaboren información pertinente para las rendiciones de cuentas. Estas rendiciones no se limitan solo a los aspectos presupuestarios, sino que incluyen el reporte de los objetivos institucionales logrados, las acciones realizadas y los indicadores de logro. Un espacio conocido de rendición de cuentas es el proceso del presupuesto participativo. Las municipalidades y sus titulares están obligados a rendir cuentas de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 332-2007-CG. También es una manera de rendición de cuentas la presentación oportuna de información financiera y presupuestal y la Memoria Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Registros de rendiciones de cuentas realizadas por el personal. · Actas de reuniones de revisión de objetivos estratégicos. · Memoria institucional · Información financiera y presupuestal actualizada y disponible para los Ciudadanos. 	<p>No se cuenta con información sobre el desempeño de la gestión. No se brinda información a los usuarios</p>
<p>DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y</p>	<p>Es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar,</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Dando instrucciones o pautas para que las tareas, actividades y procesos que 	<ul style="list-style-type: none"> · Identificación de documentos o registros asociados a las actividades o procesos propios 	<p>No se cuenta con documentación sustentatoria de las tareas, actividades o procesos.</p>



<p>TAREAS</p>	<p>ordenar, preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<p>realicen los servidores y funcionarios, cuenten con evidencia documental a través de informes, memorandos, u otro medio similar. Evitando dar disposiciones verbales o utilizando medios informales que no permitan un ordenamiento o archivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Promoviendo el manejo adecuado de la documentación, ordenada por área y por operación, de modo que cualquier persona que requiera de la información pueda entenderla 	<p>de la gestión</p>	<p>Se pierde evidencia material para la verificación de las acciones realizadas. Se genera pérdida de tiempo en la búsqueda de información y respaldo para las acciones de control posteriores. Se tiende la informalidad, autorizaciones verbales y en algunos casos sin fecha y sin indicar el destino. Se incrementa el manejo discrecional, sin registros, ni documentos que evidencien las transacciones</p>
<p>REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.</p>	<p>Los funcionarios deben revisar periódicamente los procesos, actividades y tareas ejecutadas por su gestión a fin de asegurarse de que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales y que se ajustan a la normativa vigente.</p>	<p>Promoviendo y disponiendo que los procesos y procedimientos ejecutados sean revisados periódicamente para asegurar que se enmarquen dentro de la normativa vigente y promuevan el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de Documentos, etc.) 	<p>No se detectan a tiempo deficiencias o alejamientos de los objetivos Institucionales. Se pierde la oportunidad de introducir correctivos o mejoras a las acciones que realizan las diferentes áreas de la municipalidad</p>
<p>CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, Y COMUNICACIONES</p>	<p>Proporcionar aseguramiento relacionado con la fiabilidad de la información y de los servicios de información, ayudando a mitigar los riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Cumpliendo de manera gradual la normativa emitida por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico en lo que respecta a las TIC. · Normando los procesos de 	<ul style="list-style-type: none"> · Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo. · Tablas de niveles de acceso. · Informes periódicos sobre 	<p>Se da un uso indebido de la base de datos e información institucional, exponiéndola a daños, pérdida y sustracción. (Por ejemplo, cuando las claves</p>



	<p>asociados con el uso de las tecnologías en la municipalidad, para lo cual se deberán establecer controles a los sistemas informáticos y a las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TICs en la municipalidad.</p>	<p>desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos y de los aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Normando los aspectos más importantes de seguridad de la información · Documentando el desarrollo de los sistemas y aplicativos informáticos, así como, los procedimientos de seguridad de la información · Asegurando que los sistemas informáticos de la municipalidad cuenten como mínimo con usuarios y claves de acceso · Asegurando que se cuente con procedimientos de respaldo (backup) de la información crítica de la municipalidad. · Sensibilizando al personal de la municipalidad a través de charlas sobre el buen uso de las TIC y sobre la seguridad de la información 	<p>las acciones realizadas para el cumplimiento de la normativa aplicable sobre TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> · Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la municipalidad respecto a los procesos de desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos · Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la municipalidad respecto a los aspectos de seguridad de la información · Informes periódicos relacionados a la gestión de los usuarios y claves de acceso · Informes periódicos relacionados a los procedimientos de respaldo de la información · Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y conciencia del personal de la municipalidad en cuanto al buen uso de las TICs y seguridad de la información 	<p>de acceso de usuarios del SIAF o al SEACE son compartidas, cuando las computadoras no tienen claves de acceso, cuando no se genera una copia de respaldo de la información importante, No se dará el uso correcto a las Tecnologías de Información y Comunicaciones, no se garantizará la fiabilidad de la información y de los sistemas aplicativos informáticos, con el riesgo de dar un uso indebido de la base de datos e información institucional, exponiéndola a daños, pérdida y sustracción. (Por ejemplo, cuando las claves de acceso de usuarios del SIAF o el SEACE son compartidas, cuando las computadoras no tienen claves de acceso cuando no se genera una copia de respaldo de la información importante.)</p>
--	--	---	--	---



4.- COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

La información y la comunicación son esenciales para la realización de todos los objetivos de control interno. Uno de los objetivos de control interno es cumplir con las obligaciones de responsabilidad pública. Esto puede lograrse desarrollando y manteniendo información financiera y no financiera confiable y relevante, y comunicando esta información a través de la exposición de reportes puntuales.

La información y comunicación relacionada con el trabajo de la organización creará la posibilidad de evaluar orden, ética, economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. En muchos casos, cierta información tiene que ser emitida, o el proceso de la comunicación tiene que llevarse a cabo para cumplir con las leyes y regulaciones.

La información se necesita a todos los niveles de la organización para tener un control interno efectivo y lograr los objetivos de la entidad. Por tal motivo un conjunto de información pertinente, confiable y relevante debe ser identificado, capturado y comunicado en la forma y período de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su control interno y sus otras responsabilidades. Una precondition para que la información sea confiable y relevante es el archivo oportuno y correcta clasificación de los hechos y las transacciones.

Los sistemas de información generan reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, información relacionada con el cumplimiento y que hacen posible que se lleve a cabo y controle una operación. Los sistemas no sólo tienen que ver con formas cualitativas o cuantitativas de datos generados internamente, sino con información sobre hechos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones y su reporte

La implementación del componente de información y comunicación implica el establecimiento de políticas, procedimientos, mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro de la Municipalidad de La Victoria.

1. Funciones y características de la Información que genera la Municipalidad de La Victoria.

- a) La información que generan los órganos, es el resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior y debe contar con las características de integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad, y objetividad.
- b) Las políticas del sistema de Información, deben contener además de las ya establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional y Plan de Desarrollo Concertado, las siguientes:
 - Elaboración de planes o manuales que identifiquen las necesidades de información interna y externa.
 - Implementación de una política de puertas abiertas a las inquietudes de los dependientes y la mejora continua de comunicación organizacional.
 - Mecanismos de comunicación de los cambios organizacionales directamente a todos los funcionarios y servidores
 - Diseño de un manual de comunicación para transmitir la información que necesite cada unidad orgánica, funcionario o servidor.



- Determinar los tipos de información que la entidad administrará para la toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos.
- Implementar el sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Ejemplo de funciones y características de la información

Unidad Orgánica	Tipo de información/Reporte	Característica	Frecuencia
Contabilidad	Estados Financieros	Obligatorio	Anual
Contabilidad	Análisis de Cuentas	A solicitud	Mensual/Anual
Tesorería	Flujos de caja	Obligatorio	Mensual
Logística	Margen de bienes	Obligatorio	Anual
Planeamiento	Avance del cumplimiento del POI	Obligatorio	Trimestral
...			

Se elaborará una relación del tipo de información que emite cada unidad orgánica.

2. Información y Responsabilidad.

Es importante determinar la relación entre información y responsabilidad que el personal de la Municipalidad de La Victoria, asumirá en el desarrollo de sus tareas y actividades laborales. Para ello se debe adoptar las siguientes políticas y estrategias:

- Implementación de la comunicación directa con el personal, cuando sea posible; a través de entrevistas.
- Crear un clima de confianza mutua que permita la comunicación oportuna de buenas y malas noticias propiciando una comunicación abierta y honesta.
- Proponer el ejercicio de comunicaciones en tres direcciones (descendente, horizontal y ascendente).
- Se dejará constancia de la comunicación de los problemas detectados
- toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos

3. Calidad y Suficiencia de la Información.

Para garantizar la calidad y suficiencia de la información, la Gerencia Municipal, en coordinación con el Comité de Control Interno, debe implementar mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia oportuna de la información que se genere y comunique en la entidad

a) La calidad y suficiencia de la información que se genera y comunica en la Municipalidad de La Victoria, se refleja en:

- **La información tecnológica.**- Aquella que se brinda por medio de los sistemas informáticos, a través del portal institucional de la municipalidad de la Victoria, o de servicios al ciudadano, u otros sistemas informativo como: SISTDOC, SIAF, Sistemas Logísticos, etc.
- **La información gerencial.**- Es la información que se presenta al Alcalde, y Gerencia Municipal, Gerencias, en forma periódica o eventual, para la toma de decisiones.



- **La información electrónica.-** Es la que se genera a través del correo electrónico o Intranet, en la comunicación interna (entre funcionarios y trabajadores) y externa (usuarios, administrados externos y público en general) siendo válida para todos los efectos legales y administrativos.
 - Los funcionarios y servidores deben asumir que los datos y la información, así como los procesos que los crean, almacenan, procesan y utilizan, son propiedad de la Municipalidad de La Victoria y que su uso compartido dentro de la misma, así como con terceros, deberá estar sometida a consideraciones legales o de privacidad.
 - Los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad de La Victoria, son responsables de mantener un inventario actualizado de los datos o información de su disponibilidad, así como informar sobre la calidad de los mismos.
 - La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, debe conocer quién usa la información de los diferentes órganos de la municipalidad de La Victoria y con qué propósito, así como implementará la gestión de los procesos de generación de datos que incluyan medidas de calidad que aseguren la satisfacción de los requisitos de los usuarios.
 - En el almacenaje y procesamiento de datos se debe: proporcionar arquitecturas y procedimientos que minimicen la redundancia, salvaguardar los datos de daños o accesos no autorizados y diseñar las nuevas tecnologías con el fin de promover la calidad de los datos.
 - Los usuarios deben trabajar con los suministradores de datos con el propósito de proporcionar retroalimentación, asegurar que los datos se interpreten correctamente y que se utilizan sólo para fines de la Municipalidad de La Victoria, protegiendo los derechos de los usuarios y servidores, entre otros, en relación con la privacidad.
- b) La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, es el órgano responsable de la evaluación de la calidad de la información, de acuerdo a las directivas y procedimientos establecidos en concordancia con las normas legales vigentes.
- c) Los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad de La Victoria son responsables de la evaluación periódica de las políticas y procedimientos establecidos en los documentos de gestión, según corresponda, de acuerdo a las directivas y normas internas y externas emitidas por la entidad y por los órganos rectores del gobierno central.

4. Sistemas de Información

La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, es responsable de conducir, ejecutar y evaluar las políticas y procedimientos en materia de tecnología de la información y comunicación, velando que los demás órganos cuenten con la información oportuna y eficiente.

Los sistemas de información deben orientarse a integrar las operaciones de la entidad y su calidad debe asegurarse por medio de la elaboración de procedimientos documentados debiendo reflejarse en el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), herramienta para ordenar los esfuerzos de incorporación de tecnologías de la información, que establece las políticas requeridas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de tecnología de la información TI.



Así mismo, se sugiere el diseño de controles de datos fuentes, de operaciones de procesos y de salida de información, debiendo designar a los usuarios encargados de salvaguardar los datos, debiendo definir las claves de acceso.

5. Flexibilidad al cambio

- a) la Gerencia de Administración Documentaria e Informática, debe estar atento a los cambios e innovaciones que se manifiestan a través de la creación o modificación de productos, de procesos o servicios y de la normatividad. En este sentido, la Municipalidad de La Victoria, en un proceso de mayor flexibilidad y adaptabilidad se adecuará a los cambios tecnológicos y a las demandas de sus clientes internos o externos, y de aquellas entidades que financian sus proyectos de desarrollo.
- b) La Gerencia de Administración debe proporcionar a la Gerencia de Administración Documentaria e Informática, los recursos tecnológicos adecuados y las personas idóneas en el manejo de la información de la Municipalidad, quien a su vez debe proponer a la Gerencia Municipal la implementación de mejoras en el sistema de información y comunicación, como las que a continuación se detallan:
- Fortalecer a través del sistema de información las relaciones con el personal y los usuarios y contribuyentes de la Municipalidad de La Victoria, para tomar conocimiento de sus necesidades, reclamos opiniones e inquietudes
 - El sistema de información de la Municipalidad de La Victoria, debe ser revisado periódicamente y, si es necesario, rediseñarlo cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos o cuando los cambios en las necesidades de los trabajadores, usuarios y contribuyentes, normativa, entre otros, así lo requieran.
 - El sistema de información deberá tener la capacidad de generar información de acuerdo con los requerimientos de los trabajadores o usuarios y contribuyentes de la Municipalidad de La Victoria.
 - Se debe establecer niveles de acceso a los sistemas de información con la finalidad de evitar que pueda ser modificado por diferentes personas que no cuentan con la autorización respectiva para realizar cambios.
 - El sistema de información debe ser diseñado de acuerdo con sus necesidades prioritarias y a los recursos con los que cuente la Municipalidad de La Victoria.
 - Se debe constatar periódicamente que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la municipalidad de La Victoria.
 - El sistema de información debe encontrarse estandarizado para permitir a la municipalidad de La Victoria, integrar nuevas tecnologías más fáciles y rápidas e invertir menos tiempo y dinero en la capacitación a su personal.
 - El Plan Operativo Informático debe estar estrechamente articulado con el Plan de Desarrollo Institucional y con sus planes operativos anuales, para hacer frente a los cambios futuros.
 - El sistema de información debe estar alineado y sincronizado con los procesos más importantes de la Municipalidad de la Victoria, con el fin de que esto permita que la entidad pueda responder con rapidez al cambio.

6. Archivo institucional

La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, es la unidad orgánica responsable de establecer las políticas y procedimientos que contribuyan a la eficiente administración, organización, mantenimiento y conservación de toda la documentación



que se genera en el ámbito jurisdiccional de la municipalidad de La Victoria, como consecuencia de sus actividades, en el ejercicio de sus funciones. Coordina con el Archivo General de la Nación para la transferencia y eliminación de documentos.

a) Aspectos a considerar en la mejora de la administración, organización y conservación de archivos de la Municipalidad de La Victoria.

- Formulación de una Guía de Organización de documentos, la misma que debe considerar las siguientes acciones: a) Elaborar un inventario preliminar de unidades de archivos (carpetas, legajos, tomos, cajas, etc.), para detectar documentos deteriorados que van a permitir evaluar las condiciones medioambientales y los depósitos en que estarán guardados las unidades de archivamiento; b) Las unidades de archivamiento en los archivos de gestión de las series documentales (documentos que tienen características comunes) y las unidades orgánicas de la Municipalidad de La Victoria, deben tener una codificación alfabética, numérica o alfanumérica; c) En los archivos periféricos y del archivo central, la clasificación y ordenación será por el principio de procedencia (unidad orgánica de origen) y principio de orden original (orden que se dio en cada unidad orgánica); d) Elaborar los cuadros de clasificación de documentos.
- Elaboración de un formato de inventario de transferencia o eliminación de documentos que debe conservarse permanentemente en la Gerencia de Administración Documentaria e Informática, según sea el tipo de documento o información, para dejar constancia de los documentos transferidos o eliminados. Dicho inventario debe ser registrado en el módulo correspondiente (transferencia o eliminación)
- La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, elaborará y actualizará las tablas de plazos de conservación de documentos, según sea el caso.
- Se protegerá toda la documentación de aquellos factores químicos, biológicos, físicos, materiales y ambientales que puedan afectar su conservación.
- Los documentos deben ser conservados en locales adecuados que tengan, como mínimo, estantería metálica, equipo contra incendios, protección contra inundaciones y tener el cuidado necesario en el manejo de los mismos.
- Sólo tendrán acceso a los depósitos los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de la Victoria, que cuenten con la autorización respectiva.
- Los documentos electrónicos que son almacenados en medios magnéticos formarán parte de un programa de respaldo y migración de soporte para garantizar el acceso, el uso y la adecuada preservación de la información, con la finalidad que esta información sea accesible en todo momento.
- Se debe reservar un espacio físico para resguardar los soportes magnéticos de información.
- Respecto del manejo de archivos electrónicos, es necesario, de acuerdo con la magnitud del manejo de información, considerar la normativa respectiva contenida tanto en el Archivo General de la Nación como en las Normas Técnicas del Sistema Nacional Archivístico, entre otros.

7. Comunicación interna

La comunicación interna es la que se desarrolla entre el personal de la Municipalidad de La Victoria. En función de la máxima Autoridad institucional que sigue el flujo de información, la comunicación interna se divide en vertical (descendente y ascendente) y horizontal.



a) Comunicación descendente.

Es la que va de las máximas autoridades, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada. Puede discurrir desde el Alcalde, Gerencia Municipal, Gerencias, hasta el empleado de menor categoría de la municipalidad de La Victoria, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados, utilizando diferentes medios y mecanismos, sobre:

- Cuál es la finalidad de la Municipalidad de La Victoria, cuáles son sus objetivos, actividad y organización, vigente.
- Cuando fue fundado la Municipalidad de La Victoria.
- Cuál es su visión, misión y funciones de la Municipalidad de La Victoria.
- La Municipalidad de La Victoria, ante quien es responsable.
- En qué casos debemos rendir cuenta a la Municipalidad Metropolitano de Lima.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la entidad y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona
- Oportunidad en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación que se ha entendido. Asegurándose que el subordinado ha entendido lo que le hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

b) Comunicación ascendente.

Es la que parte de los empleados y se dirige a los funcionarios, incluye la comunicación a los superiores: opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados.



La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las Municipalidades van haciendo conscientes de su importancia.

Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en los funcionarios, el sentimiento de pertenencia de la Municipalidad de La Victoria, y por tanto, la motivación en el trabajo.

b) Comunicación horizontal

Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas. Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y la compartimentalización de funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel.

La máxima autoridad de la Municipalidad de La Victoria, debe incorporar en sus políticas de gestión institucional, estrategias de control para mejorar la comunicación Interna, tales como:

- Todo el personal debe recibir información relativa a sus responsabilidades sobre las operaciones y el control de las mismas, como también, de la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los otros funcionarios. En este sentido, la información debe permitir al personal dar cumplimiento a las siguientes acciones:
 - Conocer las funciones específicas asignadas y los resultados esperados
 - Desarrollar adecuadamente las tareas correspondientes para el ejercicio de sus funciones
 - Responder integral y oportunamente por los resultados obtenidos;
- Establecer líneas de comunicación, para la denuncia de posibles actos indebidos de parte del personal; así como para la recepción de propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, entre otros;
- Desarrollar un Plan de Comunicación Interna, que debe contener la siguiente estructura:
 1. Lograr un firme compromiso de la máxima Autoridad de la Municipalidad de La Victoria,
 2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la Municipalidad de La Victoria.
 3. Diseño del Plan.
 4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.
 5. Implantación y seguimiento.
- Desarrollar reuniones periódicas entre la máxima Autoridad, Gerentes y el personal subalterno.
- Establecer niveles de comunicación entre la Sede Central de la municipalidad de La Victoria y las Unidades orgánicas ubicadas en diferentes lugares del distrito de La Victoria.



8. Comunicación externa

- a) La comunicación externa es un proceso que consiste en transportar información o contenidos informativos desde una entidad hacia la opinión pública a través de los medios de comunicación social.
- b) La Gerencia de Imagen Institucional de la Municipalidad de La Victoria, debe incorporar dentro de sus políticas de gestión institucional, estrategias de control para mejorar la comunicación externa, tales como:
- Establecer mecanismos para detectar las necesidades de comunicación específicas de cada usuario externo;
 - Identificar a las personas claves en el proceso de comunicación,
 - Contar con un adecuado asesoramiento en relación con la imagen y relaciones que se tendrán con la entidad.
 - Contar con un mecanismo de control de redacción para el envío de notas de prensa, artículos y documentos institucionales que se publiquen en los medios de comunicación externos,
 - Organizar ruedas de prensa y otros eventos para comunicar la posición de la entidad ante sucesos de carácter institucional,
 - Establecer procedimientos que garantice que las comunicaciones externas sean:
 - Recibidas
 - Registradas y documentadas
 - Evaluadas para saber cuáles se consideran relevantes
 - Quién y qué se responde a las comunicaciones recibidas (solicitudes de información, opiniones y quejas)
 - Coordinar con la Gerencia de Administración Documentaria e Informática sobre la elaboración y actualización del portal de transparencia,
 - Coordinar con la Gerencia de Administración Documentaria e Informática u órganos correspondientes sobre la clasificación de información de carácter secreto y reservado,
 - Adoptar las medidas de seguridad que permitan un adecuado uso y control de seguridad de la información de acceso restringido.
- c) La Secretaría General debe adoptar las medidas necesarias que permitan garantizar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública dentro de su competencia,

9. Canales de comunicación

La máxima Autoridad de la Municipalidad de La Victoria, deberá implementar políticas para establecer medios de comunicación que faciliten y estandaricen la comunicación interna y externa efectiva, a través de los diferentes de canales de comunicación.

- a) De acuerdo con la jerarquía, los canales de comunicación son:
- **Vertical:** Debe generarse en las áreas directivas de la Municipalidad de La Victoria, y desciende utilizando los canales oficiales.
 - **Horizontal o plana:** Se desarrollará entre el personal de un mismo nivel, escasamente utiliza las canales oficiales. En este tipo de comunicación se puede implementar la técnica de trabajo en equipo.



- **Diagonal u Oblicua:** Es la comunicación que se da entre un superior jerárquico y los subalternos de otra unidad orgánica.
- b) De acuerdo con su forma los canales de comunicación son:
- **Formal:** Su contenido está referido a aspectos laborales. Es la comunicación escrita que genera la municipalidad de La Victoria, es lenta y se plasman en documentos tales como memorando, cartas, oficios, entre otros, periódicos murales, boletines, buzón de sugerencias, revistas, Intranet, correo electrónico entre otros.
 - **Informal:** Es la comunicación cuyo contenido es de aspectos laborales pero no utiliza canales oficiales. Es más veloz que la comunicación formal.
- c) De acuerdo con los medios los canales de comunicación son:
- **Físicos:** Son aquellos en que los mensajes se transmiten en el mundo real a través de distintos tipos de soporte (escritos, visuales, auditivos, de coordinación, entre otros).
 - **Virtuales:** Son aquellos que recrean el mundo físico a partir de la utilización de los sistemas de información (hardware y software) interconectados en redes.
- d) De acuerdo con su dirección:
- **Ascendente:** Aquellas que ocurren de un nivel jerárquico inferior a otro superior.
 - **Descendente:** Aquellas que se dan del nivel jerárquico superior a un nivel administrativo inferior.
 - **Multidireccional:** Aquellas que se dan tanto ascendente como descendente

MECÁNICA OPERATIVA

- a) La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, debe proponer a la Gerencia Municipal, la emisión de normas y procedimientos internos para la implementación de los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad, en todo el ámbito de la Municipalidad de La Victoria, que sirvan de instrumentos en la implementación y fortalecimiento del control interno
- b) La Municipalidad de La Victoria, a través de la Gerencia de Administración Documentaria e Informática, debe implementar y/o fortalecer de manera permanente el sistema de información informático o manual, mediante herramientas o instrumentos que se ajusten a la naturaleza, estrategias y política institucional, orientados al manejo, preparación y presentación de la información económica, financiera, contable, presupuestaria y operacional, entre otras de manera imparcial y objetiva, que aseguren la calidad de la misma mediante la elaboración de procedimientos documentados que permita brindar información con respecto a:
- Misión, planes, objetivos, normas y metas institucionales
 - Programación, ejecución y evaluación de actividades, en términos monetarios, porcentuales y físicos



- Niveles alcanzados en el logro de los objetivos estratégicos y operativos
 - Estados de situación económica, contable y financiera por períodos y expuestos comparativamente
 - Gestión administrativa, presupuestal y logística de la entidad, en concordancia con la normativa sobre transparencia fiscal y acceso público a la información
 - Otros requerimientos específicos de orden legal, técnico u operativo.
- c) La Gerencia de Administración Documentaria e informática, para lograr la mejora de la administración, organización y conservación de los archivos de la Municipalidad de la Victoria, debe adoptar las siguientes acciones:

- Formulación de una Guía o un Manual de Procedimientos Administrativos de organización de documentos, la misma que debe considerar las siguientes acciones: a) Elaborar un inventario preliminar de unidades de archivos (carpetas, legajos, tomos, cajas, etc.), para detectar documentos deteriorados que van a permitir evaluar las condiciones medioambientales y los depósitos en que estarán guardados las unidades de archivamiento; b) Las unidades de archivamiento en los archivos de gestión, las series documentales (documentos que tienen características comunes) y las unidades orgánicas de la Municipalidad de La Victoria, deben tener una codificación alfabética, numérica o alfanumérica; c) En los archivos periféricos y del archivo central, la clasificación y ordenación será por el principio de procedencia (unidad orgánica de origen) y principio de orden original (orden que se dio en cada unidad orgánica); d) Elaborar los cuadros de clasificación de documentos.
- Elaboración de un formato de inventario de transferencia o eliminación de documentos que deberá conservarse permanentemente en la Gerencia de Administración Documentaria e informática, según sea el tipo de documento o información, para dejar constancia de los documentos transferidos o eliminados, dicho inventario deberá ser registrado en el módulo correspondiente (transferencia o eliminación).
- La Gerencia de Administración Documentaria e informática elaborará y actualizará las tablas de plazos de conservación de documentos, según sea el caso
- Se protegerá toda la documentación de aquellos factores químicos, biológicos, físicos, materiales y ambientales que puedan afectar su conservación.
- Los documentos deben ser conservados en locales adecuados, que tengan como mínimo estantería metálica, equipo contra incendios, protección contra inundaciones, y tener el cuidado necesario en el manejo de los mismos.
- Sólo tendrán acceso a los depósitos los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de La Victoria, que cuenten con la autorización respectiva
- Los documentos electrónicos que son almacenados en medios magnéticos formarán parte de un programa de respaldo y migración de soporte para garantizar el acceso, el uso y la adecuada preservación de la información, con la finalidad de que dicha información sea accesible en todo momento.
- Se deberá reservar un espacio físico para resguardar los soportes magnéticos de información.
- Respecto del manejo de archivos electrónicos, es necesario, de acuerdo con la magnitud del manejo de información de cada entidad, considerar la normativa respectiva contenida tanto en el Archivo General de la Nación como en las Normas Técnicas del sistema nacional de archivos, entre otros.



- d) La Gerencia de Administración Documentaria e informática desarrollará un Plan de Comunicación Interna, que debe contener la siguiente estructura: **1. Lograr un firme compromiso de la máxima Autoridad de la Municipalidad de la Victoria**, que garantice la introducción o implementación de cualquier tipo de cambio en la entidad. **2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la municipalidad de La Victoria**, que permita detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas. **3. Diseño del Plan**; definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, plazos, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, entre otros) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. **4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación**; para fomentar la comunicación en los trabajadores de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión de esta estrategia a toda la entidad busca alcanzar el cambio de actitud y el compromiso de los distintos actores implicados para el éxito del plan. **5. Implantación y seguimiento**; la implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas, con el fin de poder diseñar acciones correctivas.
- e) La Gerencia de Administración Documentaria e Informática, debe proponer a la Gerencia Municipal, considerar en el Reglamento Interno de Trabajo, un programa de reuniones periódicas entre la Máxima Autoridad, Gerentes y el personal subalterno de la Municipalidad de La Victoria, con la finalidad de evaluar la gestión administrativa, el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, así como para proponer propuestas de mejoras en el desarrollo de las actividades laborales.
- f) Así mismo, el plan de comunicación interna de la Municipalidad de La Victoria debe considerar los niveles de comunicación entre la sede central de la Municipalidad y los órganos ubicados en distintos lugares del Distrito, que deben sujetarse a los criterios de comunicación descendente, ascendente y horizontal, establecidos en el presente Manual.



COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

NORMA	EN QUE CONSISTE	COMO IMPLEMENTARLA	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA
	Toda municipalidad debe contar con áreas de archivo debidamente implementadas para la conservación	<ul style="list-style-type: none"> Disponiendo la implementación del Archivo Central de la municipalidad, dotándolo de espacio suficiente y estantes para el 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de las funciones de Archivo en documentos de gestión, tales como ROF, MOF. Registro de 	Se incrementa la vulnerabilidad del archivo documental, de la información histórica y de documentos sustentatorios



<p>ARCHIVO INSTITUCIONAL</p>	<p>de toda la documentación importante, según los lineamientos establecidos por el Archivo General de la Nación.</p>	<p>ordenamiento de la documentación y de ser posible sistematizando la información para facilitar las búsquedas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contando con un software de archivo y una directiva que defina la periodicidad de remisión de documentación al Archivo Central, así como los procedimientos para la preservación y conservación de los documentos. • Dotando de mobiliario seguro a las diferentes áreas de la municipalidad para el archivo de su documentación de uso permanente. 	<p>asignación de mobiliario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de administración de archivo institucional 	<p>generada por la municipalidad, exponiéndolos a daños, pérdidas, sustracciones o al uso indebido.</p>
<p>COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<p>Es la forma en que se transmite y se recibe información dentro de la municipalidad, tanto en forma horizontal (de un área a otra), como en forma vertical (de un subordinado a su superior o viceversa). Las características del mensaje (frecuencia, profundidad y formatos) deben adecuarse a las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo los tipos de documentos que deben ser utilizados para la comunicación interna horizontal o vertical al interior de la municipalidad. Para el caso se recomienda la emisión de una directiva interna en la cual se regule y estandarice la tipología de documentos, formatos y uso en la comunicación interna. 	<p>Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación interna y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes.</p>	<p>No hay regulación de los procedimientos de comunicación interna originando el uso de medios indistintos, informales y de acuerdo a criterios del personal, funcionarios y servidores.</p> <p>La producción de la información es desordenada y con diferentes clases de formatos como: el Informe, el</p>



	necesidades de comunicación de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> Estableciendo líneas de comunicación para que el personal pueda transmitir <ul style="list-style-type: none"> a) oportunidades de mejora o, b) denuncia de posibles actos indebidos. 		Memorando, el Proveído, la Ayuda Memoria, la Hoja Informativa, todos ellos diferentes en cuanto forma y tipo de uso.
COMUNICACIÓN EXTERNA	<p>Es la forma en que se transmite y se recibe información desde y hacia afuera de la municipalidad.</p> <p>El mensaje empleado debe adecuarse a las características del receptor (ciudadano).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estableciendo los tipos de documentos que deben ser utilizados para su comunicación externa. Emitiendo una directiva interna que regule los medios a utilizar para la comunicación externa de la entidad como: Oficios, Cartas, Resoluciones, Informes, correos electrónicos u otros documentos, así como la uniformización del formato de los mismos. Regulando la atención que se brinda a las sugerencias, quejas, reclamos y denuncias de parte de los usuarios de los servicios y vecinos en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación externa y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes 	Se fomenta el desorden y la discrecionalidad en el uso de medios de comunicación externa, poniendo en riesgo la formalidad y protocolo que corresponde cuando se establecen relaciones inter institucionales.
CANALES DE COMUNICACIÓN	Son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la municipalidad para la difusión de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Identificando canales para la comunicación, según el tamaño de la población, necesidades de información y acceso a tecnologías. Así, se podría utilizar reuniones periódicas con la población; utilización de paneles informativos en 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de establecimiento de canales de comunicación con la población: correo electrónico, murales, boletines, etc. 	Se generan consecuencias negativas de relación debido a una deficiente comunicación entre la municipalidad y la población. La población desconoce las acciones de la municipalidad por lo que la transparencia



		lugares públicos, boletines, emisiones radiales, páginas web institucionales, etc.	se verá severamente afectada, dando lugar a interpretaciones equivocadas y pérdida de confianza en las autoridades.
--	--	--	---

5.- COMPONENTE: SUPERVISIÓN

La supervisión o seguimiento del control interno busca asegurar que los controles operen como se requiere y que sean modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios en las condiciones. El seguimiento también debe valorar si, en cumplimiento de la misión de la entidad, se alcanzan los objetivos generales expuesto en la definición de control interno. Esto se puede lograr a través de las actividades de seguimiento continuo, evaluaciones puntuales, o una combinación de ambas, para poder ayudar a asegurar que el control interno siga siendo aplicable a todos los niveles y a través de toda la entidad, y que el control interno logre los resultados deseados. El seguimiento de las actividades de control interno como tal, debe distinguirse claramente de la revisión de las operaciones de la institución, misma que es una actividad de control interno descrito en el Componente Actividades de Control Gerencial

El seguimiento continuo de control interno ocurre en el curso normal de las operaciones recurrentes de la entidad. Se ejecuta continuamente y sobre la base del tiempo real, reacciona dinámicamente al cambio de condiciones y forma parte del engranaje de las operaciones que desarrolla la institución. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones puntuales y las acciones correctivas son potencialmente menos costosas. Dado que las evaluaciones puntuales toman lugar después de los hechos, generalmente los problemas son fácilmente identificables a través de las rutinas del seguimiento continuo.

Usualmente, alguna combinación del seguimiento permanente y de las evaluaciones puntuales ayudará a asegurar que el control interno mantenga su efectividad a través del tiempo.

1. Prevención y Monitoreo

El Sistema de Control Interno requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la máxima autoridad de la Municipalidad de La Victoria y la Gerencia Municipal deberán



ser informadas por el Comité de Control Interno, de los aspectos significativos observados

a) La prevención y monitoreo se debe efectuar sobre los diferentes documentos de gestión, operativos o de control que regulen y sustenten el desarrollo de las actividades de la Municipalidad de La Victoria para asegurar de que los objetivos institucionales y los relacionados con el control interno se cumplan.

b) Los documentos que sirven de herramienta para la prevención y el monitoreo del control interno en la Municipalidad de La Victoria, son:

- Manual de organización y funciones Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO).
- Directivas para la formulación y evaluación de Plan de Desarrollo Institucional, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo Institucional.
- Directivas y normas internas para la programación, formulación, ejecución y evaluación de los procesos técnicos administrativos (contabilidad, personal, logística, presupuesto, tesorería, patrimonio, etc.)
- Leyes y reglamentos aplicables a la Municipalidad de La Victoria.
- Instructivos de Trabajo.
- Diagramas de flujo
- Estudios previos de rediseño o mejoramiento de procesos
- Reportes operativos
- Reportes de resultados
- Informes de registros de revisiones internas
- Evaluaciones de riesgos
- Estudios previos de evaluación del control interno
- Reporte de indicadores
- Circulares y lineamientos

2. Monitoreo oportuno del control interno

a) Las medidas correctivas a ser implantadas en el mejoramiento del control interno de los procesos y operaciones de la Municipalidad de La Victoria, deben estar sujetas a monitoreo oportuno, para determinar su vigencia, consistencia y calidad, para formular las modificaciones que se consideren pertinentes, orientadas a obtener una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos previstos.

b) El monitoreo oportuno del sistema de control interno en la Municipalidad de La Victoria, se realizará a través del seguimiento continuo y de las evaluaciones puntuales.

c) El seguimiento continuo se desarrollará para verificar el cumplimiento efectivo de las medidas correctivas y mejoras que se implementen en los procedimientos de la Municipalidad de La Victoria, así como el correcto funcionamiento de los controles de planeamiento, de presupuesto, de organización y de procedimientos los cuales estarán a cargo de los diferentes órganos de la Municipalidad de La Victoria, y del personal competente, utilizando como herramientas, los documentos de gestión que respaldan el marco normativo de sus actividades.



d) Los documentos de gestión que sirven de herramientas para el seguimiento continuo son:

Herramientas de gestión de planeamiento:

- Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC).
- Plan Operativo Institucional (POI)
- Plan Anual de Contrataciones del Estado

Herramientas de gestión de presupuesto:

- Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
- Presupuesto Institucional Modificado (PIM)
- Presupuesto Analítico de Personal (PAP)

Herramientas de gestión de organización:

- Reglamento de Organización y Funciones (ROF)
- Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Cuadro para Asignación de Personal (CAP)
- Manual de Procedimientos (MAPRO).

Herramientas de gestión de procedimientos:

- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

e) Las evaluaciones puntuales, se desarrollarán para verificar la calidad y eficacia de los exámenes en una etapa predefinida de los procesos de la Municipalidad de La Victoria, para comprobar la eficiencia y eficacia del desarrollo de los procedimientos, que permitirá formular la recomendación de medidas correctivas a implementar, para optimizar los resultados esperados.

Durante el monitoreo se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Identificar fallas en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones
- Establecer si las operaciones se están realizando conforme al plan.
- Investigar los factores contextuales que puedan afectar las operaciones, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos.
- Evaluar la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general.
- Identificar problemas recurrentes que necesitan atención.
- Recomendar ajustes a las operaciones.
- Investigar posible soluciones a los problemas presentados.

3. Reporte de deficiencias

El reporte de deficiencias, permitirá al Órgano de Control Institucional de la Municipalidad de La Victoria, recomendar a la Máxima Autoridad, la implementación de las medidas correctivas adecuadas de las deficiencias, causas y efectos o consecuencias que ocurren en el desarrollo de los procesos.

4. Implantación y seguimiento de medidas correctivas



- a) El Comité de Control Interno propondrá a la Gerencia Municipal de la Municipalidad de La Victoria, la formulación e implementación de un Plan de Mejoramiento, con la finalidad de registrar las recomendaciones productos de las autoevaluaciones y evaluaciones independientes realizadas y las acciones de mejoras a efectuarse a nivel de los procesos que se desarrollan en la Municipalidad, que permitan monitorear y conocer en un periodo determinado la situación en que se encuentran la implementación y el seguimiento de las medidas correctivas
- b) Los Órganos de la Municipalidad de La Victoria, deben elaborar y mantener actualizados registros de recomendaciones derivadas de los exámenes de control y seguimiento del control interno.
- c) El Órgano responsable de la formulación del plan de mejoramiento debe tener en consideración los siguientes criterios:
 - Analizar las causas de cada debilidad señalada;
 - Registrar las posibles acciones que permitirían subsanar las debilidades detectadas
 - Analizar la viabilidad de cada acción en tiempo, costo, apoyo político, proveedores, recursos técnicos, etc.
 - Seleccionar las acciones factibles de cumplirse e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y el plazo en que se llevarán a cabo.

5. Autoevaluación

- a) La Autoevaluación permite a los diferentes órganos de la Municipalidad de La Victoria, medir la efectividad de los controles en los procesos que intervienen y los resultados de la gestión, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo, teniendo en cuenta las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y con la participación de todo el personal de la Municipalidad.
- b) Permite al Órgano de Control Institucional de la Municipalidad, monitorear el desarrollo de los procedimientos y actividades que desarrollan los diferentes órganos a través de la medición de los resultados generados en los procesos y el análisis de indicadores, evaluando su diseño y operación en un periodo determinado, con la finalidad de tomar las decisiones conducentes a la corrección o el mejoramiento del desempeño a nivel institucional.
- c) Los órganos de la municipalidad de La Victoria, deben desarrollar acciones de:
 - Autoevaluación de control, que estará orientado a la verificación y evaluación del cumplimiento de los planes, objetivos y metas trazados en el Plan de Desarrollo Institucional y Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo Institucional, a través de la calidad y efectividad de los procedimientos internos asociados a las actividades institucionales, el desempeño de las funciones del personal de la Municipalidad y la participación ciudadana, con la finalidad de implementar las acciones de mejoras necesarias.
 - Autoevaluación de la gestión; debe desarrollarse de acuerdo a los indicadores de gestión diseñados en los planes y programas y en los procesos de la Municipalidad, que permitirá monitorear los factores críticos de éxito de los procesos y establecer las medidas correctivas que garanticen la continuidad de las operaciones y el logro de los objetivos de la entidad.

- Para efectos de la autoevaluación de control y de gestión los diferentes órganos de la Municipalidad de La Victoria, deberán considerar los siguientes criterios:
 - a) Analizar el conjunto de controles e indicadores establecidos en los planes y programas de la Municipalidad de La Victoria, para determinar la necesidad de definirlos, replantearlos o eliminarlos.
 - b) Elaborar un informe de autoevaluación, donde se identifique la evaluación del Sistema de Control Interno y las mejoras a implementar.
 - c) Presentar el informe de autoevaluación al Comité de Control Interno.

6. MECÁNICA OPERATIVA

El Órgano de Control Institucional de la Municipalidad de La Victoria, es el responsable de conducir el proceso de supervisión, prevención y/o monitoreo del Sistema de Control Interno. Todos los órganos de la Municipalidad de La Victoria, deben contribuir a la implementación del componente del control Interno "Supervisión y Seguimiento", formulando, actualizando, modificando y evaluando sus documentos de gestión, operativos y de control, que permitan cumplir con los objetivos institucionales.

El Comité de Control Interno es el órgano responsable del reporte de deficiencias así como de la implantación y seguimiento de las medidas correctivas producto de los exámenes de control.

Los órganos de la Municipalidad de La Victoria, son responsables de realizar las acciones de autoevaluación indicadas en el presente manual.

COMPONENTE: SUPERVISIÓN.

NORMA	EN QUE CONSISTE	COMO IMPLEMENTARLA	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA
<p>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO:</p>	<p>Los procesos y operaciones de la municipalidad deben ser monitoreados para adoptar acciones preventivas oportunas que aseguren su idoneidad y calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo y difundiendo políticas o directivas para la prevención y monitoreo de los procesos y operaciones que realiza la municipalidad, a fin de detectar con oportunidad, distorsiones, riesgos o problemas, que se deben corregir o superar para el cumplimiento de los objetivos • Utilizando el Plan Operativo Institucional, identificando 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.) • Actas de revisión de avance de ejecución de Plan Estratégico (objetivos, indicadores estratégicos, etc.), 	<p>Se expone a riesgo el logro de los objetivos institucionales se desconoce el nivel de desempeño de las diferentes unidades orgánicas. Se pierde la oportunidad de realizar ajustes correctivos y mejoras a las acciones que se ejecutan en el marco de la planificación operativa y la ejecución presupuestaria. Se refuerza la práctica</p>



		<p>indicadores de logro y estableciendo la obligación de reportes semestral de resultados. Conjuntamente con la planificación operativa, también deben monitorearse, la ejecución del presupuesto participativo, la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Plan Anual de Contrataciones (PAC), entre otros procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Haciendo seguimiento a la implementación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y a sus efectos en la provisión de mejores servicios públicos 		<p>tradicional de soluciones en base a urgencias o de problemas coyunturales, descuidando los aspectos estratégicos más importantes de la gestión municipal</p>
<p>SEGUIMIENTO DE RESULTADOS. REPORTE DE DEFICIENCIAS</p>	<p>Como resultado del monitoreo, los funcionarios y servidores municipales deben llevar un registro de las debilidades y deficiencias detectadas a fin de adoptar acciones correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diseñando y aprobando un mecanismo para que los funcionarios reporten o registren las debilidades o deficiencias detectadas a nivel interno y que puedan poner en riesgo el logro de metas y objetivos <p>El mecanismo puede ser vía telefónica, correo electrónico y deben ser materia de análisis y revisión periódica</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formato aprobado para el registro de Deficiencias. Registro de deficiencias reportadas por el personal. Registros de capacitación al personal sobre reporte de incidencias 	<p>Se dificulta la implementación oportuna de mejoras adecuadas en la gestión municipal. Se incrementa el riesgo para el logro de los objetivos. Se generan responsabilidades administrativas en los servidores y funcionarios que, conociendo las deficiencias, omiten su reporte oportuno</p>
<p>SEGUIMIENTO DE RESULTADOS:</p>	<p>Es la adopción de acciones correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Disponiendo la inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de evaluación de 	<p>Las tareas, actividades y procesos que desarrolla la</p>



<p>IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS</p>	<p>y el seguimiento que debe realizarse para el logro de resultados y mejoras en la gestión.</p>	<p>adopción de acciones correctivas ante la detección de una deficiencia y encargando a una persona la responsabilidad del seguimiento de su implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumpliendo con el seguimiento e implementación de recomendaciones provenientes de informes de auditoría. 	<p>eficacia de acciones correctivas dispuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Registros de seguimiento de recomendaciones de auditoría. 	<p>municipalidad mantienen fallas, errores y deficiencias en su ejecución, generando sobrecostos a la entidad y poniendo en riesgo el logro de las metas y de los objetivos institucionales. Se pierde la efectividad de la retroalimentación que se genera con el monitoreo. Se presentan deficiencias en el desempeño institucional.</p>
---	--	--	---	--



II. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL DE PROCESOS.



La adecuación a una gestión por procesos por parte de la entidad, será fundamental para el desarrollo de una implementación o mejoramiento de controles a este nivel. El tener identificados los procesos constituye a que la entidad pueda identificar debilidades y aportar en la eficiencia de las operaciones. El hecho de contribuir a mejoras en la entidad, constituye el mejoramiento continuo a través del cual se logra ser más productivo y competitivo. Al implementar y analizar los procesos que utiliza la entidad, permite mejorar y corregir los mismos procesos que utilizan y corregir las desviaciones.

Para efectos de implementar el Sistema de Control Interno a nivel de procesos, será necesario que la entidad cuente con la identificación y documentación de sus procesos, así como la implementación de las políticas y directivas necesarias para el cumplimiento de las normas del control interno a nivel entidad.



Dado que un proceso tiene la capacidad de cruzar horizontalmente y verticalmente a toda la entidad nos va permitir conocer a toda la entidad y focalizarnos en:



- Identificar los puntos críticos de riesgo operativo del proceso
- Evaluar los tres "E" (eficiencia, eficacia y economía) de la entidad sobre la base de objetivos estratégicos institucionales.
- Identificar y proponer acciones preventivas de la ocurrencia de eventos no deseados (riesgos) y que sean preponderantes sobre los correctivos.
- Promover la adopción de mejoras evitando su proliferación
- Aplicar las Normas de Control Interno para evitar la discrecionalidad en el ejercicio de facultades o en la aplicación de recursos.
- Proponer mecanismos de autocontrol y autoevaluación.

Para la implementación del Sistema de Control Interno a nivel e procesos se requiere que al menos la entidad realiza los siguientes pasos:



a) **La entidad debe tener pleno conocimiento de las condiciones que identifican un proceso:**

- Debe describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza uno varios límites organizativos funcionales
- Una de las características de los procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente toda la organización
- Un proceso responde a la pregunta del ¿qué?, y no al ¿Cómo?
- Debe ser fácilmente comprendido por cualquier trabajador de la Municipalidad.
- El nombre asignado a cada proceso debe estar relacionado con los conceptos y actividades que se realizan.

b) **Identificación de los procesos**

Se debe contar con una lista de los procedimientos, actividades y tareas que realiza la empresa, tomando en consideración: El nombre asignado al proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa; la totalidad de actividades que desarrolla la entidad deben estar incluidas en algunos de los procesos listados.

Es conveniente que el equipo de trabajo a cargo identifique en el mismo proceso los ciclos de Planificar - Hacer- Verificar- Actuar (Ciclo de mejora continua).

c) **Diagrama de Flujo**

De acuerdo a las actividades identificadas en el proceso, éstas deberán representarse a través de un diagrama, en el que se puedan identificar con claridad los subprocesos y flujos de información. Los diagramas deberán validarse por parte de los responsables de dichos procesos. El diagrama de flujo es una descripción gráfica del proceso, que puede ser entendida por todos los niveles de la entidad; se debe cuidar que reflejen fielmente las actividades, el nivel de personal responsable, tiempos de ejecución tipo de actividad, formato de la información y controles existentes entre otros aspectos.

d) **Priorización de procesos**

Una vez establecido la lista de los procesos de la entidad por el Equipo de Trabajo se deberá identificar los procesos críticos.

Para la determinación de los procesos críticos, el equipo de trabajo debe calcular el impacto del proceso, para cada proceso a revisar, se debe determinar una valoración de la importancia del proceso tomando en cuenta cuan involucrados se encuentran con los objetivos estratégicos y las metas institucionales.

La entidad implementará esta fase progresivamente, comenzando con sus procesos críticos, para luego seguir con los restantes, para esto el comité o equipo encargado de implementar realizará lo siguiente:

- Efectuará el seguimiento al proceso seleccionado, identificando primero, los objetivos que están involucrados en todo el proceso.
- Seguidamente se identificará y evaluará los riesgos o eventos negativos, que dificulten el logro de los objetivos del proceso. El análisis de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los puntos críticos que podrían afectar la consecución de las metas y objetivos de los procesos, se realizará sobre información registrada en el diagrama de flujo, además de la obtenida por observación directa. Así mismo los elementos de control y los riesgos que se identifiquen, serán señalados en los diagramas de flujo.

El desempeño de la entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos; dichos factores, a su vez pueden incidir en las metas y



objetivos. La evaluación de riesgos de la entidad debe tenerse en cuenta eventos adversos que puedan surgir, siendo esencial que los riesgos más relevantes sean identificados.

Después de que se hayan identificado los riesgos del proceso deben llevarse a cabo un análisis y administración de los mismos a través de matrices y mapas de riesgos.

- Una vez clasificados y cuantificados los riesgos se deben identificar los controles que permitirán mitigar los riesgos, para esto se debe efectuar una evaluación a la suficiencia de estos mediante pruebas de cumplimiento, que permitirá implementar, diseñar y establecer los controles necesarios. Asimismo, se deberá tener en cuenta las características y el cumplimiento de cada actividad de control con los objetivos de control interno.
- El equipo o comité de implementación deberá determinar criterios y parámetros para medir el nivel de control en cuanto a criterios de eficiencia, eficacia y economía. Seguidamente se presenta la matriz para la evaluación, diseño y determinación de los controles necesarios.

Ejemplo de matriz para la evaluación, diseño y determinación de los controles

Análisis de actividades de control			
Entidad :			
Proceso :			
Riesgos	Controles existentes	Criterios de evaluación	Validez
<p>Riesgos: Corresponde a los eventos negativos identificados en cada proceso de acuerdo a los objetivos establecidos</p> <p>Controles Existentes: Acciones o actividades de control establecidas por la entidad.</p> <p>Criterios de evaluación: Se considerara aquellos principios que permitirán a la entidad determinar un juicio sobre la evaluación de un control con respecto a la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, por ejemplo (Valoración o calificación de controles: (1) Muy Bueno, (2) Bueno (3) Medio (4) Malo, (5) Muy malo; o (1) Eficiente, Eficaz y Económico, (2) Eficaz y Económico (3) Eficiente y Eficaz (4) Económico, (5) ninguno, entre otros).</p> <p>Validez: corresponde a la utilidad que tendrá el control, tomando en cuenta los criterios de evaluación pudiendo estos ser: (N - Necesario e I - Innecesario).</p>			

Fuente y elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

e) Diagnostico al proceso

Es el resultado de la evaluación de los controles actuales y de los riesgos del proceso, que deben describirse en forma precisa y clara.

El diagnostico describe los aspectos específicos de la problemática detectada, las debilidades del sistema de control interno, así como los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el proceso evaluado.

Como punto final del diagnóstico, es la incorporación de las acciones de mejora a juicio del equipo de trabajo acorde a la normativa correspondiente, sean las más convenientes para prevenir o dar solución de raíz a la problemática y minimizar los riesgos detectados.



Los Procesos que se requieren especial atención al interior de la municipalidad y los principales problemas que aparecen durante el desarrollo de los mismos; dichos procesos son los siguientes:

- Las contrataciones
- La ejecución de obras por administración directa
- La administración de bienes muebles e inmuebles
- La gestión de almacenes
- La gestión del Programa del Vaso de Leche

PASO I : Identificación del proceso que requiere especial atención.

PASO II: Identificación de los problemas recurrentes.

PASO III: Planteamiento de Recomendaciones.

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

Es importante señalar que los procesos identificados no son únicos, al igual que sus problemas asociados, como sus recomendaciones de solución; su variedad y gravedad dependerá de la realidad particular de la Municipalidad de La Victoria, de la cultura organizacional y de las capacidades internas de la institución.

Cabe acotar, que la metodología sirve y es complemento para la aplicación de la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado aprobada por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG.

2.1 Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Contratación

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas	Orientaciones para su implementación
Requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el requerimiento se encuentre en el Plan Anual de Contrataciones aprobado. • Elaborar el requerimiento del bien, servicio u obra debidamente suscrito por el funcionario competente. • Verificar que el documento de requerimiento se encuentre adecuadamente archivado. 	Ver cuadro 1
Determinación inadecuada de valores referenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el informe que sustente la determinación del Valor Referencial por parte del órgano encargado de las contrataciones. 	Ver cuadro 2

	<ul style="list-style-type: none"> · Determinar con la debida oportunidad el valor referencial, de modo que no afecte el cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI). · Verificar que las cotizaciones o indagación de precios en el mercado se realicen por personas distintas a las que determinan o aprueban el Valor Referencial. · Revisar y evaluar la metodología de indagación de precios en el mercado. · Archivar, como parte del Expediente de Contratación, el documento que aprueba el Valor Referencial 	
<p>Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que las Bases cumplan con los contenidos mínimos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado. · Verificar que las especificaciones técnicas se encuentren anexadas a las Bases. · Verificar los plazos utilizados para la elaboración de las Bases por parte del Comité Especial · Verificar que las Bases se encuentren aprobadas por el Alcalde o el funcionario delegado para ello. · Archivar adecuadamente la Resolución de Alcaldía o documento que aprueba las Bases y verificar que forme parte del expediente de contratación. 	<p>Ver cuadro 3</p>
<p>Expediente de contratación sin aprobación Expediente de contratación sin aprobación</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que el expediente de contratación contenga los documentos de aprobación de acuerdo a cada etapa del proceso de selección. · Verificar que la documentación se encuentre debidamente archivada y en custodia del órgano encargado de las contrataciones 	<p>Ver cuadro 4</p>
<p>Deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar la disposición que constituye el Comité Especial o formaliza al órgano encargado de las contrataciones. · Verificar la coherencia y 	<p>Ver cuadro 5</p>



	<p>relación entre la calificación y evaluación de propuestas y los documentos que sustentan dichas calificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Verificar que el documento o acta de apertura de sobres y calificación de postores se encuentre debidamente archivado, sin borrones ni enmendaduras. 	
Deficiencias en la formalización del contrato	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos necesarios para la suscripción del contrato. · Verificar que el Comité Especial o sus miembros no sean los mismos que aprueben el contrato. · Verificar que los contratos se encuentren debidamente archivados y formen parte del expediente de contratación 	Ver cuadro 6



A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno de los problemas identificados.

Cuadro 1. Problema 1: Requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Verificar que el requerimiento se encuentre en el Plan Anual de Contrataciones aprobado.	Consiste en revisar y confirmar que el requerimiento del bien, servicio u obra se encuentre debidamente consignado en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) aprobado por la entidad para el año. Por ejemplo, si se trata de la adquisición de materiales de construcción para una determinada obra, el	Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> (de las Normas de Control Interno), que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse. Norma 3.1 <i>Procedimientos de Autorización y Aprobación</i> , que dispone que la ejecución de los procesos,	El funcionario responsable del área usuaria. La verificación y control las debe realizar el funcionario responsable de las adquisiciones de manera previa al proceso de contratación.	Que el requerimiento solicitado no cuente con el respectivo financiamiento. Que se lleven a cabo adquisiciones irregulares. Que surjan contrataciones que no respondan a la planificación ni a las prioridades. Que el Control Interno Posterior pueda encontrar responsabilidades en los funcionarios involucrados. Que	Copia o impresión de sección del PAC conteniendo el requerimiento



	<p>responsable del área de obras o quien haga sus veces deberá verificar en el requerimiento, que dicha adquisición se encuentre programada en el PAC de la municipalidad. Si no se encuentra incluido en el PAC entonces deberá iniciar el procedimiento de inclusión mediante una solicitud debidamente justificada y sustentada de modificación del PAC. La justificación y solicitud de inclusión deberá ser requerida por el responsable del área usuaria previa a la ejecución de la adquisición y concordada con la disponibilidad presupuestal emitida por el área de presupuesto.</p>	<p>actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango o autoridad respectivos. En este caso, el PAC aprobado constituye el instrumento normativo de la entidad en cuyo marco se autorizan las adquisiciones y contrataciones, conforme se señala en los artículos 12° y 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017. Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> (de las Normas de Control Interno), que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse. Norma 3.1 <i>Procedimientos de Autorización y Aprobación</i>, que dispone que la ejecución de los procesos, actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango o autoridad respectivos. En este caso, el PAC</p>		<p>el requerimiento solicitado no cuente con el respectivo financiamiento. Que se lleven a cabo adquisiciones irregulares. Que surjan contrataciones que no respondan a la planificación ni a las prioridades. Que el Control Interno Posterior pueda encontrar responsabilidades en los funcionarios involucrados.</p>	
--	--	--	--	---	--



		<p>aprobado constituye el instrumento normativo de la entidad en cuyo marco se autorizan las adquisiciones y contrataciones, conforme se señala en los artículos 12° y 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017.</p>			 
<p>Elaborar el requerimiento del bien, servicio u obra debidamente suscrito por el funcionario competente.</p>	<p>Consiste en la emisión oportuna del documento (informe, memorando u otros similares) que exprese con claridad y en detalle, el requerimiento del bien, servicio u obra del área usuaria debidamente suscrito por el responsable. Por ejemplo, el requerimiento realizado a través de un informe en el cual se solicita la adquisición de herramientas para el servicio de mantenimiento de vías, deberá contener como mínimo lo siguiente: (a) nombre y cargo del funcionario al cual se dirige el informe; (b) nombre y cargo del funcionario remitente, (c) breve descripción del asunto a</p>	<p>Norma 3.1 <i>Procedimientos de Autorización y Aprobación</i> que señala que cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definido y formalmente comunicado al funcionario respectivo; y con el artículo 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 que dispone que el requerimiento del bien, servicio u obra, es realizado por el área usuaria sobre la base del Plan Anual de Contrataciones. Norma 3.1 <i>Procedimientos de Autorización y Aprobación</i> que señala que cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definido y formalmente comunicado al</p>	<p>El Gerente, jefe o similar, responsable del área usuaria; el responsable del Órgano encargado de Contratación es en su verificación</p>	<p>Que las adquisiciones no se ajusten a las necesidades técnicas y cantidades necesarias para el área usuaria. Que se originen sobrecostos por la inadecuada calidad de los bienes, servicios y obras entregados. Que no exista información clave para la elaboración de las bases y el proceso de contratación. Que el responsable del área usuaria no asuma ninguna responsabilidad sobre las contrataciones realizadas. Que el Control Interno Posterior observe el proceso y encuentre responsabilidades en los funcionarios</p>	<p>Documento, informe, memorando o similar, que consigne el requerimiento y que esté suscrito por el responsable del área usuaria.</p>     

	<p>tratar, (d) fecha, (e) descripción de las características técnicas del bien o servicio que se especificarán en los Términos de referencia y en el caso de obras con el expediente técnico debidamente aprobado, (f) cantidad y calidad, (g) plazo estimado de atención del requerimiento, (h) finalidad del requerimiento (indicar actividad o proyecto al cual está asociado el requerimiento). Consiste en verificar que exista físicamente el documento de requerimiento del bien, servicio u obra, en los archivos del área usuaria y en el expediente de contratación. El documento de requerimiento de materiales de construcción para una obra, deberá ser archivado tanto en el área de obras como en el expediente de contratación que existe bajo custodia del Responsable de Contrataciones</p>	<p>funcionario respectivo; y con el artículo 13° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 que dispone que el requerimiento del bien, servicio u obra, es realizado por el área usuaria sobre la base del Plan Anual de Contrataciones.</p>			
--	---	--	--	--	--

<p>Verificar que el documento de requerimiento se encuentre adecuadamente archivado.</p>	<p>de la Entidad</p> <p>En la acción de revisar y constatar que el documento que acredita el requerimiento se encuentre físicamente en los archivos de las áreas involucradas en la adquisición: el área usuaria y el órgano encargado de las contrataciones, y en particular en el expediente de contratación.</p>	<p>Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse; y con el artículo 10° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF relativa al expediente de contratación.</p> <p>Norma 3.8 <i>Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión</p>	<p>El responsable del área usuaria y el responsable de las contrataciones de la municipalidad</p> <p>El responsable del área usuaria y el responsable de las contrataciones de la municipalidad</p>	<p>Que el documento que acredita el requerimiento realizado se extravíe o deteriore. Que se presenten limitaciones para informar y documentar en una acción de Control Interno Posterior</p>	<p>Documento de requerimiento del bien, servicio u obra existente en los archivos del área usuaria y en el expediente de contratación</p> <p>Documento de requerimiento del bien, servicio u obra existente en los archivos del área usuaria y en el expediente de contratación</p>
--	---	---	---	--	---

Cuadro 2 Problema 2: Determinación inadecuada de valores referenciales

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Elaborar el informe que sustente la</p>	<p>Consiste en la emisión del informe que sustente</p>	<p>Norma 3.1 <i>Procedimientos de Autorización</i> y</p>	<p>El responsable del Órgano encargado</p>	<p>La informalidad en la determinación de los</p>	<p>Informe emitido por el Órgano encargado de Contrataciones</p>

<p>determinación del Valor Referencial por parte del Órgano encargado de las Contrataciones</p>	<p>la determinación de los valores referenciales para las adquisiciones de un bien, la obtención de servicios o la contratación de obras. Este documento será elevado al Jefe inmediato superior y al Comité Especial constituido para dirigir el proceso de selección. Por ejemplo, para la emisión del informe que sustente el valor referencial unitario y global para la adquisición de materiales de oficina deberá considerarse como mínimo los siguientes contenidos: (a) nombre y cargo del funcionario al cual se dirige el informe, (b) nombre y cargo del funcionario remitente, (c) fecha, (d) breve indicación del asunto a tratar, (e) breve descripción del proceso seguido para la determinación del valor referencial indicando las cotizaciones realizadas, (f) persona encargada de realizar dichas cotizaciones; (g) nombres de las empresas o personas que han emitido las cotizaciones, (h)</p>	<p>Aprobación que indica que todo proceso, actividad o tarea debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. Asimismo, con el documento se da cumplimiento al artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y con los artículos 13° y 14° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF que otorgan atribuciones al Órgano encargado de Contrataciones para la determinación del valor referencial.</p>	<p>de Contratación es: jefe de logística o responsable similar de la entidad.</p>	<p>valores referenciales Valores referenciales no confiables al no conocerse la metodología utilizada Procesos de selección desiertos debido a una inadecuada indagación del mercado. Sobrecostos debido a imprecisiones en la determinación del valor referencial. Daño económico a la entidad.</p>	
---	---	---	---	--	--

<p>Determinar con la debida oportunidad el valor referencial, de modo que no afecte el cumplimiento del Plan Operativo</p>	<p>antigüedad del valor referencial</p> <p>Consiste en prevenir y verificar que el informe que aprueba el Valor Referencial del bien, servicio u obra, se haya emitido dentro de los plazos estimados en el Plan Anual de Contrataciones y de acuerdo a la programación de las actividades aprobadas en el plan operativo de la institución. Una manera muy sencilla de realizar esta acción será comparando la fecha del documento de requerimiento del bien, servicio u obra, con la fecha de emisión del documento de aprobación del valor referencial. Esta comparación se debe realizar tomando como referencia la programación de la actividad o proyecto que está dando origen a la adquisición</p>	<p>Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad de constatar que se hayan realizado de acuerdo a los estándares, metas y plazos establecidos.</p>	<p>El Jefe inmediato superior del responsable del Órgano encargado de Contrataciones de la municipalidad (Gerencia de Administración)</p>	<p>Demora injustificada en la atención de las adquisiciones o contrataciones solicitadas. Sobrecostos como consecuencia de las demoras ocasionadas. Los precios de mercado que respaldan a la definición del valor referencial están desactualizados. Retraso en la ejecución de las actividades o proyectos.</p>	<p>La fecha de elaboración del documento de valor referencial emitido de acuerdo al cronograma previsto para la actividad o proyecto en el plan operativo de la entidad</p>
<p>Verificar que las cotizaciones o indagaciones de precios en el mercado se realicen por personas distintas a la que determinan el Valor Referencial</p>	<p>Es una acción de prevención que consiste en verificar que las personas que indagan el mercado a través de cotizaciones u otros medios similares, sean distintas a las que analizan, evalúan y</p>	<p>Norma 3.2 <i>Segregación de Funciones</i> que dispone que una sola persona o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un</p>	<p>El responsable del Órgano encargado de Contrataciones es en su cumplimiento y su jefe inmediato superior en cuanto la verificación.</p>	<p>La parcialidad en la evaluación de los precios y en la definición del valor referencial. La manipulación de los precios que sirven de sustento al valor referencial. Que se generen condiciones para</p>	<p>Separación de funciones formalizada en documentos institucionales (MOF, Procedimientos, etc.).</p>



	<p>determinan el Valor Referencial. Por ejemplo, en un proceso de determinación del valor referencial para la adquisición de equipos de cómputo, las cotizaciones pueden ser realizadas por un asistente del Órgano de Contrataciones o por el área técnica de informática que tiene un mayor conocimiento sobre estos equipos y puede solicitar cotizaciones con mejor criterio técnico. Luego de la indagación en el mercado, corresponderá al encargado del Órgano de Contrataciones evaluar y definir el valor referencial de los equipos a adquirir.</p>	<p>proceso, actividad o tarea; y con el artículo 27° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 que dispone que es el Órgano encargado de las Contrataciones el responsable de determinar el valor referencial.</p>		<p>actos de corrupción</p>	   
<p>Revisar y evaluar la metodología de indagación de precios en el mercado.</p>	<p>Consiste en analizar y evaluar si la metodología o procedimiento seguido en la solicitud de cotizaciones e indagación de los precios en el mercado ha sido el correcto y si la información obtenida ha sido veraz. Para el caso, el responsable del órgano encargado de contrataciones de la municipalidad revisará y</p>	<p><i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que señala la necesidad de revisar periódicamente, los procesos, actividades y tareas, para asegurar que cumplan con los reglamentos y procedimientos vigentes; y asimismo con el artículo 27° de</p>	<p>El responsable del Órgano encargado de Contrataciones es en su cumplimiento y su jefe inmediato superior en cuanto la verificación</p>	<p>Información poco fiable para la determinación del valor referencial Información no segura cuando es emitida por proveedores informales. Falsedad en el contenido de las cotizaciones. Que se generen condiciones para actos de corrupción</p>	<p>Documento (informe, memorando, u otros) de análisis y conclusiones de la revisión de la metodología utilizada para la indagación del mercado</p>  

	<p>verificará que el procedimiento para indagar los precios, por ejemplo de equipos de cómputo haya sido el adecuado y que la información que reporta haya sido veraz. Puede verificar por ejemplo, que las empresas o proveedores se encuentren formalizados e inscritos en el Registro Nacional de Proveedores; si precisan una dirección legal, teléfono o correo electrónico posibles de utilizar para verificar su vigencia; si la solicitud de cotizaciones contiene los términos, especificaciones técnicas y descripción del bien, servicio u obra materia de investigación; si las cotizaciones emitidas por las empresas o proveedores están debidamente suscritas por la persona competente; y si las cotizaciones presentadas están libres de enmendaduras o borrones.</p>	<p>la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 13° de su Reglamento, aprobado con D.S N°184-2008-EF, ambos relativos a la responsabilidad del Órgano encargado de Contrataciones en la determinación del valor referencial.</p>			    
<p>Archivar, como parte del Expediente de Contratación, el documento</p>	<p>Consiste en la verificación de la existencia física del documento que aprueba el valor referencial</p>	<p><i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i>, que</p>	<p>El responsable del órgano encargado de las contrataciones</p>	<p>La pérdida del documento que acredita la aprobación del valor referencial.</p>	<p>Archivo debidamente organizado y asegurado para los documentos relacionados</p> 



<p>que aprueba el Valor Referencial</p>	<p>en los archivos del órgano encargado de las contrataciones y en el expediente de contratación. Una manera de promover la aplicación de esta recomendación es que el Gerente Municipal o Jefe de Administración emita un memorando interno disponiendo la obligación de anexar el documento que sustenta el Valor Referencial, en los archivos del área de abastecimiento y en el expediente de contratación.</p>	<p>señala la importancia de asegurar el adecuado archivo de los documentos con la finalidad de preservar la legalidad de lo actuado y facilitar la revisión y verificación posterior; y con el artículo 10° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado con D.S N°184-2008-EF respecto al contenido del expediente de contratación.</p>	<p>s de la municipalidad</p>	<p>El deterioro o manipulación del documento de requerimiento. Limitaciones para informar y documentar en una acción de Control Interno Posterior</p>	<p>al valor referencial.</p>
---	---	--	------------------------------	---	------------------------------



Cuadro 3 Problema 3: Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar que las Bases cumplan con los contenidos mínimos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.</p>	<p>Consiste en revisar y constatar que los contenidos de las Bases cumplan como mínimo con las condiciones requeridas en el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado. El Comité Especial constituido para</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone la necesidad de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con el artículo 26° de la Ley de Contrataciones</p>	<p>El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o el responsable del Órgano de Contrataciones de la entidad según sea el caso</p>	<p>La baja concurrencia de los postores al proceso de selección. La presentación de observaciones de los postores y el consecuente retraso del proceso de contratación. La presentación de fe de erratas o postergaciones al proceso de contratación. La</p>	<p>Los contenidos de las Bases cumplen con los requisitos mínimos dispuestos en el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado</p>



	<p>el proceso de compra de materiales de construcción deberá verificar que las bases contengan: mecanismos que fomenten la mayor concurrencia y participación de postores; características técnicas de los materiales de construcción, lugar de entrega y plazos de ejecución; las garantías necesarias de acuerdo al Reglamento de la Ley de Contrataciones; los plazos y mecanismos de publicidad que garanticen la concurrencia de los postores; la definición del sistema de contratación y modalidad de selección; el cronograma del proceso de selección; el método de evaluación y calificación de las propuestas; la proforma de contrato; el Valor Referencial y los mecanismos de reajuste de precios de acuerdo al Reglamento; y los mecanismos que aseguren la confidencialidad de las propuestas.</p>	<p>del Estado, D.L N°1017 y el artículo 39° de su Reglamento en los cuales se describen los contenidos obligatorios de las bases para los procesos de selección. Se deberá observar las excepciones para los casos de adquisiciones de menor cuantía indicadas en el artículo 39° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184-2008-EF.</p>		<p>anulación de procesos de selección</p>	
<p>Verificar que las especificaciones</p>	<p>Consiste en revisar y constatar la existencia</p>	<p>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y</p>	<p>El Comité Especial Permanente, el</p>	<p>Información incompleta o dispersa que limita un</p>	<p>Documento de Bases conteniendo los términos</p>

<p>técnicas se encuentren anexadas a las Bases.</p>	<p>física del documento que sustenta las especificaciones técnicas en las Bases del proceso de selección: documento con especificaciones técnicas para el caso de bienes; Términos de Referencia para el caso de servicios y Expediente Técnico para el caso de obras. Por ejemplo, para la contratación del residente de una obra, el Comité Especial Permanente deberá verificar que los Términos de Referencia se encuentren debidamente anexados a las bases del concurso y formen parte integrante del contrato.</p>	<p><i>Tareas</i>, que dispone la obligación de revisar los procesos, actividades y tareas realizadas con la finalidad de asegurar que cumplan con los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos; y con el artículo 26°, literal b) de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017. <i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala</i> que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión</p>	<p>Comité Especial o el Órgano encargado de Contratacion es según sea el caso.</p>	<p>adecuado proceso de selección y contratación. Incongruencias entre las bases y la oferta de los postores. Retrasos ocasionados por consultas u observaciones al proceso de selección</p>	<p>de referencia o el expediente técnico según el objeto de contratación</p>
<p>Verificar los plazos utilizados para la elaboración de las Bases por parte del Comité Especial</p>	<p>Consiste en la revisión y valoración de plazos razonables utilizados para la elaboración de las Bases contados a partir de la entrega del expediente de contratación. Si bien no hay</p>	<p>Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad</p>	<p>La Gerencia Municipal o quien haga sus veces en la entidad.</p>	<p>Retrasos en el proceso de selección y en la contratación. Desactualización de los valores referenciales. Incumplimiento de las metas programadas en el plan operativo institucional.</p>	<p>Los plazos de elaboración de las Bases concuerdan con la programación de la actividad aprobada en el Plan Operativo Institucional.</p>



	<p>una norma específica que determine plazos de elaboración de las Bases, es razonable esperar que dicha elaboración no supere los 30 días calendario y que se encuentre dentro del plazo programado para la ejecución de la actividad o proyecto al cual se relaciona dicha adquisición. Por ejemplo, para la compra de materiales de construcción para una obra, se pueden utilizar las bases estandarizadas que ofrece el SEACE a través de su portal. La utilización de este medio permite contar en un corto plazo con bases adecuadas y entregadas oportunamente para su aprobación.</p>	<p>de constatar que se hayan realizado dentro de los parámetros y plazos establecidos.</p>			   
<p>Verificar que las Bases se encuentren aprobadas por el Alcalde o el funcionario delegado para ello.</p>	<p>Consiste en verificar que las Bases se encuentren debidamente aprobadas por el Alcalde o por el funcionario delegado expresamente para este fin. El Responsable del Órgano de Contrataciones, revisará previamente a la convocatoria del</p>	<p><i>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación</i> que dispone que la ejecución de los procesos, actividades y tareas deben contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con</p>	<p>El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o responsable del Órgano encargado de Contrataciones</p>	<p>Un proceso declarado nulo por carecer del documento de aprobación de las Bases. Responsabilidades funcionales en los miembros del Comité Especial por no haber gestionado la aprobación de las Bases.</p>	<p>Documento (resolución de alcaldía, resolución, informe) en el cual se evidencie la aprobación de las Bases.</p>  



	<p>proceso de selección para la adquisición de equipos de cómputo, la existencia de la Resolución de Alcaldía o documento equivalente emitido por el funcionario delegado aprobando las Bases. Sin este documento no será posible llevar a cabo el proceso.</p>	<p>el rango de autoridad respectivo y que ningún miembro del Comité Especial podrá estar a cargo de la aprobación de las Bases. Está vinculada al cumplimiento del artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y del artículo 35° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF.</p>			  
<p>Archivar adecuadamente la Resolución de Alcaldía o documento que aprueba las Bases y verificar que forme parte del expediente de contratación.</p>	<p>Consiste en revisar y constatar que el documento que aprueba las Bases del proceso de selección (Resolución de Alcaldía o documento de aprobación) se encuentre debidamente archivado en las oficinas que correspondan y en el expediente de contratación.</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> en la cual se señala que los procesos, actividades y tareas deben ser verificados antes y después de su realización, y con el artículo 26° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 35° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. <i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que Señala</i></p>	<p>El Comité Especial Permanente, el Comité Especial o el Órgano encargado de Contrataciones</p>	<p>Pérdida de documentación clave para la legalidad del proceso de selección. Potencial manipulación o alteración del documento de aprobación de las Bases. Deterioro por causas naturales o accidentes.</p>	<p>Resolución de alcaldía, resolución de gerencia o similar de aprobación de las Bases. Procedimientos o normas internas que dispongan se anexe el documento de aprobación de Bases como parte del expediente</p>   

		que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión			
--	--	---	--	--	--

Cuadro 4. Problema 4: Expediente de Contratación sin Aprobación

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Verificar que el expediente de contratación contenga los documentos de aprobación de acuerdo a cada etapa del proceso de selección	Consiste en verificar que los contenidos de los expedientes de contratación reflejen todo el proceso de selección seguido desde el requerimiento del bien, servicio u obra. Una vez aprobado el expediente de contratación, se continuará anexando toda la documentación relacionada al proceso de selección, hasta la formalización del contrato. Por ejemplo, en un proceso de selección para alimentos del Programa	<i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la obligación de asegurar que los procesos, actividades y tareas cumplan con las políticas, normas y reglamentos vigentes; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. <i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que Señala que	El Órgano encargado de Contratación de la entidad (responsable de la custodia del expediente de contratación) y el Comité Especial por el tiempo que lo tenga en su poder.	Un proceso declarado nulo por carecer de la debida aprobación del expediente de contratación. Problemas con la transparencia, el monitoreo y el control del proceso.	Expediente de contratación con toda la documentación histórica del proceso seguido

	<p>del Vaso de Leche, el expediente de contratación deberá contener: el documento de requerimiento del bien anexando los términos de referencia y suscritos por el funcionario a cargo del programa; el documento de aprobación del Valor Referencial y los anexos conteniendo las cotizaciones o documento que acredita la indagación de precios en el mercado; las Bases de contratación debidamente aprobadas con resolución de alcaldía o documento similar emitido por el funcionario delegado; los Términos de Referencia anexados a las Bases; y el documento emitido por el funcionario competente que aprueba el expediente de contratación.</p>	<p>es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las taras, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>			    
<p>Verificar que la documentación se encuentre debidamente archivada y en custodia del Órgano encargado de las Contrataciones.</p>	<p>Consiste en asegurar que el expediente de contratación se encuentre adecuadamente archivado y bajo custodia del Órgano encargado de las Contrataciones. En una municipalidad, el</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que establece la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con el artículo 7° de la Ley de</p>	<p>El Órgano encargado de Contrataciones y el Comité Especial mientras lo tenga en su custodia</p>	<p>La pérdida o deterioro de documentación importante para la transparencia del proceso de selección. La pérdida de evidencia material que respalde la actuación de los funcionarios involucrados y del Comité Especial.</p>	<p>Archivo organizado y asegurado que contenga el expediente de contratación</p>

	<p>encargado y a la vez responsable de la custodia del expediente de contratación será el Jefe de Abastecimiento o quien haga sus veces, debiendo establecer los criterios de seguridad y mantenimiento de la documentación original.</p>	<p>Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. <i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que señala que es deber de toda autoridad, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>			
--	---	---	--	--	--

Cuadro 5. Problema 5: Deficiencias en la evaluación técnica y económica de postores

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar la disposición que constituye el Comité Especial o formaliza al Órgano encargado de las Contrataciones</p>	<p>Consiste en verificar y constatar la existencia del dispositivo o documento con el cual se constituye el Comité Especial y se formaliza al órgano encargado de las contrataciones. El documento que designa al Comité Especial será una resolución</p>	<p><i>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación</i> que obliga que los procesos, actividades y tareas cuenten con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. Asimismo, con el artículo 24° de la Ley de Contrataciones</p>	<p>El gerente municipal o quien haga sus veces; el Órgano encargado de Contrataciones y el Comité Especial de ser el caso.</p>	<p>Que la evaluación y calificación de la oferta de los postores sea realizada por personas no autorizadas o con atribuciones no precisas para esta acción. Que no se tenga conocimiento de quiénes son las personas autorizadas para evaluar las</p>	<p>Documento (resolución de alcaldía, ordenanza u otro equivalente) que formaliza la existencia y las funciones que le competen al Comité Especial y al Órgano encargado de Contrataciones</p>



	<p>de alcaldía y para el caso de las funciones y atribuciones del órgano de contrataciones, corresponderá verificar su existencia en el ROF aprobado por el Concejo Municipal. La Gerencia Municipal presenta un informe a la alcaldía solicitando la constitución del Comité Especial y del Comité Especial Permanente, haciendo el seguimiento hasta su aprobación.</p>	<p>del Estado, D.L N°1017 y los artículos 27°, 28° y 29° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. <i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>		<p>propuestas de los postores y entregar luego la buena pro al postor ganador.</p>	  
<p>Verificar la coherencia y relación entre la calificación y evaluación de propuestas y los documentos que sustentan dichas calificaciones</p>	<p>Consiste en verificar que las calificaciones asignadas a la oferta técnica y económica de los postores estén en correspondencia con los criterios de evaluación y puntuación aprobadas en las Bases. El Comité Especial de un proceso de selección para la contratación de una obra, deberá verificar que cada puntaje asignado a la oferta técnica de los postores se encuentre</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización; y con lo dispuesto en los artículos 42° y 43°, 69°, 70° y 71° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado con D.S N°184-2008-EF, que regulan todo lo concerniente a la evaluación y calificación de las propuestas y la metodología a</p>	<p>El Comité Especial o el órgano de contrataciones de la entidad en cuanto a su cumplimiento y la gerencia municipal o quien haga sus veces en cuanto a la verificación y supervisión</p>	<p>La manipulación de la puntuación en la calificación de la oferta de los postores. Que no se pueda confirmar la evaluación realizada y sustentada en la documentación ofrecida por los postores en sus respectivas propuestas. Reclamos y apelación de los postores que generan retrasos en el proceso de selección y contratación. Que se generen condiciones para posibles actos de</p>	<p>La calificación técnica y económica de los postores debidamente sustentada.</p>   

	debidamente justificado con los documentos presentados y acorde a los criterios de calificación consignados en las Bases.	utilizar para cada caso.		corrupción.	
Verificar que el documento o acta de apertura de sobres y calificación de postores se encuentre debidamente archivado, sin borrones ni enmendaduras	Consiste en revisar y constatar el adecuado archivo de los documentos originales de las actas de apertura de sobres y calificación técnica y económica de los postores, como parte del expediente de contratación. La existencia de esta documentación es la evidencia documental más importante en el proceso de selección, ya que refleja el sustento que respalda la decisión de compra o contratación. Cada uno de los miembros del Comité Especial para la adquisición de compactadoras, se aseguran de que el acta de apertura y calificación de los postores se encuentre debidamente archivada y pre numerada en el expediente de contratación	<i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la importancia de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; y con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF. <i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que Señala que es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar ordenar preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión	El órgano encargado de las contrataciones y el Comité Especial	La pérdida o deterioro de estos documentos que deja sin sustento la decisión final en la selección de los postores. Que se generen condiciones para la manipulación del contenido de las actas y calificaciones	Archivo organizado y seguro conteniendo los originales de las actas de apertura de sobres y de calificación



Cuadro 6. Problema 6: Deficiencias en la formalización del contrato

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos necesarios para la suscripción del contrato.</p>	<p>Consiste en verificar lo siguiente: (a) constancia de no estar inhabilitado para contratar con el Estado, (b) garantía de fiel cumplimiento salvo casos de excepción y (c) contratos de consorcio con firmas legalizadas ante Notario Público, de ser el caso. En el caso de contratación de obras, se verificará adicionalmente: (a) constancia de capacidad de libre contratación, (b) designación del residente de la obra, (c) calendario de avance de obra valorizado y en concordancia con el cronograma de desembolsos y de ejecución de la obra, (d) calendario de adquisición de materiales e insumos, y (e) desagregado de partidas que dio origen a su propuesta en los casos de obras sujetas al sistema de suma alzada.</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización <i>Norma 3.9 Revisión de los Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la importancia de que los procesos, actividades y tareas concordantes con el reglamento y políticas de gestión institucional; y de los artículos 141° y 183° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, D.S N°184-2008-EF que regulan los requisitos mínimos para la suscripción del contrato.</p>	<p>El Órgano encargado de Contrataciones, el asesor legal y/o la gerencia municipal o quien haga sus veces.</p>	<p>Que la omisión de algunos de estos requisitos afecte la legalidad del contrato suscrito. Que la municipalidad tenga una posición débil ante posibles reclamos a realizar al contratista o proveedor de bienes o servicios. Que se generen condiciones para posibles actos de corrupción.</p>	<p>Contrato previo a la suscripción con todos los requisitos exigidos por la norma</p> 

	El asesor legal revisa toda la documentación física que asegure la existencia de los requisitos mínimos para la suscripción del contrato de una obra de pavimentación de una calle.				 
Verificar que el Comité Especial o sus miembros no sean los mismos que aprueben el contrato.	Consiste en verificar la separación de las funciones del Comité Especial con la función de aprobación del contrato. En una municipalidad mediana o pequeña, será recomendable reservar la función de aprobación del contrato a la Alcaldía o a la Gerencia Municipal. En este caso, el Comité Especial elevará la proforma del contrato con toda la documentación de sustento al despacho de la Alcaldía o Gerencia Municipal para efectos de su suscripción y aprobación.	<i>Norma 3.2 Segregación de Funciones</i> que afirma que una misma persona o equipo no puede estar a cargo del control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea; asimismo, se relaciona con la <i>Norma 3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación</i> que dispone que todo proceso, actividad o tarea deben contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo.	La gerencia municipal o quien haga sus veces en la entidad. Los funcionarios involucrados deben observar esta disposición	Que se limite la objetividad e imparcialidad en el proceso de contratación. Que se generen condiciones para la corrupción.	Documento estableciendo las instrucciones y procedimientos para la aprobación de los contratos
Verificar que los contratos se encuentren debidamente archivados y formen parte del expediente de contrataciones	Consiste en revisar y constatar que los contratos debidamente suscritos y aprobados se encuentren archivados y anexados en el expediente de contratación y en los archivos de las áreas	<i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que obliga a documentar y preservar las evidencias del proceso de contratación con la finalidad de sustentar su legalidad y	El responsable del Órgano encargado de Contrataciones.	La pérdida o deterioro de los contratos que limita o anula la principal referencia de control y seguimiento de las obligaciones del contratista o proveedor. Que se limiten las acciones de	Contrato original suscrito, archivado, anexo al expediente de contratación.



	<p>involucradas. Los contratos forman parte final del expediente de contrataciones y constituyen el instrumento de cierre del proceso de contrataciones. El responsable del órgano de contrataciones, debe asegurar la existencia física del contrato, debidamente suscrito y aprobado (en original), anexo al expediente de contrataciones</p>	<p>verificación posterior; asimismo con el artículo 7° de la Ley de Contrataciones del Estado, D.L N°1017 y el artículo 10° de su Reglamento aprobado con D.S N°184-2008-EF.</p>		<p>reclamo ante desacuerdos o conflictos que surgen con el contratista o proveedor</p>	
--	---	--	--	--	---

2.2 Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Obras por Administración Directa

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas	Orientaciones para su implementación	
<p>Deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización en los expedientes técnicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar los expedientes técnicos sobre la base de los parámetros del proyecto de inversión pública declarado viable. · Verificar que los expedientes técnicos se encuentren debidamente aprobados antes de su ejecución. · Verificar que los contenidos del expediente técnico cumplan con las exigencias técnicas y normativas de calidad. 	<p>Ver Cuadro 7</p>	
<p>Provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar la oportunidad y eficacia en los procesos de selección de materiales e insumos requeridos para las obras por administración directa. 	<p>Ver Cuadro 8</p>	
<p>Informalidad en la supervisión y residencia de la obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que la designación de la residencia y supervisión de la obra se encuentren 	<p>Ver Cuadro 9</p>	

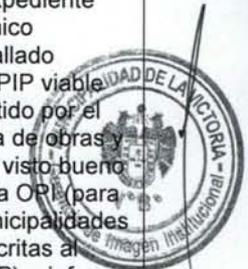
	<p>debidamente formalizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Verificar que las funciones de la residencia y la supervisión de la obra se encuentren formalizadas y debidamente comunicadas. 	
<p>Informalidad en la gestión de almacén en las obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que la cantidad y calidad de los materiales recibidos en el almacén de obra concuerden con los requeridos en el expediente técnico. · Verificar que el registro de entrada, salida y saldos de materiales, insumos y herramientas del almacén de obra, se encuentren debidamente balanceados. · Verificar el uso adecuado de los saldos de materiales, insumos, equipos y herramientas al concluir una obra. 	<p>Ver Cuadro 10</p>
<p>Inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que los presupuestos adicionales de obra se encuentren formalizados y aprobados por la instancia competente. · Verificar que las ampliaciones de plazo se encuentren formalizadas y aprobadas por la instancia competente. 	<p>Ver Cuadro 11</p>
<p>Obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que se hayan presentado informes mensuales de avance de obra debidamente documentados. · Verificar que la obligación de elaborar la liquidación de la obra se encuentre precisada. 	<p>Ver Cuadro 12</p>

A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno de los problemas identificados. Adicionalmente, en el Anexo N° 4, se adjunta la estructura de Contenidos de una directiva interna para la gestión de Obras por Administración Directa.

Cuadro 7. Problema 1: Deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización en los expedientes técnicos

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento

<p>Elaborar los expedientes técnicos sobre la base de los parámetros del proyecto de inversión pública declarado viable.</p>	<p>Al elaborar los expedientes técnicos la Unidad Ejecutora deberá considerar los parámetros con los cuales el Proyecto de Inversión Pública fue declarado viable: (a) objetivo del proyecto; b) el presupuesto con el cual se declaró su viabilidad; (c) la alternativa técnica elegida; la zona de influencia del proyecto; (d) y el cronograma de ejecución. Una recomendación general para este caso es que al momento de elaborar el estudio de pre inversión (perfil, o factibilidad) se analice con cuidado y detenimiento, todos los componentes y costos reales del proyecto, de modo que, al momento de elaborar el expediente técnico haya la mayor coincidencia con los parámetros mencionados</p>	<p><i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la obligación de que los procesos, actividades y tareas concuerden con el reglamento y políticas de gestión institucional; Artículo 23° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF; Resolución Directoral N°003-2009-EF/68.01 sobre disposiciones complementarias para la fase de inversión del SNIP.</p>	<p>Las Unidades Ejecutoras, área de obras o quien haga sus veces.</p>	<p>Inconsistencias técnicas entre los estudios de pre-inversión y la fase de ejecución del proyecto. Incrementos irregulares en los presupuestos de las obras en la fase de Ejecución. Imprecisiones respecto a la rentabilidad social del proyecto</p>	<p>Formato SNIP N°15 Informe de consistencia del estudio definitivo o expediente técnico detallado del PIP viable emitido por el área de obras con visto bueno de la OPI (para municipalidades adscritas al SNIP) o informe de consistencia emitido por el área de obras o quien haga sus veces (para municipalidades no adscritas al SNIP).</p>
<p>Verificar que los expedientes técnicos se encuentren debidamente aprobados antes de su Ejecución.</p>	<p>Consiste en verificar que los expedientes técnicos de las obras se encuentren debidamente aprobados con resolución de</p>	<p><i>Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación</i> que indica que todo proceso, actividad o tarea debe</p>	<p>El responsable del área de obras o quien haga sus veces.</p>	<p>Un proceso de ejecución de obra sin el sustento legal requerido.</p>	<p>Resolución de alcaldía o documento emitido por el funcionario delegado expresamente para esta acción</p>



	<p>alcaldía o un documento similar emitido por el funcionario delegado para ello. La aprobación del expediente técnico es obligatoria antes de la ejecución de la obra y representa la autorización formal para el inicio de los trabajos y de la ejecución del presupuesto asignado. Para el caso, el jefe de obras o quien haga sus veces, deberá verificar que todos los expedientes técnicos (por contrato o administración directa) contengan el documento formal que los aprueba y que autoriza el inicio de la ejecución de la obra. Este documento puede ser una resolución de alcaldía, una resolución directoral o un informe emitido por el funcionario delegado en el cual se exprese la aprobación y el inicio de las obras.</p>	<p>contar con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo; y con el artículo 23° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF.</p>			   
<p>Verificar que los contenidos del expediente técnico cumplan con las exigencias técnicas y normativas de</p>	<p>Consiste en supervisar y verificar que los expedientes técnicos elaborados y presentados tengan el rigor técnico exigido, de forma y</p>	<p><i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la obligación de que los actos administrativos</p>	<p>El Jefe de obras o quien haga sus veces en la municipalidad.</p>	<p>Expedientes técnicos incompletos que luego demandarán modificaciones sustanciales en metas o plazos de ejecución.</p>	<p>Expediente técnico emitido por el área de obras o similar con rigor técnico</p> 

<p>calidad.</p>	<p>contenido. La estructura básica de un expediente técnico consiste: (a) índice; memoria descriptiva; (b) ingeniería del proyecto; (c) metrados y especificaciones técnicas; (d) análisis de costos unitarios; (e) presupuesto de la obra; (f) cuadro comparativo del costo de la obra; (g) fórmula de reajuste de precios; (h) cronograma de ejecución de obra; (i) relación de equipos a utilizar; (j) plan de implementación y monitoreo; (k) gastos generales; (l) estudio de suelos; (m) planos; (n) evaluación de impacto ambiental. Por ejemplo, el Jefe de obras de la municipalidad o quien haga sus veces, debe revisar que el expediente técnico para la construcción de una escuela contenga la estructura mencionada como mínimo y cumpla con las especificaciones técnicas de ingeniería y los estándares técnicos emitidos por el</p>	<p>concuenden con los reglamentos y políticas de gestión institucional. Asimismo, con el artículo 1° numeral 3 de la Resolución de Contraloría N°195-88-CG que regula las obras por administración directa.</p>		<p>Inconsistencias técnicas que perjudican una adecuada ejecución de la obra ocasionando constantes modificaciones e incluso paralizaciones.</p>	
-----------------	---	---	--	--	--

	Ministerio de Educación.				
--	--------------------------	--	--	--	--

Cuadro 8. Problema 2: Provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución

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



	<p>materiales en campo y los costos de transporte implicados; las características técnicas y cantidad de los materiales requeridos; la suficiente oferta del mercado a fin de evitar procesos desiertos.</p>				
--	--	--	--	--	--



Cuadro 9. Problema 3: Informalidad en la supervisión y residencia de la obra

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



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

Cuadro 10. Problema 4: Informalidad en la gestión de almacén en las obras



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



<p>insumos y herramientas del almacén de obra, se encuentren debidamente balanceados.</p>	<p>entrada, salida y saldos, se encuentren balanceados y conforme con las existencias en el almacén. Por ejemplo, el supervisor de una obra por administración directa puede inspeccionar en cualquier momento que los materiales existentes en una obra concuerden con los registros de entrada y salida del almacén. En caso contrario, le corresponderá realizar el registro en el cuaderno de obra y elevar un informe al respecto.</p>	<p>verificar los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N°5 aprobada con Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/ DNA vigente.</p>	<p>en cuanto al cumplimiento y el supervisor o inspector de la obra en cuanto su verificación</p>	<p>condiciones para actos de corrupción. Retrasos en la ejecución de la obra.</p>	<p>equipos de la obra en ejecución, debidamente suscritos por el residente</p>
<p>Verificar el uso adecuado de los saldos de materiales, insumos, equipos y herramientas al concluir una obra</p>	<p>Consiste en constatar físicamente que los saldos de materiales, insumos, equipos y herramientas, existentes al concluir una obra, se ingresen formalmente al almacén central de la municipalidad y/o se reasignen a otra obra en ejecución. Para el caso se recomienda que los saldos de fierros, agregados y ladrillos de una obra concluida, sean ingresados mediante documento formal al</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tareas antes y después de su realización. <i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la obligación de que los actos administrativos concuerden con los reglamentos y políticas de gestión institucional; así como con lo dispuesto en las Normas del</p>	<p>El responsable del área de obras y el supervisor o inspector de la misma.</p>	<p>Pérdida o deterioro de los materiales que han quedado como saldos. Manejo arbitrario en el uso de los saldos de materiales. Que se generen condiciones para acciones de corrupción</p>	<p>Informe emitido por el residente de obra sobre el balance de materiales utilizado en la obra, suscritos por el supervisor o inspector de la obra.</p>



	almacén central de la municipalidad. Si existiera una obra en ejecución, se recomienda que dichos recursos sean transferidos formalmente a esta obra, inventariados y debidamente valorizados.	Sistema de Abastecimiento N°5 y N°6, aprobadas con Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/DNA.			
--	--	---	--	--	--



Cuadro 11. Problema 5: Inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución

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



		los Proyectos de Inversión Pública.			
Verificar que las ampliaciones de plazo para la ejecución de obras se encuentren formalizadas y aprobadas por la instancia competente.	Consiste en constatar que las ampliaciones del plazo de ejecución de la obra cumplan con un procedimiento formal para su aprobación por la instancia competente. De manera similar a la recomendación anterior, la elaboración de la Directiva Interna deberá considerar los pasos, responsabilidades e instancias de aprobación de la ampliación de plazos.	<i>Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación</i> que dispone que todo proceso, actividad o tarea cuente con la autorización y aprobación del funcionario con el rango de autoridad respectivo; y con lo dispuesto en el artículo 26° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N°001-2009-EF, que define los parámetros y procedimientos en los casos de modificaciones en los Proyectos de Inversión Pública.	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son también responsables el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra.	Retrasos indiscriminados cuando los mecanismos no están formalizados. Sobrecostos en la ejecución de la obra. Incumplimiento de las metas y objetivos.	Resolución de alcaldía o documento aprobatorio del funcionario delegado expresamente para este fin. CAPÍTULO 3 — Implementación del Sistema de Control Interno a nivel de algunos procesos que requieren especial atención.

Cuadro 12. Problema 6: Obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Verificar que se hayan presentado informes mensuales de avance de obra debidamente documentados	Consiste en verificar que los residentes presenten un informe mensual de avance de obra debidamente documentado y valorizado, que deberá	<i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su ejecución;	El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son también responsables de su cumplimiento	Desinformación respecto a los avances de las obras. Discrecionalidad de la residencia de obra. Incumplimiento de las metas y objetivos	Informes mensuales de avance de obra emitido por el residente de obra y visado por el supervisor o inspector de la misma.

	<p>contener: (a) resumen ejecutivo; (b) memoria descriptiva; (c) valorización mensual; (d) presupuesto analítico comparado; (e) ocurrencias relevantes del mes; (f) relación de personal; (g) relación de maquinaria; (h) cronograma valorizado de ejecución de obra por partidas; (i) pruebas y ensayos ejecutados; (j) copia del cuaderno de obra; (k) fotografías. Para el caso, el Jefe del Área de Obras o quien haga sus veces deberá verificar que el residente de la obra, presente mensualmente su informe técnico de avance de obra, previo al pago de sus honorarios. Esta pauta deberá estar considerada en el contrato o en la Directiva Interna que regule las funciones y responsabilidad es del residente y supervisor de la obra</p>	<p>con la Norma 3.9 <i>Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que obliga a comparar estas acciones con el reglamento y políticas de gestión institucional; y con lo dispuesto en el artículo 1°, numeral 11 de la Resolución de Contraloría N°195-88-CG.</p>	<p>el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra</p>		
<p>Verificar que la obligación de elaborar la liquidación de la obra se encuentre precisada</p>	<p>Consiste en constatar que en el contrato del residente de obra se encuentre especificada la obligación de elaborar la</p>	<p>Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser</p>	<p>El responsable del área de obras o quien haga sus veces en la entidad. Son responsables obligatorios</p>	<p>Obras sin liquidación técnica y financiera. Desconocimiento de las condiciones técnicas y del gasto</p>	<p>Contrato suscrito con el residente de obra conteniendo la obligación de elaborar la liquidación de la obra. Si el</p> 



	<p>liquidación técnica y financiera de la obra en los plazos dispuestos. (Ver Anexo N° 9: Contenidos básicos para las liquidaciones de obras por administración directa). El responsable de la asesoría legal y el Jefe del Área de Obras deberá asegurar que los contratos de los residentes de obra contengan la exigencia de elaborar las liquidaciones de obra, previo pago final de sus honorarios.</p>	<p>verificados antes y después de realizarse, tanto en el planteamiento técnico como los plazos establecidos, asimismo, con la <i>Norma 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la obligación de revisar que las acciones se encuentren de acuerdo al reglamento y a las políticas institucionales; y con lo dispuesto en el artículo 1°, numeral 11 de la Resolución de Contraloría N°195-88-CG</p>	<p>de su cumplimiento, el residente y supervisor (o inspector) designados para la obra.</p>	<p>incurrido en la ejecución de la obra. Información deficiente para su registro contable.</p>	<p>residente es de planta, dicha obligación se consignará en el documento en el cual se le designa la residencia de la obra.</p>
--	--	---	---	--	--



2.3 Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas	Orientaciones para su implementación
No existe Unidad responsable del Control Patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> Establecer claramente la responsabilidad del Control Patrimonial. 	Ver Cuadro 13
Bienes no codificados adecuadamente y/o no valorizados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y codificar de acuerdo a su naturaleza los bienes patrimoniales adquiridos. Asignar los valores monetarios a los bienes de la entidad. 	Ver Cuadro 14
Desorganización del archivo documental relativo al patrimonio físico	<ul style="list-style-type: none"> Generar un archivo organizado y actualizado del patrimonio físico de la entidad. 	Ver Cuadro 15



Deficiencias en el levantamiento del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad y la Baja de Bienes	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un Inventario Físico periódicamente. Llevar a cabo la Baja de Bienes 	Ver Cuadro 16
No se remite información a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales	<ul style="list-style-type: none"> Enviar información periódicamente sobre Inventarios Físicos. 	Ver Cuadro 17

A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno los problemas identificados.

Cuadro 13. Problema 1: No existe Unidad responsable del Control Patrimonial

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Establecer claramente la responsabilidad del Control Patrimonial	Consiste en la determinación del nivel de unidad requerido para asumir la función de Control Patrimonial, ya sea a nivel de unidad orgánica o de función específica. En cualquiera de los casos, esta asignación debe reflejarse en el documento de gestión correspondiente (ROF, MOF) y posteriormente, comunicar formalmente al responsable de la unidad orgánica o al funcionario las funciones asignadas. Como funciones básicas del control patrimonial encontramos la asignación para el uso de	<i>Norma 3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas se encuentren debidamente autorizados y aprobados por el funcionario con rango de autoridad respectivo; asimismo, con los artículos 11°, 41° y 118° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado mediante Decreto Supremo N°007-2008-VIVIENDA, relativo al órgano	La responsabilidad de la administración de los bienes de la entidad recae en la Unidad de Administración o la que haga sus veces. En caso de no contar con un encargado de dicha dirección, le corresponde al Alcalde designar a un encargado responsable.	Que no se lleve un registro de los bienes con que cuenta la entidad, ni se implementen procedimientos para la asignación de bienes, su adecuado uso y custodia. Que se genere un desfase o diferencia respecto a la información contable por el valor de los bienes de la entidad y su depreciación. La informalidad en la asignación de bienes y la falta de control de los movimientos de los mismos. Que no se asuma ninguna responsabilidad sobre la administración de los bienes de	Documento (Resolución, Memorando u otro) que designe con claridad la Unidad y/o Funcionario responsable del Control Patrimonial dentro de la entidad. MOF y ROF actualizados consignando las funciones de control patrimonial

	<p>los bienes a cada área de la entidad, la misma que debe hacerse por escrito, identificándose cada bien asignado. Esta información debe actualizarse cada vez que se haga un movimiento del bien o se genere una rotación o cambio de personal. Otras funciones son la codificación, el registro y verificación de los bienes de la entidad.</p>	<p>responsable del correcto registro y administración de los bienes muebles e inmuebles. Art. 57° de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.</p>		<p>la entidad.</p>	
--	--	---	--	--------------------	--



Cuadro 14. Problema 2: Bienes no codificados adecuadamente y/o no valorizados

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Identificar y codificar de acuerdo a su naturaleza los bienes patrimoniales adquiridos.</p>	<p>Consiste en codificar los bienes adquiridos por la municipalidad según los criterios establecidos por la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales²⁰, asignando y aplicando al bien un grupo de números a través del cual se le clasificará e identificará. Para el caso, el funcionario responsable</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas deben verificarse antes y después de su realización; y con lo dispuesto por el Capítulo V del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales</p>	<p>El responsable del área de control patrimonial designado o quien haga sus veces</p>	<p>Que se pierda el control de la cantidad de bienes con que cuenta la entidad. Que no sea posible la asignación de los bienes a un responsable de su uso a través de Actas. Que se pierdan los bienes de propiedad de la entidad o se les dé un mal uso ya que no se pueden identificar. Que no se programe adecuadamente</p>	<p>Padrón de bienes debidamente codificados y actualizados.</p>



	<p>del control patrimonial asigna un código de identificación a cada bien adquirido por la entidad, antes de que sea asignado al responsable de su uso. Este sub proceso permitirá a la entidad contar con información de todos los bienes de su propiedad, verificar su existencia, asignarles un valor monetario y ver si dicha información concuerda con la procesada por el área contable.</p>			<p>el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de la entidad. Que no se lleve un registro en forma cronológica de los bienes de la entidad y que no sea posible la remisión de información a la Superintendencia de Bienes Nacionales.</p>	
<p>Asignar los valores monetarios a los bienes de la entidad.</p>	<p>Consiste en la asignación de un valor a cada uno de los bienes adquiridos por la entidad, ya sea a través del comprobante de pago correspondiente, de la tasación que realice el Consejo Nacional de Tasaciones - CONATA a los predios, o a través de una tasación que realice un perito acreditado. El funcionario responsable del Control Patrimonial debe obtener una copia de la documentación</p>	<p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de documentar los actos de la administración para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos; y con los artículos 20° y 121° del del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado</p>	<p>El responsable del área de control patrimonial designado o quien haga sus veces.</p>	<p>Que la entidad no cuente con información actualizada del valor de sus bienes y que no concilie con información contable al no contar con sustento. Que no se pueda calcular la depreciación de los bienes de la entidad, lo cual afecta también a la información contable de la entidad. Que no sea posible calcular el costo de una póliza de seguros para cubrir todos los bienes de la entidad, al no conocerse e su valor.</p>	<p>Padrón de bienes debidamente codificados, valorizados y actualizados</p> 



	sustentatoria de las compras de bienes que realiza la entidad, con la finalidad de actualizar su registro en los casos que corresponda y asignar un valor a dichos bienes y/o gestionar la tasación del predio con CONATA.	con D.S N°007-2008-VIVIENDA.			
--	--	------------------------------	--	--	--



Cuadro 15. Problema 3: Desorganización del archivo documental relativo al patrimonio físico

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Generar un archivo organizado y actualizado del patrimonio físico de la entidad	Consiste en el ordenamiento, registro, archivo y custodia de la documentación sustento de los bienes patrimoniales físicos de la entidad, con la finalidad de que sea utilizada desde el registro inicial de cada bien y posteriormente para la Baja o Transferencia de dichos bienes. Asimismo, será utilizada para fines de control posterior. El responsable de Control Patrimonial debe coordinar con el área de abastecimiento y con el área contable a fin de conciliar	<i>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</i> que dispone la obligación de contar con evidencia documental para asegurar los registros de existencia de los bienes patrimoniales, y con los artículos 120° y 121° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado con D.S N°007-2008-VIVIENDA.	El responsable del área de control patrimonial designado o quien haga sus veces.	La pérdida del documento que acredita la compra de los bienes. El deterioro o manipulación del documento sustentatorio de la compra. Limitaciones para informar y documentar en una acción de Control Posterior.	Archivo organizado y seguro que contenga la documentación fuente de registros actualizados de los bienes patrimoniales

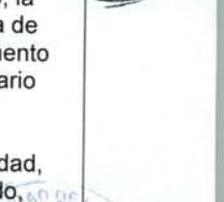


	<p>su información oportunamente, desde la Alta hasta la Baja o Transferencia definitiva del bien, obteniendo fotocopia de los documentos que sustentan la adquisición de cada bien (comprobantes de pago, actas, documentos de donación, etc.).</p>				
--	---	--	--	--	--



Cuadro 16. Problema 4: Deficiencias en el levantamiento del inventario físico del Patrimonio mobiliario de la entidad y la Baja de Bienes

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Realizar un Inventario Físico periódicamente</p>	<p>Consiste en elaborar y verificar la relación detallada y valorizada de los bienes existentes en una determinada fecha en la municipalidad, de acuerdo al Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado y a los lineamientos de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. Concluido el inventario, se debe presentar un informe detallando los bienes en uso institucional, los bienes que no se encuentran en</p>	<p>Norma 3.5 Verificación y Conciliación y con el artículo 121° del Reglamento de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales aprobado con D.S N°007-2008-VIVIENDA</p>	<p>El responsable del área de control patrimonial designado o quien haga sus veces.</p>	<p>Que se desconozca la cantidad de bienes en uso por la municipalidad y su estado situacional actual. Que no se puedan programar los mantenimientos preventivos o correctivos necesarios para la preservación de los bienes. Que no se pueda conciliar la información obtenida en el inventario físico respecto a la información del área de contabilidad considerada en los Estados Financieros de la municipalidad. Pérdida de</p>	<p>Documento emitido por la gerencia municipal o quien haga sus veces, conteniendo las instrucciones para el cumplimiento de la recomendación. Asimismo, la existencia de un documento de Inventario Físico de Bienes de la Entidad, actualizado y valorizado y comunicado a las instancias superiores.</p>



	<p>uso de la institución, los bienes prestados a otros organismos que deben ser recuperados, los bienes en proceso de transferencia, los bienes perdidos por negligencia y/o robo además de la relación de los servidores que tenían a su cargo dichos bienes y los bienes de procedencia desconocida. Se recomienda que la unidad orgánica responsable del control patrimonial de la municipalidad compruebe periódicamente la existencia física de cada bien de la entidad; anotando en tarjetas de existencia valoradas o cualquier otro medio de control de almacén: la ubicación de cada bien, su estado de conservación, las condiciones de utilización, las condiciones de seguridad y los funcionarios responsables de su custodia. Para tal fin debe constituirse en forma ordenada y progresiva en cada oficina y proceder a inventariar los</p>			<p>bienes de la entidad.</p>	
--	--	--	--	------------------------------	--

Llevar a cabo la Baja de Bienes	bienes que se encuentren en cada ambien	<p><i>Norma 3.5 Verificación y Conciliaciones</i> que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; y con el D.S N° 009-2008-VIVIENDA sobre las acciones tendentes a la Baja y Enajenación de Bienes del Estado y la Directiva 004-2008-SBN sobre el Procedimiento para la Baja, la Venta por Subasta Pública y la Venta Directa de los Bienes Muebles de propiedad de las Entidades del Sector Público que se encuentran en calidad de chatarra</p>	El responsable del área de control patrimonial designado o quien haga sus veces en cuanto a su cumplimiento y la oficina de administración o quien haga sus veces en cuanto a la verificación.	Que la entidad mantenga bienes (maquinarias, equipos, muebles, etc.) que ya no sirven o están en condición de chatarra ocupando espacio y generando costos innecesarios de almacenaje y vigilancia. Que no se puedan renovar los equipos antiguos y puedan adquirirse equipos nuevos.	Informe de sustento técnico sobre la baja de bienes emitido por el responsable de Control Patrimonial de la entidad. Resolución administrativa que aprueba la baja de bienes.
---------------------------------	---	--	--	---	---



	<p>Para dar de baja un bien deben seguirse los lineamientos establecidos por la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, considerando entre otros, su estado de excedencia, su obsolescencia técnica, su mantenimiento o reparación onerosa, su pérdida, robo, sustracción, destrucción parcial o total, previo informe sustentado; o cualquier otra causa justificable debidamente sustentada.</p>				  
--	---	--	--	--	--

Cuadro 17. Problema 5: No se remite información a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
<p>Enviar información periódicamente sobre Inventarios Físicos.</p>	<p>Consiste en el envío de información sobre los Inventarios Físicos de la municipalidad a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SINABIP), conforme al Software Inventario Mobiliario</p>	<p><i>Norma 3.5 Verificación y Conciliaciones</i> que dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización; artículos 9º y 12º de la Ley N° 29151 y con el Capítulo V y los artículos 10º y 12º del Reglamento</p>	<p>El responsable del área de control patrimonial designado o quien haga sus veces en cuanto a su cumplimiento y la oficina de administración o quien haga sus veces en cuanto a la</p>	<p>No se contribuye al registro y actualización de los bienes nacionales. Su incumplimiento trae consigo responsabilidades administrativas</p>	<p>Documento oficial o Registro mediante el cual se remite la información a través del sistema.</p>   



	<p>Institucional (SIMI), como mecanismo de verificación, conciliación y de rendición de cuentas. Se recomienda que la entidad debe implementar los registros de su información a través del SIMI, a fin de mantener actualizado el catálogo y remitir oportunamente la información sobre su inventario de bienes. Dicho software deberá ser utilizado por las entidades públicas para que remitan a la SBN la información de sus inventarios de bienes muebles entre los meses de enero y marzo de cada año.</p>	<p>de la Ley N°29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.</p>	<p>verificación.</p>		
--	--	---	----------------------	--	--

2.4 Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Gestión de Almacén

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas	Orientaciones para su implementación
<p>Informalidad en el ingreso y salida de bienes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer que todos los bienes adquiridos ingresen a través del almacén y sean distribuidos de acuerdo a los requerimientos de la entidad, evidenciándose el movimiento en un registro. Verificar la distribución y salida de 	<p>Ver Cuadro 18</p>



	bienes del almacén.
--	---------------------

A continuación, desarrollamos las recomendaciones para superar cada uno los problemas identificados.

Cuadro 18. Problema 1: Informalidad en el ingreso y salida de bienes

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Establecer que todos los bienes adquiridos ingresen a través del almacén y sean distribuidos de acuerdo a los requerimientos de la entidad, evidenciándose el movimiento en un registro.	Consiste en establecer claramente que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través de almacén, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita. Los ambientes asignados para el funcionamiento del almacén, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras y tener el espacio físico necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos. Una vez ingresados los bienes, el encargado del almacén debe proceder a su catalogación y a	Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de evidenciar las acciones realizadas a través de documentos físicos; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N°5 sobre unidad en el ingreso físico y custodia temporal de bienes aprobado con Resolución Jefatural N°118-80-INAP-DNA.	La Oficina de Administración, la gerencia municipal o quien haga sus veces en la entidad.	Que no haya un control efectivo de los bienes adquiridos. Que los materiales de construcción sean entregados directamente para su utilización en las obras, sin que se realice ningún tipo de control por parte del encargado del almacén, debilitándose el control al desconocerse la cantidad y calidad de material recibido.	Documento emitido por la gerencia municipal conteniendo conceptos e instrucciones para la implementación del almacén en la entidad.



	<p>su registro en las Tarjetas de Control Visible, las mismas que deben estar siempre actualizadas. Asimismo, debe verificar permanentemente el estado de conservación de los bienes e informar y conciliar la información de los saldos con el área de Contabilidad. El encargado del almacén debe acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan, es decir si responden a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución. Se recomienda que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar físicamente a través del almacén, antes de ser utilizados. Para ello se requiere de un espacio físico apropiado con fines de custodia, a fin de lograr un control efectivo de los bienes adquiridos. Sin embargo, hay bienes que por sus características especiales tienen que</p>				     
--	--	--	--	--	--

	<p>ser enviados a los almacenes de las obras para su utilización. En estos casos, el encargado de almacén tendrá que efectuar la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente</p>				
<p>Verificar la distribución y salida de bienes del almacén.</p>	<p>Consiste en que el almacén institucional proporcione adecuada y oportunamente los bienes requeridos por las dependencias solicitantes, para el logro de sus objetivos y alcance de metas institucionales. El encargado del almacén debe acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que salen del Almacén, es decir si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución. Se recomienda que ante el requerimiento o solicitud de bienes de un área de la municipalidad, el encargado de Almacén debe hacer entrega de lo solicitado previa autorización y firma</p>	<p>Norma 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas que dispone la obligación de evidenciar las acciones realizadas a través de documentos físicos; y con la Norma del Sistema de Abastecimiento N°5 sobre unidad en el ingreso físico y custodia temporal de bienes aprobado con Resolución Jefatural N°118-80-INAP-DNA</p>	<p>El responsable del almacén o quien haga sus veces en la entidad en su cumplimiento y el responsable de la administración o quien haga sus veces en su verificación.</p>	<p>Que la entidad no cuente con información actualizada respecto de los saldos de existencias de almacén y que no concilie con la información contable, al no contar con sustento.</p>	<p>Archivo organizado y seguro de PECOSA</p>



	de la PECOSA (Pedido Comprobante de Salida) por las instancias competentes, en este caso el Jefe de Abastecimiento y el Director General de Administración				
--	--	--	--	--	--



2.5 Implementación del Sistema de Control Interno a los Procesos de Gestión del Programa del Vaso de Leche

Problemas recurrentes	Recomendaciones a partir de las Normas de Control Interno y demás normas vinculadas	Orientaciones para su implementación
Inadecuado empadronamiento de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> · Actualizar los padrones de beneficiarios. 	Ver Cuadro 19
Fichas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compra	<ul style="list-style-type: none"> · Determinar y sustentar los contenidos nutricionales de los productos alimentarios · Cautelar la calidad de los insumos o productos del Programa. · Definir condiciones adecuadas del almacén. 	Ver Cuadro 20
Deficiencias en la distribución de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> · Definir mecanismos de distribución 	Ver Cuadro 21
Inadecuada supervisión y control del manejo de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> · Definir mecanismos de supervisión y monitoreo. 	Ver Cuadro 22



A continuación, presentamos las recomendaciones para superar cada uno de los problemas identificados.

Cuadro 19. Problema 1: Inadecuado empadronamiento de beneficiarios

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Actualizar los padrones de beneficiarios	Consiste en llevar a cabo un adecuado proceso de	<i>Norma 3.5 Verificación y Conciliaciones</i> que	El Comité de Administración del Vaso	Deficiente proceso de empadronamiento	Padrón actualizado de beneficiarios.



	empadronamiento, depuración y selección de beneficiarios. El Comité de Vaso de Leche, bajo la conducción del Alcalde, debe disponer la actualización de los registros, superando en algunos casos los intereses de grupos formados alrededor de la gestión del programa, verificando que todos los beneficiarios se encuentren dentro de sus alcances.	dispone la verificación de los procesos, actividades y tareas, antes y después de su realización	de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche	depuración y selección de beneficiarios, lo que hace que se incluyan beneficiarios no considerados en la ley. Que el programa no cumpla con cubrir las necesidades de los beneficiarios, desviándose los escasos recursos disponibles.	
--	--	--	---	--	--

Cuadro 20. Problema 2: Fichas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compra

Recomendación	¿En qué consiste?	Principales normas aplicables que favorecen su solución	¿Quiénes deben aplicarla?	Riesgos de no aplicarla?	Evidencia de cumplimiento
Determinar y sustentar los contenidos nutricionales de los productos alimentarios del Programa.	Se trata de establecer de manera técnica y pertinente, los contenidos nutricionales de los productos alimentarios que sirvan de base para el proceso de adquisición. Para ello se recomienda solicitar apoyo al Ministerio de Salud para elaborar la ficha nutricional y de calidad de los productos a	Norma 3.5 <i>Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad que su ejecución cumpla con los parámetros técnicos y los plazos previstos. y la Resolución	El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.	Que se distribuyan productos del programa que no reúnan condiciones de higiene y salubridad ni el nivel mínimo nutricional establecido.	Informe de diagnóstico trimestral de análisis nutricional elaborado por el responsable del Programa del Vaso de Leche



	<p>adquirir. Para el caso se recomienda también propiciar la implementación de mecanismos de vigilancia nutricional de los beneficiarios, verificando las tablas de equivalencia nutricional, definiendo las mezclas de alimento más adecuadas que garanticen la calidad de las raciones. También se recomienda que la ficha nutricional contenga una propuesta pertinente que contemple alternativas alimentarias de producción local acorde a las costumbres y cultura del lugar</p>	<p>Ministerial N° 711-2002-SA/DM del 17 de abril de 2002, a través de la cual se aprueban los Valores Nutricionales Mínimos de la Ración del Programa del Vaso de Leche.</p>			  
<p>Cautelar la calidad de los insumos o productos del Programa.</p>	<p>Consiste en asegurar que los insumos y productos que se adquiera para el Programa cumplan con los estándares de calidad y vigencia exigidos para los alimentos de consumo humano. Esta verificación debe seguirse durante todo el proceso de almacenamiento, preparación hasta llegar a destinatario final. Para el caso se recomienda coordinar con el MINSA para conseguir el</p>	<p>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse con la finalidad que su ejecución cumplan con los parámetros técnicos y los plazos establecidos. Tomar en consideración la Resolución Ministerial N° 711-2002-SA/DM del 17 de abril de</p>	<p>El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.</p>	<p>Dificultad para la determinación de los productos a ser distribuidos por el Programa. Productos ofrecidos en el mercado que no cuentan con niveles de salubridad y no se ajustan a las especificaciones técnicas mínimas establecidas</p>	<p>Documento emitido por el organismo de salud competente en el cual se consignan los valores nutricionales para aplicarlos en las adquisiciones de los insumos del Programa del Vaso de Leche.</p>   

	<p>apoyo técnico para la supervisión y/o pruebas técnicas oportunas con el fin de asegurar el valor nutricional mínimo de la ración alimenticia al momento de elegir el producto, asimismo, para programar muestreos de control sanitario y de calidad nutricional de los productos alimentarios.</p>	<p>2002, a través de la cual se aprueban los Valores Nutricionales Mínimos de la Ración del Programa del Vaso de Leche.</p>			
<p>Definir condiciones adecuadas del almacén</p>	<p>Consiste en la adopción de acciones preventivas para mejorar las condiciones físicas de los almacenes y medidas de custodia física para una mejor conservación de los productos del programa. Se recomienda que la municipalidad acondicione ambientes adecuados dentro del almacén para la recepción de los insumos o productos del programa, con los correspondientes procedimientos de control como Tarjetas Kárdex. Ante el requerimiento o solicitud de productos o insumos, el encargado de</p>	<p><i>Norma 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos</i> señala que los recursos o archivos de valor deben ser debidamente custodiados, limitándose su acceso a personal autorizado y estableciendo controles para su custodia. <i>Norma 3.5 Verificaciones y Conciliaciones</i> que dispone que los procesos, actividades y tareas, deben ser verificados antes y después de realizarse. Ley N°27470 Ley que establece normas complementarias para la ejecución del Programa</p>	<p>El Comité de Administración del Vaso de Leche con apoyo operativo del responsable del Programa del Vaso de Leche.</p>	<p>Que el Almacén no reúna condiciones suficientes de infraestructura, salubridad, higiene y seguridad. Que no coincidan las cantidades de productos del programa recibidos en el Almacén y los entregados a los comités</p>	<p>Documento emitido por el responsable del Comité de Administración del Vaso de Leche disponiendo y asignando presupuesto para el acondicionamiento de los almacenes</p>



	Almacén debe hacer entrega de lo solicitado previa autorización y firma de la PECOSA (Pedido Comprobante de Salida) por las instancias competentes.	del Vaso de Leche, artículo 2° numeral 2.2.			
--	---	---	--	--	--

Cuadro 21. Problema 3: Deficiencias en la distribución de los alimentos

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



Cuadro 22. Problema 4: Inadecuada supervisión y control del manejo de los alimentos

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

Componente Evaluación Independiente

Conjunto de Elementos de Control que garantiza el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la Municipalidad, por parte del Órgano de Control Institucional – OCI – de la Municipalidad de La Victoria. Presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza y debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Municipalidad de La Victoria.

El Órgano de Control Interno de la Municipalidad de La Victoria (OCI), es la encargada de la evaluación independiente del Sistema de Control Interno y de proponer las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización.

La independencia en la Evaluación, se predica del examen que sobre el SCI y la gestión, realizan personas que no están directamente involucradas en el desarrollo de las actividades de cada proceso. La neutralidad es la cualidad que permite conceptuar sobre el desarrollo y efectividad del SCI y la gestión sin favorecer a ningún servidor o área organizacional. La objetividad se relaciona con la utilización de un método que



permita observar los hechos y la gestión de los servidores, de tal forma que los hallazgos y conclusiones estén soportados en evidencias.

Se ejecuta a través de dos Elementos:

- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Auditoría Interna.

a) Evaluación del Sistema de Control Interno

Elemento de Control, cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de La Victoria..

El OCI de la Municipalidad de La Victoria, es la responsable de realizar la Evaluación del SCI observando siempre un criterio de independencia frente a la operación y la autonomía de los actos de la administración.

Igualmente, la OCI en mención, deberá presentar informes a la Alcaldía, haciendo énfasis en la existencia, funcionamiento y coherencia de los componentes y elementos que lo conforman, con el propósito de que allí se evalúen, decidan y adopten oportunamente las propuestas de mejoramiento del Sistema.

La Evaluación del SCI en forma independiente a la administración de la Municipalidad de La Victoria, toma como base el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del SCI, la existencia de los diferentes subsistemas, componentes y elementos comprobando la efectividad de cada uno de ellos y su interacción para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de La Victoria.

Como una herramienta de apoyo a la Evaluación del SCI, el OCI puede realizar Informes de Evaluación Eventuales, que permitan establecer los mecanismos para definir los acuerdos sobre Planes de Mejoramiento, los cuales, se diseñan conjuntamente con los funcionarios, responsables de los procesos y el área organizacional correspondiente.

Informes de Evaluaciones Eventuales Independientes: Para la elaboración de estos informes, se debe tener en cuenta:

- Presentar por parte de la OCI, los procedimientos que registran el trabajo, las recomendaciones propuestas derivadas de la Evaluación Independiente del SCI, así como los procedimientos para la socialización de dichos resultados a los funcionarios correspondientes.

Los informes, serán dirigidos a la máxima autoridad de la Municipalidad de La Victoria,

Para el desarrollo de estos Informes se requieren los resultados de los procesos de Autoevaluación del Control, los resultados de la Evaluación Independiente del Control Interno y los Informes de Auditoría de periodos anteriores y los resultados de los Planes de Mejoramiento.

- Preparar el informe de Evaluaciones Eventuales Independientes de Control Interno, cuando sea necesario realizar un examen sobre la efectividad del Control sobre procesos o áreas responsables específicas y ante eventualidades presentadas que obliguen a ello.



Las acciones de mejoramiento acordadas con los responsables de los procesos deben hacer parte del Plan de Mejoramiento por procesos (revisar Componente Planes de Mejoramiento).

b) Auditoría Interna

Elemento de Control, que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones de la Municipalidad de La Victoria. Asimismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

La Auditoría Interna se constituye en una herramienta de retroalimentación del SCI, que analiza las debilidades y fortalezas del control, así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, influyentes en los resultados y operaciones de la Municipalidad de La Victoria. Su objetivo es formular recomendaciones de ajuste o mejoramiento de los procesos a partir de evidencias, soportes, criterios válidos, y servir de apoyo a los coordinadores en el proceso de toma de decisiones a fin de que se obtengan los resultados esperados.

Es el segundo momento de la Evaluación Independiente, constituyéndose en una herramienta de retroalimentación para el SCI, que examina las debilidades y fortalezas del control en las operaciones de la Municipalidad de La Victoria.

Su propósito es hacer recomendaciones imparciales a partir de evidencias sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, los planes, los programas, proyectos y procesos, así como sobre irregularidades y errores presentados en las operaciones de la Municipalidad, apoyando a la Coordinación Ejecutiva en la toma de decisiones necesarias para corregir las desviaciones, sugiriendo las acciones de mejoramiento correspondientes.

La Auditoría Interna debe tener alcance en tres aspectos básicos de evaluación:

- **Cumplimiento:** verifica la adherencia de la entidad a las normas constitucionales, legales, reglamentarias y de autorregulación que le son aplicables.
- **Estratégico:** hace referencia al proceso mediante el cual se evalúa y monitorea el desempeño de los sistemas gerenciales de la entidad. Evalúa el logro de los objetivos misionales.
- **Gestión y Resultados:** verifica las actividades relativas al proceso de gestión de la entidad, con el fin de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

El ejercicio de la Auditoría Interna comprende básicamente cuatro fases, a saber: 1) planeación, 2) Ejecución, 3) Informe y 4) Seguimiento. Su ejecución se soporta en el conjunto de Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales buscan estandarizar los procesos auditores y formalizar el trabajo de auditoría propiamente dicho.

Las auditorías deben realizarse con base en un Programa de Auditoría Interna, documento de trabajo detallado que se constituye en la guía para la ejecución del Plan de Auditoría Interna por parte de la OCI.



Los resultados de la Auditoría son comunicados a la Máxima Autoridad de la Municipalidad de La Victoria, y a cada uno de los niveles responsables para que acojan las recomendaciones, e implementen las acciones de mejoramiento sugeridas por la OCI.

Asimismo, la OCI puede realizar Auditorías internas a procesos, actividades, u operaciones, no contempladas en el Plan Anual de Auditoría, cuando lo determine la Máxima Autoridad o las condiciones así lo ameriten.

Componente Planes de Mejoramiento

Conjunto de Elementos de Control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el SCI y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de Evaluación Independiente y de las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control.

a) Plan de Mejoramiento Institucional

Elemento de Control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de La Victoria, Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus procesos debe operar la Municipalidad, para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la norma de creación y la ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con las partes interesadas.

El Plan de Mejoramiento Institucional recoge las recomendaciones y análisis generados en el desarrollo de los Componentes de Auditoría Interna, Evaluación Independiente y las observaciones del Órgano de Control Institucional. La Municipalidad de La Victoria, debe estructurar el Plan de Mejoramiento que ha de adelantarse en un periodo determinado, ajustado con su misión, visión, objetivos institucionales, funciones y los recursos disponibles.

Su contenido debe contemplar las observaciones y el resultado del análisis de las variaciones presentadas entre las metas esperadas y los resultados obtenidos; así como la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar, metas, la asignación de los responsables y de los recursos requeridos, el tiempo de ejecución y las acciones de seguimiento necesarias para verificar su cumplimiento.

b) Planes de Mejoramiento por Procesos

Elemento de Control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Organización de la Municipalidad de La Victoria, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales en su conjunto.

Los Planes de Mejoramiento por Procesos contienen las acciones para subsanar las variaciones presentadas entre las metas esperadas para cada proceso y los resultados alcanzados. En su formulación se incluye: la descripción de las causas y



consecuencias de dichas variaciones; la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar y metas de logro en el tiempo; la asignación de los responsables y el seguimiento necesario para verificar su cumplimiento. Además, debe incluir aquellos aspectos constitutivos del Plan de Mejoramiento Institucional que contribuyen a su desarrollo.

c) Planes de Mejoramiento Individual

Elemento de Control, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los servidores de la Municipalidad de La Victoria para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

Los Planes de Mejoramiento Individual contienen los compromisos que asume el servidor con el fin de superar las brechas presentadas entre su desempeño real y el desempeño que se espera de él. Los parámetros de referencia del desempeño esperado están definidos de acuerdo con las funciones y competencias de cada empleo, el instrumento de evaluación del desempeño, los Acuerdos de Gestión y el Plan de Mejoramiento por Procesos.

Estos planes deben guardar coherencia con la evaluación por dependencias que debe presentar el OCI, en cumplimiento de las Leyes N° 27785 y 28716.

FASE 3: EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

El progreso del proceso de Implementación del SCI, se debe medir por la Máxima Autoridad, Gerencia Municipal, Gerentes y por el OCI, quien en forma independiente y neutral debe dirigir la evaluación al diseño e implementación conforme se concluye cada fase o etapa, recomendando los ajustes que se deben realizar a fin de garantizar su efectividad.

Los indicadores de evaluación deben ser conocidos en forma oportuna, tanto por los responsables de la implementación como por los responsables del seguimiento, para lo cual se debe contar con las herramientas y registros de ejecución de cada actividad, establecer el periodo de evaluación, las políticas que la regirán y la forma como se realizará.

Lo anterior, deberá consignarse en un informe que tendrá como mínimo el siguiente contenido:

- Nivel de desarrollo e Implementación: estado de cumplimiento de las actividades programadas en el plan de diseño e implementación (Etapa 1).
- Recursos necesarios a la implementación: es pertinente verificar si los recursos (humanos, logísticos y de información) han sido suficientes; igualmente se requiere conocer si la calidad y especificaciones de éstos, satisfacen los requerimientos de las actividades desarrolladas y por desarrollar.
- Actividades programadas: se evalúa su conveniencia según la forma como se han desarrollado a la fecha de evaluación, si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad, las dificultades o inconvenientes ocasionados durante la ejecución de las actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas.
- Desempeño de los grupos de trabajo: se evalúa la gestión de los grupos responsables asignados a las diferentes actividades; se tiene en cuenta si se requiere realizar una nueva distribución de responsables, ya sea porque es necesario apoyar labores específicas o porque ya no se requieran; se registra cualquier novedad acerca de la



gestión de los responsables y aquellas dificultades que hayan surgido relacionadas con su asignación.

- Cronograma de actividades: se requiere revisar los tiempos de ejecución de las actividades que fueron programadas, si fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo.

Dificultades o debilidades detectadas durante la ejecución de la implementación.

- Resultados y conclusiones: se evalúa la información obtenida en cada uno de los puntos revisados y las observaciones correspondientes. De acuerdo con estos datos será necesario tomar medidas correctivas, decisiones de cómo complementar las actividades y su desarrollo, redireccionar el curso de alguna actividad o cualquier otro tipo de cambio, adición o retiro que se requiera para el mejoramiento.
- Conclusiones y recomendaciones a la implementación: en este punto se concluye de forma resumida y teniendo en cuenta los aspectos más relevantes del informe, el nivel de implementación de los elementos o estándares de control y cuáles son las decisiones más importantes que deben tomarse para optimizar el proceso.

Una vez finalizado el trabajo, la Máxima Autoridad, Gerencia Municipal y Gerente, deben verificar que todos los elementos de Control del SCI se encuentren diseñados e implementados conforme a la estructura del mismo, debiendo monitorear su implementación periódicamente a fin de garantizar que las acciones se ejecuten de acuerdo con las normas legales vigentes.



ANEXO N° 01

Normativa que regula la actuación ética dentro de la función pública

Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública

Establece los principios éticos, deberes y prohibiciones que rigen la actividad de los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.

Esta ley se divide en cuatro capítulos:

- 1. Capítulo I:** De la Función Pública. En el cual se definen el ámbito de aplicación, concepto y fines de la Función Pública, entre otros.
- 2. Capítulo II:** Principios y Deberes Éticos del Servidor Público. Donde se describen cada uno de los principios y deberes de la función pública.
- 3. Capítulo III:** Prohibiciones Éticas del Servidor Público. Donde se describen las prohibiciones éticas de la función pública.
- 4. Capítulo IV:** Incentivos, Sanciones y Procedimiento. En el cual se definen las medidas que debe tomar la Alta Dirección para promover una cultura de probidad, transparencia, justicia, servicio público y para el establecimiento de sanciones a la trasgresión del código, entre otros.

Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Desarrolla las disposiciones contenidas en la Ley del Código de Ética de la Función Pública para lograr que los empleados públicos actúen con probidad durante el desempeño de su función. Se establecen además la clasificación y criterios para la aplicación de sanciones, el procedimiento administrativo disciplinario, entre otros.

Fuente: Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Guía para la implementación del SCI de las entidades



ANEXO N° 02

Lineamientos para la elaboración del análisis FODA

Una forma práctica de evaluar las condiciones favorables y adversas en el entorno y el ambiente interno, es el análisis **FODA**. El análisis combinado de ambas, expresado en una matriz, puede proporcionar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos. La matriz **FODA** debe contener:

Análisis del Entorno

Oportunidades: Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

Amenazas: Son aquellos factores externos que están fuera del control de la entidad y que podrían perjudicar o limitar su desarrollo. Son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

Análisis del ambiente interno

Fortalezas: Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Debilidades: Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.



Fuente: Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Guía para la implementación del SCI de las entidades

ANEXO N° 03

Principios básicos para la identificación de riesgos

Requerimientos

1. Un problema que solucionar (identificación de riesgos).
2. Un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser un pequeño equipo operacional o gestor de entre cinco a diez personas (*por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros*).
3. Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir.
4. Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.

Reglas importantes

- El facilitador dirige cada sesión.
- El facilitador pide sugerencias a los participantes.
- No se permite la crítica (*a las sugerencias de cualquiera*) por parte de nadie.
- Todas las sugerencias se registran en la pizarra (*incluso las disparatadas*).

Procedimiento

1. Definir el problema: (identificación de riesgos)
 - Pida sugerencias sobre el problema.
 - No permita las críticas (*a las sugerencias de los demás*) por parte de nadie.
 - Escriba en la pizarra todos los riesgos propuestos.
 - Agrupe los riesgos similares o relacionados.
 - Ordénelos y listelos por orden de prioridad (*empezando por los más importantes*).
2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:
 - Los riesgos,
 - Las causas o efectos,
 - El impacto
 - La probabilidad,
 - Controles existentes

Fuente: Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Guía para la implementación del SCI de las entidades del Estado



ANEXO N° 04

Estructura de contenidos de una Directiva Interna para la gestión de Obras por Administración Directa

ESTRUCTURA		DESCRIPCIÓN
I	Finalidad	Referido al propósito superior al cual contribuye la directiva. Por ejemplo "contribuir a la calidad y efectividad de las inversiones para el desarrollo de la localidad".
II	Objetivo	Responde al propósito específico de la directiva, lo que se desea lograr con ella.
III	Alcance	Se indica las áreas, funcionarios y servidores responsables de cumplir o hacer cumplir la directiva
IV	Marco legal	Se describe la normatividad general y específica en la cual se sustenta la directiva.
V	Definiciones	Se trata de incluir los conceptos y definiciones que permitan una comprensión cabal de la directiva y un lenguaje común.
VI	Funciones y responsabilidades	Se describe las funciones y responsabilidades de los involucrados en las obras: residente, supervisor, Jefe de Área abastecimiento, Administración etc.
VII	Procedimiento de aprobación de las obras	Describe con claridad y de manera puntual los pasos a seguir para la aprobación de los expedientes técnicos antes del inicio de la obra. Debe incluir las pautas de concordancia con el Perfil del Proyecto declarado viable.
VIII	Requisitos para el inicio de la obra	Describe las condiciones preliminares que se debe cumplir para iniciar la ejecución de la obra.
IX	Elaboración de requerimientos para la ejecución de la obra	Se refiere al conjunto de requerimientos de insumos, bienes, servicios y otros, necesarios para la ejecución de la obra.
X	Procedimiento para las obras adicionales	Describe los pasos a seguir para solicitar y aprobar los adicionales de obra, concordado con el artículo 26° de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública N° 001-2009-EF
XI	Procedimiento para la ampliación del plazo de ejecución de la obra	Describe los pasos a seguir para solicitar y aprobar las ampliaciones de plazo de la obra. Establece límites y casos en que es pertinente esta acción.
XII	Informes mensuales y valorizaciones	Referido a la obligación de presentar informes mensuales de las valorizaciones de las obras en ejecución.
XIII	Terminación de obras y	Disposiciones para el proceso de recepción



	recepción	de la obra y disposiciones para el manejo de los saldos de materiales.
XIV	Liquidación técnica y financiera	Se describe los pasos a seguir y responsabilidades para la liquidación de la obra y su aprobación final
XV	Disposiciones complementarias	Referido a aquellos aspectos que no incluidos en los numerales anteriores.



ANEXO N° 05

Contenidos básicos para las liquidaciones de obras por Administración Directa

- Memoria descriptiva valorizada
- Informe final de Ejecución de la Obra
- Documento de designación del Inspector
- Documento de designación del Residente
- Informe de evaluación del expediente técnico
- Solicitud de apertura de Libro de Planilla de obreros
- Acta de entrega de terreno
- Solicitud de recepción de obra y documento de designación del Comité
- Acta de Recepción de Obra
- Solicitud de cierre de Libro de Planillas
- Calendario reprogramado de obra
- Cuadro de materiales realmente utilizados
- Pruebas de control de calidad
- Cuaderno de Obra
- Sustento de ampliaciones de plazo y documento que la aprueba
- Sustento de adicionales y/o deductivos y documento que la aprueba
- Resolución de modificaciones del Presupuesto analítico
- Contratos de M.O especializada, alquiler de equipos y/o maquinaria etc.
- Cuadro de valor real de maquinaria de la entidad utilizada
- Planos de replanteo
- Plano de ubicación
- Expediente Técnico, expedientes Técnicos de adicionales, deductivos.
- Informe financiero final
- Balance de Ejecución Presupuestal
- Analítico del Presupuesto Ejecutado
- Consolidado de la Planilla Salario Normal, con bonificación y gravámenes
- Comprobantes de Pago, pecosas
- Álbum Fotográfico



ANEXO N° 06

CUESTIONARIO PARA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1.- Componente: Ambiente de Control

N°	Descripción	Si	No	N/A
Subcomponente: Filosofía de la Dirección				
	Su dependencia promueve el establecimiento del control interno, a través de charlas, reuniones, cursos, etc.			
	Su dependencia incentiva el desarrollo transparente de las actividades.			
Subcomponente: Integridad y Valores				
	Se ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública", en su dependencia			
	Se sanciona a los responsables de actos contrarios a la normatividad legal vigente.			
	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.			
Subcomponente: Administración Estratégica				
	Su dependencia ha difundido o puesto en conocimiento general la visión, misión, valores, metas y objetivos estratégicos de la			



	entidad.			
Subcomponente: Estructura Organizacional				
	La estructura organizacional en su dependencia es adecuada			
	La entidad cuenta con documentos normativos y de gestión (MOF, ROF, MO, CAP, PAP, entre otros) debidamente actualizados y aprobados			
Subcomponente: Administración de Recursos Humanos.I				
	La escala remunerativa en su dependencia está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.			
	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación de personal.			
Subcomponente: Competencia Profesional				
	El personal de su dependencia es el adecuado para el trabajo que se realiza.			
Subcomponente: Asignación de Autoridad y Responsabilidad				
	La autoridad y responsabilidad del personal están debidamente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos.			
Subcomponente: Órgano de Control Institucional				
	El OCI realiza acciones de control en su			



	dependencia a fin de coadyuvar al desarrollo transparente y adecuado de la entidad.			
--	---	--	--	--

2.- Componente: Evaluación de Riesgos.

Nº	Descripción	Si	No	N/A
Subcomponente: Planeamiento de la administración de riesgos				
	En su Dependencia se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo			
Subcomponente: Identificación de los riesgos				
	La entidad cuenta y ha puesto en práctica algún plan de administración de riesgos			
	En su Dependencia se ha identificado y documentado los riesgos o problemas presentados			
Subcomponente: Valoración de los riesgos				
	Se ha utilizado algún método para medir los riesgos así como su impacto en su área de trabajo.			
Subcomponente: Respuesta al Riesgo				
	Se han establecido las acciones necesarias para monitorear, controlar y afrontar los riesgos evaluados			
	En su dependencia se tiene un plan de contingencias para hacer frente a problemas que pudiesen presentarse durante el desarrollo de una tarea o actividad.			

3.- Componente: Actividad de Control Gerencial

Nº	Descripción	Si	No	N/A
Subcomponente: Procedimiento de autorización y aprobación				



	Los Procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.			
	Los procedimientos que se realizan están documentados en algún manual aprobado..			
Subcomponente: Revisión de procesos actividades y tareas				
	Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de que se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.			
Subcomponente: Segregación de funciones				
	Existe una adecuada separación de funciones en su Unidad Orgánica.			
Subcomponente: Evaluación Costo Beneficio				
	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener			
Subcomponente: Verificaciones y Conciliaciones				
	En su apreciación son justificables los controles y verificaciones que se realizan con el fin de asegurar que los actos administrativos logren los resultados esperados			



Subcomponente: Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

	Existen los controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en su Dependencia			
--	---	--	--	--

Subcomponente: Evaluación de Desempeño

	La entidad cuenta con indicadores adecuados de desempeño que permiten medir la eficiencia de la gestión.			
--	--	--	--	--

Subcomponente: Rendición de Cuentas

	La entidad cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas: Declaraciones Juradas, Rendición de viáticos, etc.			
--	--	--	--	--

Subcomponente: Documentación de procesos, actividades y tareas

	Los procesos se revisan y mejoran periódicamente en su dependencia.			
--	---	--	--	--

Subcomponente: Controles para las Tecnologías de la Información

	Conoce usted si existe algún procedimiento para la actualización de los sistemas de información que se utilizan en su dependencia.			
	Los sistemas de información que usan cuentan			



	con controles adecuados que eviten el acceso no autorizado (Ej. contraseña, permisos diferenciados, etc.)			
	Su dependencia cuenta con un adecuado servicio en soporte técnico para las tecnologías de información.			



4.- Componente: Sistemas de Información y Comunicación

Nº	Descripción	Si	No	N/A
Subcomponente: Calidad y suficiencia de la información				
	La información interna y externa que maneja su dependencia es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades			
Subcomponente: Sistemas de Información				
	La entidad esta integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades			
Subcomponente: Funciones y Características de la Información				
	La información gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones			
Subcomponente: Información y Responsabilidad				
	Se cuenta con el adecuado suministro			



	de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades			
Subcomponente: Flexibilidad al cambio				
	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar su adecuado funcionamiento			
Subcomponente: Archivo Institucional				
	Su dependencia cuenta con archivo documentario institucional adecuado.			
Subcomponente: Comunicación Interna				
	La comunicación al interior de su dependencia fluye adecuada y oportunamente			
Subcomponente: Comunicación Externa				
	El portal de transparencia de la entidad se encuentra debidamente actualizado.			
Subcomponente: Canales de Comunicación				
	Se han estandarizado los formatos para la comunicación interna y externa, así como el tipo de documento que debe utilizarse en cada caso: memorándum, oficio, paneles, informativos, boletines, etc			



5. Componente: Supervisión

Nº	Descripción	Si	No	N/A
Subcomponente: Actividades de Prevención y Monitoreo				
	El desarrollo de sus actividades es supervisado por su jefe inmediato para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado			
Subcomponente: Compromiso de Mejoramiento				
	Su dependencia efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión.			
Subcomponente: Seguimiento de resultados				
	Cuando se proponen mejoras en su dependencia se realiza el seguimiento respectivo para asegurar que se implementen.			
	Cuando se identifican en su dependencia oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas.			
	Se implementan en su dependencia, las recomendaciones que formulan los Organos de Control, a fin de mejorar su gestión.			

