

# SENSIBILIZACIÓN

## IMPLEMENTACION DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

Presidente del Comité de Implementación del  
Sistema de Control Interno  
Gerente Municipal

Lima, Diciembre 2013

# ¿QUÉ ES EL CONTROL INTERNO?

ES UN PROCESO INTEGRAL QUE REALIZA EL TITULAR, LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PARA DAR SEGURIDAD RAZONABLE AL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS.

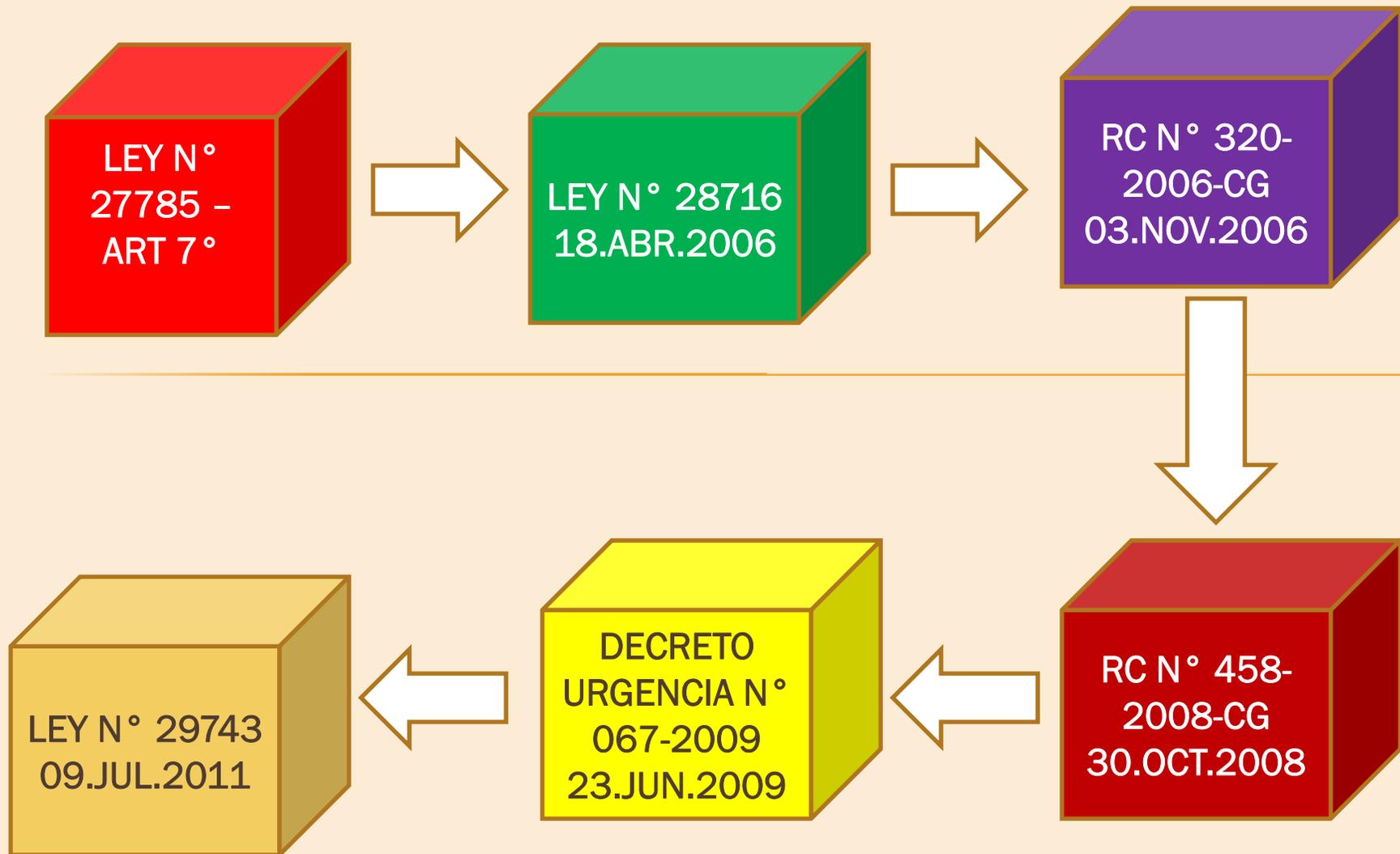
SE DEBE TENER EN CUENTA QUE LA EFICACIA DEL CONTROL INTERNO SE VERÁ LIMITADA POR EL RIESGO DE ERRORES HUMANOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

# OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

---

- ❖ Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones y actos que realizan las autoridades, funcionarios y servidores de la entidad .
- ❖ Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado.
- ❖ Cumplir la normatividad aplicable a la entidad.
- ❖ Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- ❖ Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- ❖ Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado.

# NORMATIVA DE CONTROL INTERNO EN EL PERÚ



# NORMAS DE CONTROL INTERNO

## LEY N° 27785 - LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA ART 7°

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

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

# NORMAS DE CONTROL INTERNO

## LEY N° 28716 - LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO .

### ART 1° - OBJETO DE LA LEY

Tiene por objeto establecer las normas que regulan la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno, en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos, con acciones y actividades de control previo, simultaneo y posterior con los actos y practicas indebidas o de corrupción (...).

### ART 4° - OBLIGACIONES DEL TITULAR Y FUNCIONARIOS

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

Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad ... organizar , mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación (...).

# NORMAS DE CONTROL INTERNO

---

RESOLUCIÓN DE CONTRALORIA N° 320-2006-CG – APRUEBA  
NORMAS DE CONTROL INTERNO.

## ART 1°

Aprueba las Normas de Control Interno (...)

---

## ART 2°

(...) Dejar sin efecto la Resolución de Contraloría General N° 072-98-CG que aprobó las Normas Técnicas de Control para el Sector Público, sus modificatorias y demás normas que se opongán a lo dispuesto en la presente Resolución.

# NORMAS DE CONTROL INTERNO

**RESOLUCIÓN DE CONTRALORIA N° 458-2008-CG - APRUEBA LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO.**

Se aprueba la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, como documento orientador para la Gestión Pública y el Control Gubernamental, sin perjuicio de la legislación que emitan los distintos niveles de gobierno, así como las normas que dicten los órganos rectores de los sistemas administrativos.

Establece un plazo máximo de 24 meses para la implementación del Sistema de Control Interno.

La Guía contempla tres aspectos básicos : 1) Planificación, 2) Ejecución y 3) Evaluación del Proceso de Implementación

# NORMAS DE CONTROL INTERNO

## DECRETO DE URGENCIA N° 067-2009 – MODIFICA EL ART 10° DE LA LEY N° 28716

(...) Que, las entidades de la administración pública cuentan con Manuales de Organización y Funciones (MOF) donde se establecen las funciones específicas que deben desarrollar cada uno de los empleados públicos, que en muchos casos por naturaleza de las funciones que realizan no cuentan con el personal idóneo para que desarrollen las funciones como miembro de un Comité de Control, lo que ha ocasionado que, un gran número de entidades, inicien la contratación de asesorías de Sociedades de Auditoría o Consultorías de Primer Nivel; sin embargo, muchas de las entidades públicas carecen de disponibilidad presupuestaria y financiera suficiente para atender el gasto que generaría la aplicación inmediata de la Ley N° 28716.



# 1. FILOSOFÍA DIRECCIÓN



## **2. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

# ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO A LAS AUTORIDADES PÚBLICAS

---

- ✘ **IMPARCIALIDAD TÉCNICA.**- Su opinión refleja los principios de su especialidad o profesión.
- ✘ **PROBIDAD.**- Su asesoría genera decisiones honestas y actitudes transparentes.
- ✘ **VERACIDAD** .- Su opinión esta sustentada en datos e informaciones verdaderas y comprobables.

PREMISA DE UN GERENTE ESTRATÉGICO

PLANIFICAR  
ORGANIZAR  
DINAMIZAR  
EVALUAR  
REAJUSTAR  
RENDIRCUENTAS



### 3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

---

## **4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

DEBE CONOCER  
COMPETENCIAS  
DONDE ESTA UBICADO  
CUALES SON SUS  
HABILIDADES  
RECONOCER LOGROS



## 5. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONOCIMIENTO  
HABILIDADES  
APTITUD



## 6. COMPETENCIA PROFESIONAL

TODOS SON RESPONSABLES  
DE LO QUE HACEN SI ESTA  
ESCRITO  
CASO CONTRARIO  
EL GERENTE ES EL  
RESPONSABLE



## 7. ASIGNACIÓN AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



## 8. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

## ¿CUÁNTOS TIPOS DE CONTROL INTERNO EXISTEN?

Tipo de Control Interno	Control Previo	Control Simultáneo	Control Posterior
¿Qué es?	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u Operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u Operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones
¿Quién lo aplica?	El Titular, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.		El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales.
¿Cuál es su finalidad?	Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional		

FUENTE: CGR

# LEY N° 28716 LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO (37 SUB NORMAS)

## CONTROL ESTRATÉGICO

AMBIENTE DE CONTROL  
8

Define el establecimiento de un entorno organizacional apropiado para sensibilizar y generar en los integrantes de la entidad una cultura de control interno.

EVALUACIÓN DE RIESGOS  
4

Los riesgos deben identificados, valorados y administrados para reducir la probabilidad de la ocurrencia. Riesgos financieros, administrativos, técnicos, estratégicos, su determinación podrá determinar la complejidad y costo así como los actores responsables. Ej.

## CONTROL OPERATIVO

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL  
10

Políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos que deben conocer los responsables de los procesos. Si conocen a sus proveedores de insumos y qué productos se debe obtener se asegurará el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
9

Comprende los medios y acciones que aseguren el flujo de la información interna y externa, puede ser operativa, financiera de cumplimiento. Debe contarse con soluciones informáticas accesibles y modernas que ofrezcan confiabilidad y transparencia a la toma de decisiones.

## CONTROL DE EVALUACIÓN

SUPERVISIÓN  
6

Comprende el autocontrol a través del prevención y monitoreo, seguimiento de los resultados, permite la retroalimentación y mejorar los procesos. Luego de ello la entidad se sentirá segura para que otros evalúen la gestión.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

Seguridad razonable de:

- ❖ Lograr los objetivos y metas establecidos.
- ❖ Lograr mayor eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones.
- ❖ Lograr mayor calidad de los servicios públicos que presta. Los servicios prestados estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.
- ❖ Asegurar el cumplimiento del marco normativo (leyes, reglamentos, normas, reglas internas y contratos).
- ❖ Promover el desarrollo organizacional de la Municipalidad de La Victoria

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

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

- Impulsa la evaluación de desempeño (de la entidad, grupal, individual).
- Genera una corriente para documentar, controlar, evaluar y mejorar los procesos.
- Incentiva los principios de modernización (simplificación de procesos; eliminación de mermas, trabas burocráticas y duplicidad de actividades).
- Impulsa el respeto por la transparencia en el desarrollo de las operaciones de la entidad.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

- ❖ Contribuye a la administración de los riesgos internos y externos de la entidad que puedan dificultar el logro de los objetivos. Facilitando herramientas y técnicas para ello (diagrama de causa-efecto, flujos de procesos, matriz de probabilidad e impacto).
- ❖ Dotar de herramientas para una apropiada Administración de los Recursos Humanos.
- ❖ La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destreza en los gestores públicos.
- ❖ Desarrolla la motivación del potencial humano para el logro de los objetivos de la entidad.
- ❖ Respeto por la independencia de la función del Órgano de Control Institucional.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## Fases del Proceso de implementación

Planificación

- Compromiso de la Alta Dirección
- Diagnóstico
- Plan de Trabajo

Ejecución

- Implementación en el nivel de entidad
- Implementación en el nivel de procesos

Evaluación

- Evaluación del proceso de Implementación

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

---

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

**1. PLANIFICACIÓN**

---

**2. EJECUCIÓN**

**3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 1. PLANIFICACIÓN

#### 1.1 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

##### ❖ Acta de compromiso

¿ Quién o quiénes la suscriben?

¿ Qué significa el compromiso de la Alta Dirección?

¿ Qué acción debe efectuar la Administración luego del compromiso asumido?

##### ❖ Constitución del Comité

¿ Porqué es necesario?

¿ Quiénes nombran al Comité?

¿ Quiénes lo integran

¿ Los que integran el Comité, deberán contar con algunas competencias especiales?

¿ Personal del OCl formará parte de dicho equipo?

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

- ❖ **Constitución del Comité.** considerará lo siguiente:
  - a. Contará con miembros **titulares y suplentes**. Dependerá directamente del Titular de la Municipalidad.
  - b. Se reunirá las veces necesarias siendo recomendable que por cada reunión se elabore un **acta** que contenga los compromisos contraídos.
  - c. Propondrá al Titular, la **capacitación** al personal de la municipalidad sobre el marco conceptual y normativo del control interno, facilitando el desarrollo de todas las acciones necesarias para la implementación.
  - d. Realizará con el apoyo de todos los funcionarios encargados y responsables de cada una de las unidades orgánicas (Oficinas, áreas, departamentos, unidad, jefatura, etc.), el **diagnóstico** del sistema de control interno de la municipalidad.
  - e. Coordinará las **acciones para el proceso de implementación**, así como informará sobre el seguimiento de los **avances**.
  - f. La participación del Gerente de OCI o su representante se da en calidad de **veedor** en las sesiones, procesos o actos que realice el Comité

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 1. PLANIFICACIÓN

#### 1.2 DIAGNÓSTICO

Es un medio de análisis para determinar el estado situacional actual del Sistema de Control Interno, con respecto a lo establecido por las Normas de Control Interno. La información obtenida constituye el insumo principal para la implementación del Control Interno

- ❖ Programa de trabajo.
- ❖ Recopilación de información a través de la indagación, encuestas, etc. (obtención de la documentación que sustente los Macro Procesos y Micro Procesos).

Resultados de los cuestionarios cursados a las unidades orgánicas, relacionados a los cinco componentes de la estructura de control interno.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 1. PLANIFICACIÓN

#### 1.2 DIAGNÓSTICO

- ❖ Análisis de información (uso de flujogramas) y Análisis normativo.
  - ❖ Identificación de debilidades y fortalezas (análisis FODA del SCI).
- Contribuye a la obtención del diagnóstico del SCI de la Entidad.
- La clasificación de los riesgos.
  - La realización de la matriz de riesgos o mapeo de riesgos.
- ❖ Informe de diagnóstico (Resultado).

#### 1.3 PLAN DE TRABAJO

Descripción de actividad

Responsables y cronograma de ejecución

Desarrollo del Plan de Trabajo

para la implementación del Control Interno

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 2. EJECUCIÓN

#### 2.1 IMPLEMENTACION A NIVEL DE ENTIDAD

¿Cómo se determinan los macro procesos?

#### 2.2 IMPLEMENTACION A NIVEL DE PROCESOS

¿ Cómo se determinan los procesos críticos?

¿ Quién o quiénes implantan el SCI?

¿ Es el mismo Comité nombrado en la Fase de Planeamiento?

### 3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Informe Final de implementación. Mejora continua.

# CONTROL INTERNO

## ¿QUIENES SE ENCARGAN DEL CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS LOCALES?

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

A nivel de roles, podríamos mencionar las siguientes funciones:

### Rol del Alcalde:

- ❖ Dictar políticas y pautas para la implementación sistemática del Control Interno.
- ❖ Aprobar el plan de implementación.
- ❖ Dar seguimiento general a la aplicación de las normas a nivel de gerencias.
- ❖ Disponer la implementación de correctivos y medidas.
- ❖ Aprobar medidas de fortalecimiento institucional.
- ❖ Respalda y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, a la rendición de cuentas y a las practicas de control.

# CONTROL INTERNO

## ¿QUIENES SE ENCARGAN DEL CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS LOCALES?

### Rol de los funcionarios

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

# CONTROL INTERNO

## ¿QUIENES SE ENCARGAN DEL CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS LOCALES?

### Rol de los servidores

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

### Rol del Consejo Municipal

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

# CONTROL INTERNO

¿CUALES SON LOS BENEFICIOS DE APLICAR EL CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS LOCALES?

---

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

❑ El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales: la misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.

❑ El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos: al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades.

❑ La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos: dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿QUÉ ES EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

Es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir.

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

Entendido así, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en un Gobierno Local debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional de las municipalidades así como para un gobierno local efectivo.

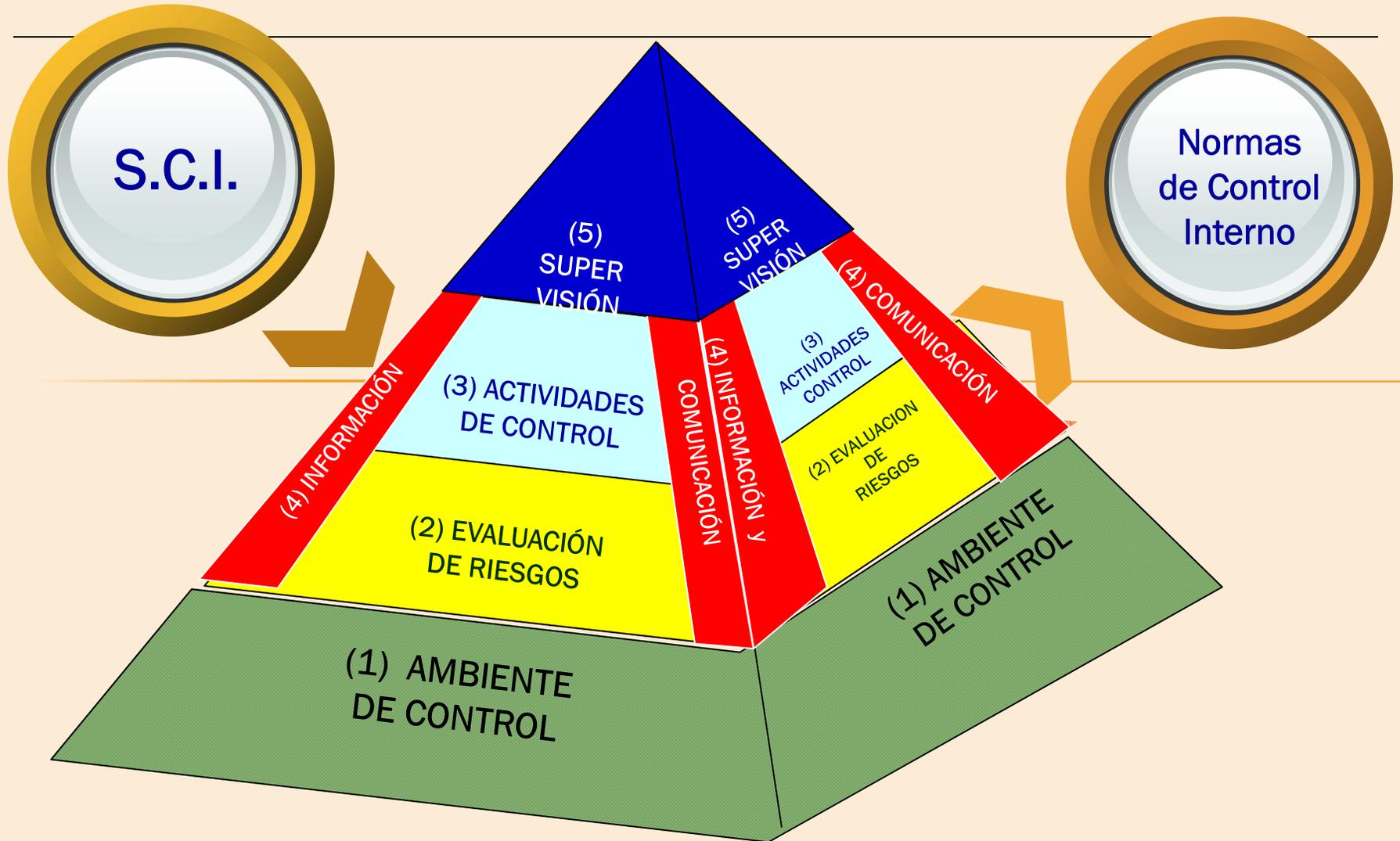
# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

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

A continuación, presentamos un cuadro que resume cuáles son estos componentes y cuál es el objetivo del Sistema de Control Interno para cada uno; asimismo, usted encontrará junto a cada uno, cuáles son las normas asociadas que ayudan a alcanzar dichos objetivos.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO



# Componentes Interrelacionados del Control Interno



# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Componente		¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno asociadas
I. Ambiente de control		Establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad, generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.	1.1 Filosofía de la Dirección 1.2 Integridad y Valores Éticos 1.3 Administración Estratégica 1.4 Estructura Organizacional 1.5 Administración de Recursos Humanos 1.6 Competencia Profesional 1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad 1.8 Órgano de Control Institucional
II. Evaluación de riesgos		Identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.	2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos 2.2 Identificación de Riesgos 2.3 Valoración de los Riesgos 2.4 Respuesta al Riesgo
III. Actividades de control 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

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## Componentes de la Estructura de Control Interno

Componente	¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno asociadas
I- Ambiente de control	Establecer un <u>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.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Filosofía de la Dirección</li><li>1.2 Integridad y Valores Éticos</li><li>1.3 Administración Estratégica</li><li>1.4 Estructura Organizacional</li><li>1.5 Administración de Recursos Humanos</li><li>1.6 Competencia Profesional</li><li>1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad</li><li>1.8 Órgano de Control Institucional</li></ul>
II. Evaluación de riesgo	Identificar, analizar y administrar los factores o eventos <u>que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos</li><li>2.2 Identificación de Riesgos</li><li>2.3 Valoración de los Riesgos</li><li>2.4 Respuesta al Riesgo</li></ul>

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## Componentes de la Estructura de Control Interno

Componente	¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno asociadas
III- Actividades de control gerencial	<p>Establecer políticas, procedimientos y prácticas para <u>asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten</u>. 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.</p>	<p>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.</p>
IV. Información y comunicación	<p><u>Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con oportunidad, confiabilidad y utilidad</u> 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.</p>	<p>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</p>

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## Componentes de la Estructura de Control Interno

Componente		¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno asociadas
V. Supervisión	Actividades de prevención y Monitoreo	<u>Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno.</u>	5.1.1 Prevención y Monitoreo 5.1.2 Monitoreo oportuno del Control Interno
	Seguimiento de Resultados	<u>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.</u>	5.2.1 Reporte de Deficiencias 5.2.2 Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas
	Compromisos de Mejoramiento	<u>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.</u>	5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

---

## ¿QUÉ ES UN PROCESO ?

Se denomina proceso a la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos en determinados productos o resultados.

Para este fin, los procesos requieren de recursos para su ejecución, los cuales pueden ser financieros, tecnológicos, humanos, etc.; así como requiere también de un marco normativo o documentación de referencia bajo la cual se desarrollan.

Esta definición se visualiza en el esquema siguiente, el cual muestra la existencia de un sistema de control, el cual interviene en cada etapa del proceso (Entrada-Transformación-Salida).

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO



En una municipalidad podemos identificar varios procesos que siguen este mismo esquema, por ejemplo:

- Los procesos de contratación de bienes, servicios u obras;
- La gestión del Programa del Vaso de Leche;
- El proceso de inventario físico,
- El servicio de limpieza pública,
- La ejecución de una obra,
- La elaboración del presupuesto municipal,
- La aprobación de un proyecto de inversión pública, entre otros.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A continuación, presentamos un ejemplo de la secuencia por la que pasa un proceso: el Proceso de Contratación.

**Cuadro 3. Secuencia en el Proceso de Contratación**

<b>Entradas / Recursos</b>	<b>Transformación</b>	<b>Salidas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requerimiento del usuario</li><li>• Plan Anual de Contrataciones</li><li>• Valor referencial</li><li>• Certificación presupuestaria</li><li>• Normas sobre contrataciones</li><li>• Normas de acuerdo al objeto de contratación</li><li>• Procedimientos de compra</li><li>• Responsable de logística</li><li>• Asistente de logística</li><li>• Sistemas informáticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración y aprobación de las bases</li><li>• Convocatoria</li><li>• Absolución de consultas y observaciones</li><li>• Presentación de propuestas</li><li>• Integración de las bases.</li><li>• Calificación y evaluación de propuestas</li><li>• Otorgamiento de la buena pro</li><li>• Suscripción del contrato</li><li>• Aprobación del contrato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato suscrito y aprobado</li><li>• Orden de compra o servicio</li><li>• Bien o servicio</li></ul>
<b>Control interno preventivo de insumos</b>	<b>Control interno preventivo en la transformación</b>	<b>Control interno preventivo del resultado</b>

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

Seguridad razonable de:

- ❖ Lograr los objetivos y metas establecidos.
- ❖ Lograr mayor eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones.
- ❖ Lograr mayor calidad de los servicios públicos que presta. Los servicios prestados estén libres de deficiencias y contribuyan a generar satisfacción en los usuarios.
- ❖ Asegurar el cumplimiento del marco normativo (leyes, reglamentos, normas, reglas internas y contratos).
- ❖ Promover el desarrollo organizacional de la Municipalidad de La Victoria

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

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

- Impulsa la evaluación de desempeño (de la entidad, grupal, individual).
- Genera una corriente para documentar, controlar, evaluar y mejorar los procesos.
- Incentiva los principios de modernización (simplificación de procesos; eliminación de mermas, trabas burocráticas y duplicidad de actividades).
- Impulsa el respeto por la transparencia en el desarrollo de las operaciones de la entidad.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

- ❖ Contribuye a la administración de los riesgos internos y externos de la entidad que puedan dificultar el logro de los objetivos. Facilitando herramientas y técnicas para ello (diagrama de causa-efecto, flujos de procesos, matriz de probabilidad e impacto).
- ❖ Dotar de herramientas para una apropiada Administración de los Recursos Humanos.
- ❖ La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destreza en los gestores públicos.
- ❖ Desarrolla la motivación del potencial humano para el logro de los objetivos de la entidad.
- ❖ Respeto por la independencia de la función del Órgano de Control Institucional.

# CONTROL INTERNO

¿CUALES SON LOS BENEFICIOS DE APLICAR EL CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS LOCALES?

□ **El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción pública:** El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares.

*¿Qué es el desempeño institucional?*

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



# BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO

- ❖ Aumenta la eficiencia de las operaciones y actos de administración, por tanto, mejora los resultados.
- ❖ Reduce significativamente los errores, fraudes o actos de corrupción.



# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

---

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

**1. PLANIFICACIÓN**

---

**2. EJECUCIÓN**

**3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 1. PLANIFICACIÓN

#### 1.1 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

##### ❖ Acta de compromiso

¿ Quién o quiénes la suscriben?

¿ Qué significa el compromiso de la Alta Dirección?

¿ Qué acción debe efectuar la Administración luego del compromiso asumido?

##### ❖ Constitución del Comité

¿ Porqué es necesario?

¿ Quiénes nombran al Comité?

¿ Quiénes lo integran

¿ Los que integran el Comité, deberán contar con algunas competencias especiales?

¿ Personal del OCI formará parte de dicho equipo?

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

- ❖ **Constitución del Comité.** considerará lo siguiente:
  - a. Contará con miembros **titulares y suplentes**. Dependerá directamente del Titular de la Municipalidad.
  - b. Se reunirá las veces necesarias siendo recomendable que por cada reunión se elabore un **acta** que contenga los compromisos contraídos.
  - c. Propondrá al Titular, la **capacitación** al personal de la municipalidad sobre el marco conceptual y normativo del control interno, facilitando el desarrollo de todas las acciones necesarias para la implementación.
  - d. Realizará con el apoyo de todos los funcionarios encargados y responsables de cada una de las unidades orgánicas (Oficinas, áreas, departamentos, unidad, jefatura, etc.), el **diagnóstico** del sistema de control interno de la municipalidad.
  - e. Coordinará las **acciones para el proceso de implementación**, así como informará sobre el seguimiento de los **avances**.
  - f. La participación del Gerente de OCI o su representante se da en calidad de **veedor** en las sesiones, procesos o actos que realice el Comité

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 1. PLANIFICACIÓN

#### 1.2 DIAGNÓSTICO

Es un medio de análisis para determinar el estado situacional actual del Sistema de Control Interno, con respecto a lo establecido por las Normas de Control Interno. La información obtenida constituye el insumo principal para la implementación del Control Interno

- ❖ Programa de trabajo.
- ❖ Recopilación de información a través de la indagación, encuestas, etc. (obtención de la documentación que sustente los Macro Procesos y Micro Procesos).

Resultados de los cuestionarios cursados a las unidades orgánicas, relacionados a los cinco componentes de la estructura de control interno.

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 1. PLANIFICACIÓN

#### 1.2 DIAGNÓSTICO

- ❖ Análisis de información (uso de flujogramas) y Análisis normativo.
- ❖ Identificación de debilidades y fortalezas (análisis FODA del SCI).
  - Contribuye a la obtención del diagnóstico del SCI de la Entidad.
    - La clasificación de los riesgos.
    - La realización de la matriz de riesgos o mapeo de riesgos.
- ❖ Informe de diagnóstico (Resultado).

#### 1.3 PLAN DE TRABAJO

Descripción de actividad

Responsables y cronograma de ejecución

Desarrollo del Plan de Trabajo

para la implementación del Control Interno

# SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ¿CÓMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

### 2. EJECUCIÓN

#### 2.1 IMPLEMENTACION A NIVEL DE ENTIDAD

¿Cómo se determinan los macro procesos?

#### 2.2 IMPLEMENTACION A NIVEL DE PROCESOS

¿ Cómo se determinan los procesos críticos?

¿ Quién o quiénes implantan el SCI?

¿ Es el mismo Comité nombrado en la Fase de Planeamiento?

### 3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Informe Final de implementación. Mejora continua.

# OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

---

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

# IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

## CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Para implementar un SCI eficaz, en a Municipalidad de La Victoria se constituyo un Comité y Sub Comité de Control Interno.

Los Miembros del Comité y Sub Comité por cada reunión elaborarán un Acta que contenga los compromisos contraídos.



Los miembros del Comité proponer al Titular la capacitación al personal de la entidad.

Los miembros del Comité y Sub Comité realizarán conjuntamente el diagnóstico sobre el SCI de la Municipalidad de La Victoria.

# IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

Los funcionarios que están con la modernidad, cuando deciden la implantación de un Sistema de Gestión de Procesos, un Sistema de Gestión de Riesgos y un Sistema de Gestión de la Calidad, lo realizan por **convicción propia**, sin que exista una ley<sup>(1)</sup> o norma que se los exija, lo realizan por **propia iniciativa**, debido a que sienten la necesidad de **mejorar sus sistemas administrativos, sus procesos, sus actividades, sus operaciones.**

Lo hacen para mejorar su **productividad**, administrar sus **riesgos**, para que sus actividades y/u operaciones sean **eficientes y efectivas**, que contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos.

(1) Art.7° de la Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, así lo establece.

# IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

La implementación del Sistema de Control Interno implica que las autoridades y el personal que labora en la Municipalidad Distrital de La Victoria, se comprometen con su misión y con el logro de sus objetivos institucionales, desarrollando esfuerzos para lograr un manejo eficiente de los recursos de que disponen.

En consecuencia, la implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad de La Victoria, puede y debe implantarse por estrategia y decisión gerencial. Y debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional, así como para un buen y efectivo gobierno local.

# IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA

---

## ¡¡ IMPORTANTE !!

El sistema de control interno está a cargo de la entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores.

---

La Contraloría y el OCI son responsables de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la Administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

# ¿QUÉ SE QUIERE LOGRAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO?

---

- ✓Reducir los riesgos de corrupción.
- ✓Lograr los objetivos y metas establecidos.
- ✓Promover el desarrollo organizacional.
- ✓Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- ✓Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- ✓Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos.
- ✓Contar con información confiable y oportuna.
- ✓Fomentar la práctica de valores.
- ✓Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados .

# Implementación: Identificación de los Riesgos

**Cuadro 8**  
**Ejemplo de formato para inventario de riesgos**

INVENTARIO DE RIESGOS						
Entidad:						
Fecha:						
N°	Riesgos identificados	Tipo de riesgos				
		Estratégico	Operativo	Financiero	De cumplimiento	De tecnología
1	Recorte del presupuesto asignado	x				
2	Cambio de gestión de la entidad	x				
3	Cheque que se ingresa en la cuenta bancaria incorrecta		x			
4	Falla del sistema informático		x			
5	Se registra una cantidad incorrecta en la cuenta del usuario		x			
6	Colusión				x	
7	Variaciones en los tipos de cambio			x		
8	Fluctuaciones en la bolsa de valores			x		
9	Uso no autorizado de información				x	
10	Sistema informático que no soporta los procesos de la entidad					x
11	Infraestructura de tecnología de información insuficiente					x
<b>Total:</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Responsables:						

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

# CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

---

<b>CONTENIDO</b>	¿contiene toda la información?
<b>OPORTUNIDAD</b>	¿se obtiene en el tiempo adecuado?
<b>ACTUALIDAD</b>	¿la información es la más reciente?
<b>EXACTITUD</b>	¿los datos son correctos?
<b>ACCESIBILIDAD</b>	¿puede ser obtenida por las personas autorizadas?

---

# DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

---

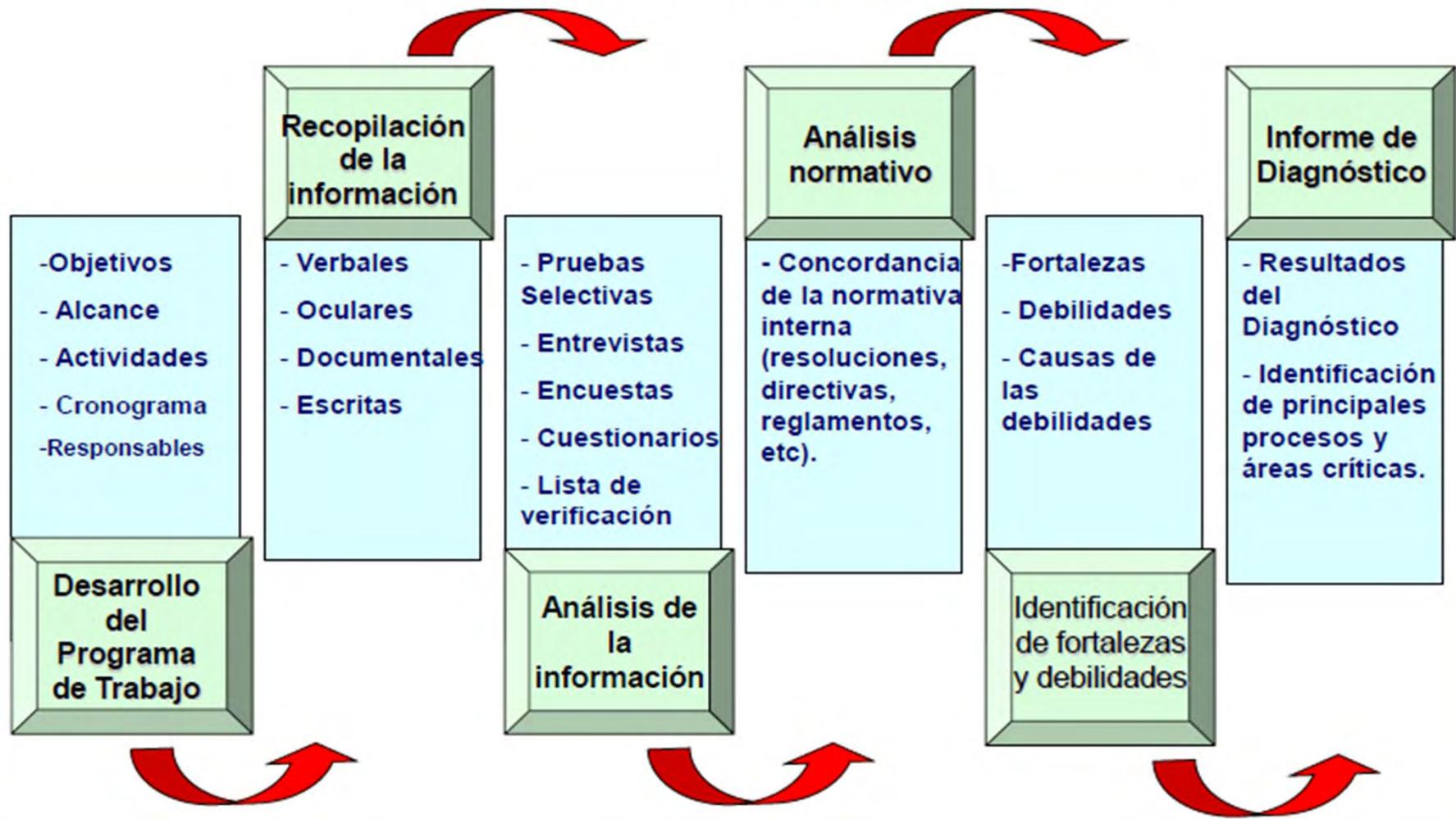
Es un medio de análisis para determinar el estado situacional actual del SCI, respecto a lo establecido en las NCI.

La información obtenida del DIAGNÓSTICO constituye el insumo principal para la implementación de la SCI.

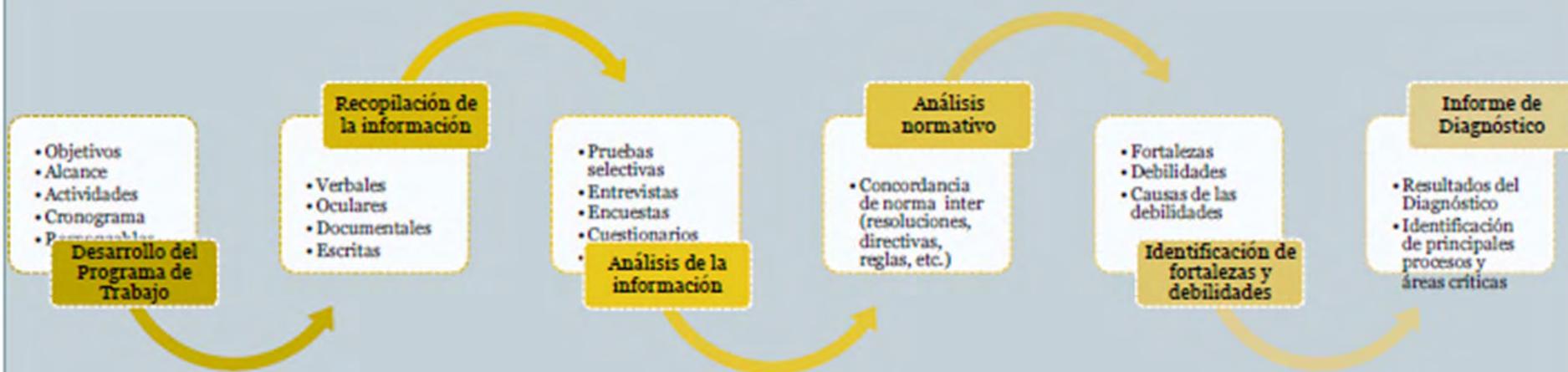
El Diagnóstico se circunscribe en el proceso de gestión preventiva y estratégica. Se presenta como un medio de análisis para determinar los alcances sobre el estado situacional actual del SCI de la entidad.

El Comité de Control Interno tendrá a su cargo la realización del Diagnóstico, mediante la recopilación, estudio y análisis del SCI existente en la entidad, lo que permitirá tomar conocimiento de su situación actual y de su grado de desarrollo.

# Enfoque del Diagnóstico



# Enfoque del Diagnóstico



# DIAGNOSTICO

**1 Programa de Trabajo**

**2 Recopilación de Información**

**3 Análisis de Información**

**4 Análisis Normativo**

**5 Identificación de Debilidades y Fortalezas**

**6 Informe de Diagnóstico**

# DIAGNÓSTICO

## PROGRAMA DE TRABAJO

Para iniciar el Diagnóstico, el Comité debe elaborar y aprobar un Programa de Trabajo, el cual contendrá:

- Objetivos del diagnóstico.
- Alcance del diagnóstico: Controles a nivel entidad o general bajo el marco de las NCI.
- Descripción de las actividades a desarrollar.
- Cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término)
- Responsable de cada actividad.

# DIAGNÓSTICO

## RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Identificar, clasificar y seleccionar la información interna que regule o contenga información respecto a los controles establecidos en la entidad, y sus procesos.

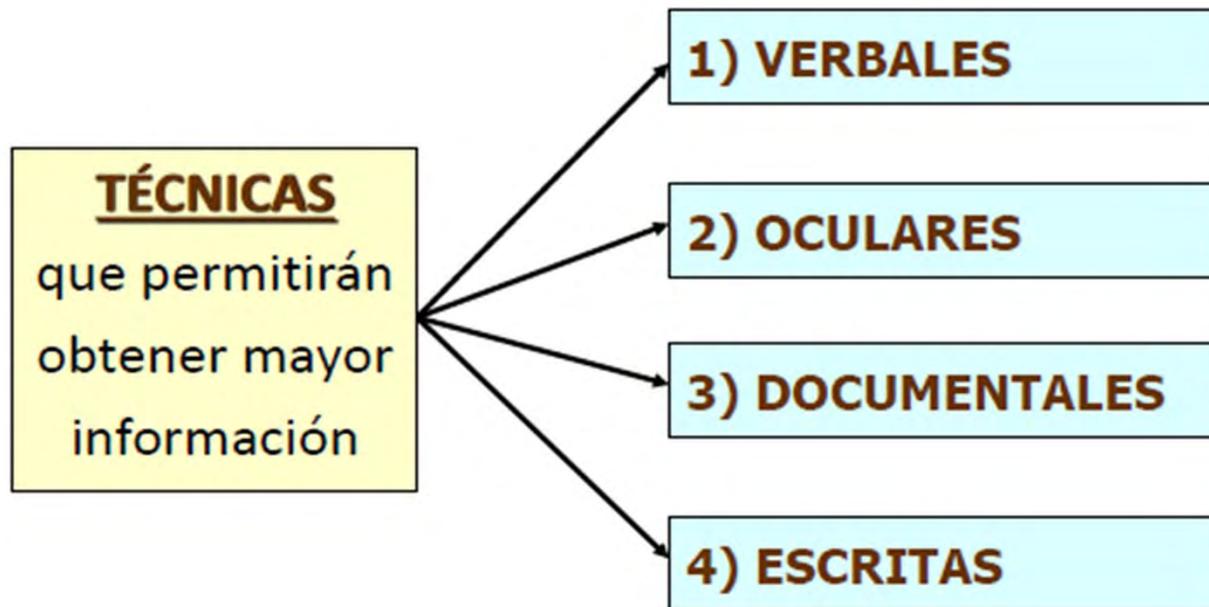
# DIAGNÓSTICO

## RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

### Los documentos más comunes a consultar son:

- Organigrama
- Manuales (MOF, MAPRO, entre otros)
- Políticas institucionales
- Acuerdos, oficios, circulares y lineamientos internos
- Principales metas y objetivos
- Reportes estadísticos e indicadores
- Información financiera y presupuestal
- Evaluaciones, diagnósticos, informes situacionales
- Observaciones y recomendaciones del SNC.

## RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN



## RECOPILOACIÓN DE INFORMACIÓN

### TÉCNICA:

#### 2) OCULAR

Consiste en verificar en forma directa y paralela, la manera cómo los responsables ejecutan sus actividades.

#### Observación:

Contemplar lo que realiza el personal durante la ejecución de una actividad o proceso; por ejm: control de asistencia, control de accesos u otros

#### Comparación:

Comparar las operaciones realizadas por la entidad con los lineamientos normativos de control, para identificar posibles diferencias; ejm: comparar la ejecución pptal. vs. lo programado

#### Revisión Selectiva:

Examen selectivo de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos; ejm: revisar de modo selectivo algunos procesos críticos

## RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

### TÉCNICA:

#### 3) DOCUMENTAL

Consiste en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por el evaluador.

#### Comprobación:

Verificar la evidencia que sustenta las operaciones evaluadas, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad.

#### Revisión Analítica:

Análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.

## RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

### TÉCNICA:

#### 4) ESCRITA

Consisten en reflejar información importante para el trabajo del evaluador

#### Análisis:

Separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, o proceso; permite identificar los aspectos más significativos y que pueden afectar la operatividad de la entidad; ejm, análisis de las NCI vs. las normas internas de la entidad.

#### Confirmación:

Corroborar la verdad, mediante datos o información obtenida de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros; ejm, se puede confirmar a través de encuestas que el personal de la entidad desconoce el accionar del OCI.

#### Tabulación:

Agrupación de los resultados obtenidos para arribar o sustentar las conclusiones; ejm, las encuestas realizadas pueden ser tabuladas para cuantificar los resultados.

# DIAGNÓSTICO

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS

Analizar la información  
obtenida como resultado  
de la aplicación del  
programa de trabajo,  
con el fin de identificar  
las debilidades de  
control que presente el  
SCI de la entidad.

1) PRUEBAS SELECTIVAS

2) ENTREVISTAS

3) ENCUESTAS

4) CUESTIONARIOS Y LISTAS  
DE VERIFICACIÓN

### 1) PRUEBAS SELECTIVAS



- Permiten simplificar la labor de evaluación mediante la selección de muestras.
- Se puedan aplicar técnicas de muestreo y a la muestra se le aplicarán pruebas a fin de identificar las debilidades de control.

# DIAGNÓSTICO

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### 2) ENTREVISTAS



- Es una de las fuentes primarias para la obtención de información sobre políticas de control.
- Las entrevistas podrán ser desarrolladas a nivel personal o grupal.

# DIAGNÓSTICO

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### 3) ENCUESTAS



- Son útiles para obtener información estadística sobre una muestra representativa (personal, jefes, gerentes, etc.) que componen el universo de evaluación.
- La información obtenida podrá ser organizada de forma cuantitativa y cualitativa; y su análisis permitirá identificar debilidades de control interno; ejm, encuestas de percepción al personal de la entidad sobre el funcionamiento del SCI.

# DIAGNÓSTICO

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### 4) CUESTIONARIOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN

Ambiente de Control (Anexo 4)

Evaluación de Riesgos (Anexo 5)

Control Gerencial (Anexo 6)

Información y Comunic. (Anexo 7)

Supervisión (Anexo 8)



La información que se obtenga como resultado de la aplicación de estas herramientas podrá ser:

- Validada a través de pruebas de verificación.
- Analizada a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Los cuestionarios y listas de verificación deberán ser desarrollados con apoyo de todas las unidades, gerencias y jefaturas de la entidad.

## DIAGNÓSTICO

### ANÁLISIS NORMATIVO

- Elaborar una concordancia del marco normativo interno de la entidad (resoluciones, directivas, reglamentos y otros) con las NCI.
- La normativa interna comprende: procedimientos, actividades, tareas y controles que regulan las operaciones de la entidad para el logro de los objetivos institucionales.
- El análisis de la normativa interna deberá ser realizado considerando los objetivos de cada uno de los componentes de las NCI.

# DIAGNÓSTICO

## CONCORDANCIA NORMATIVA DEL SCI

### Cuadro 1

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS INTERNAS	Art. literal o numeral
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Filosofía de la Dirección Integridad y valores éticos Administración estratégica Estructura organizacional Administración de los recursos humanos Competencia profesional Asignación de autoridad y responsabilidad Órgano de Control Institucional		
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b> Planeamiento de la administración de riesgos Identificación de los riesgos Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b> Procedimientos de autorización y aprobación Segregación de funciones Evaluación costo-beneficio Controles sobre el acceso a los recursos o archivos Verificaciones y conciliaciones Evaluación de desempeño .....		

# DIAGNÓSTICO

## CONCORDANCIA NORMATIVA DEL SCI

Cuadro 1

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS INTERNAS	Art. literal o numeral
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b> ..... Rendición de cuentas Documentación de procesos, actividades y tareas Revisión de procesos, actividades y tareas Controles para las tecnologías de información y comunicac.		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> Funciones y características de la información Información y responsabilidad Calidad y suficiencia de la información Sistemas de información Flexibilidad al cambio Archivo institucional Comunicación interna Comunicación externa Canales de comunicación		
<b>SUPERVISIÓN</b> Actividades de prevención y monitoreo Seguimiento de resultados Compromisos de mejoramiento		

## DIAGNÓSTICO

### IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

En base al análisis efectuado, se podrá mostrar los resultados de forma agrupada, por cada componente, identificando las debilidades (con sus causas) y las fortalezas del SCI.

# DIAGNÓSTICO

## FORMATO DE ANÁLISIS DE COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

COMPONENTES	DEBILIDADES	FORTALEZAS	CAUSAS
AMBIENTE DE CONTROL			
EVALUACIÓN DE RIESGOS			
ACTIVIDADES DE CONTROL			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
SUPERVISIÓN			

# DIAGNÓSTICO

## INFORME DE DIAGNÓSTICO

- Contiene los resultados del diagnóstico al SCI, el cual se presentará al titular.
- Su objetivo es proporcionar información a la Dirección para su toma de decisiones respecto a la adecuada implementación y mejora del SCI.
- Previo a su presentación, debe haber sido discutido por el equipo de trabajo responsable del diagnóstico.

# DIAGNÓSTICO

## INFORME DE DIAGNÓSTICO

### ANTECEDENTES:

#### OBJETIVO GENERAL

Formular un Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno de la ENTIDAD, que servirá como guía base para la elaboración de un Plan de Trabajo que deben comprender las acciones apropiadas para la Implementación del Sistema de Control Interno que asegure razonablemente su efectiva operatividad estratégica e Institucional.

## INFORME DE DIAGNÓSTICO

### ANTECEDENTES:

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de desarrollo, organización y grado de madurez del Sistema de Control Interno actual de la ENTIDAD.
- Definir los principales proceso críticos donde se empezará a diseñar o implementar los controles internos.
- Determinar los elementos de control que conforman el Sistema de Control Interno existente y su nivel de efectividad.
- Detectar las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora del Sistema de Control Interno existente.

# DIAGNÓSTICO

## INFORME DE DIAGNÓSTICO

### ANTECEDENTES:

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los ajustes, modificaciones o adecuaciones que deben desarrollarse en el Sistema de Control Interno.
- Determinar los componentes y normas de control interno que deben ser implementados y las prioridades en la implementación.
- Realizar la estimación de los recursos económicos, materiales y de personal requeridos para la implementación del Sistema de Control Interno.
- Establecer los lineamientos a considerar para la elaboración del Plan de Trabajo, necesario para iniciar la etapa de ejecución.

# DIAGNÓSTICO

## INFORME DE DIAGNÓSTICO

### ANTECEDENTES:

#### ALCANCE

Nuestra labor tuvo como alcance las Unidades Orgánicas de la Municipalidad de La Victoria. Asimismo,, se consideraron los procesos detallados en el Manual de procedimientos (MAPRO) de la Entidad., los mismos que se evaluaron de manera selectiva.

# EJEMPLO: INFORME DE DIAGNÓSTICO

## CAPÍTULO: CONCLUSIONES

## Grado de Madurez del Sistema de Control Interno

Componentes del Sistema de Control Interno	Inicial	En proceso de implementación	Implementado	Avanzado	Optimizado
<b>Ambiente de Control</b>	Los elementos de control del componente no existe o su nivel es precario.	(*)	Los elementos de control interno están definidos de manera general y se aplica en un número reducido de áreas y procesos de la Entidad.		Los elementos de control interno del componente están definidos de manera detallada y formalmente y se aplican en todas las áreas y procesos de la Entidad.
<b>Evaluación de Riesgos</b>	(*)	Los elementos de control interno existen pero definidos de manera general y su aplicación en la Entidad y sus procesos son inconsistentes.		Los elementos de control interno del componente están definidos formal y detalladamente y se aplica en la mayoría de áreas y procesos de la Entidad.	
<b>Actividades de Control Gerencial</b>		(*)			
<b>Información y Comunicación</b>		(*)			
<b>Supervisión</b>	(*)				

# EJEMPLO: INFORME DE DIAGNÓSTICO

## CAPÍTULO: RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIÓN

- ❖ Implementar las actividades descritas EN ASPECTOS A IMPLEMENTAR

- **PRIORIDAD:** Nivel de relevancia de la recomendación / aspecto a implementar, o cuán significativo es el efecto de su implementación para la organización.
- (1 = Alto, 2 = Moderado, 3 = Bajo).

## ASPECTOS A IMPLEMENTAR

COMPONENTES	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	T./SEM AN AS	COSTO
<b>1. AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>1.2. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>				
1. <u>Elaborar un Código de Ética de la entidad</u> debidamente aprobado por el Jefe Institucional.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefatura Institucional</li> <li>✓ Secretaria General</li> <li>✓ Oficina de Recursos Humanos</li> </ul>	3	2 UIT
2. Designar a un responsable encargado de la <u>revisión y actualización del Código</u> , así como del control de las versiones del mismo.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefatura Institucional</li> <li>✓ Oficina de Recursos Humanos</li> </ul>	1	¼ UIT

## 2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

### 2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

1. <u>Establecer un proceso de identificación de riesgos</u> , considerando los 5 grupos de riesgos (estratégicos, operativos, financiero, de cumplimiento y de tecnología), el cual debería ser permanentemente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento. Este proceso debería <u>tomar como punto de partida los objetivos estratégicos</u> de la entidad.	1	✓ Comité de Control Interno ✓ Secretaria General ✓ Todas Unidades Orgánicas	6	5 UIT
---	---	---	---	-------

### 2.4. RESPUESTA AL RIESGO

2. <u>Establecer los controles necesarios para afrontar los riesgos</u> evaluados. Asimismo, se debería <u>incluir una evaluación del riesgo residual</u> , luego de la determinación de las acciones a seguir para administrar los riesgos.	1	✓ Comité de Control Interno ✓ Secretaria General ✓ Todas Unidades Orgánicas	4	3 UIT
--	---	---	---	-------

### 3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

#### 3.3. EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO

1. Establecer procedimientos para <u>evaluar el costo/beneficio de los controles establecidos en los procesos críticos</u> de la entidad, previo a la implementación de dichos controles.	1	✓ Secretaria General ✓ Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	2	1 UIT
2. Dichos procedimientos deberían contemplar entre otros, los siguientes pasos: ✓ <u>Identificar y cuantificar los costos de los controles claves.</u> ✓ <u>Cuantificar los beneficios de cada control clave.</u>	1	✓ Secretaria General ✓ Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	2	1 UIT

### 3.8. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS

<p>1. Elaborar un <u>Manual General de Procesos de la entidad</u>, documentando los procesos y sub-procesos (Asistenciales y Administrativos) incluyendo como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Objetivo del proceso.</li><li>✓ Actividades de inicio y fin.</li><li>✓ Actividades secuenciales del proceso.</li><li>✓ Responsables que participan en el proceso (preparadores, registradores, revisores, aprobadores).</li><li>✓ Productos de entrada y salida.</li><li>✓ Información (reportes) que fluye en el proceso.</li><li>✓ Sistemas que se utilizan.</li><li>✓ Riesgos inherentes al proceso y controles existentes que ayuden a mitigarlos.</li></ul>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Secretaria General</li><li>✓ Oficina de Organización</li></ul>	12	8 UIT
---	---	--	----	-------

## 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### 4.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. <u>Diseñar un Plan de Proyectos Informáticos que permita implementar mejoras propuestas por los usuarios</u> y prever que el desarrollo de las actividades de la Dirección de Informática contribuya al logro de objetivos de la entidad.	1	✓ Secretaria General ✓ Oficina de Informática	4	3 UIT
--	---	--	---	-------

### 4.7. COMUNICACIÓN INTERNA

1. <u>Formalizar un canal de denuncias</u> (vía página web o línea telefónica) de actos indebidos o irregulares y considerarlo en el Plan de Difusión del Código de Ética a elaborarse.	1	✓ Secretaria General ✓ Oficina de Comunicaciones ✓ Oficina de Informática	4	2 UIT
---	---	---	---	-------

## 5. SUPERVISIÓN

### 5.1. NORMAS BÁSICAS PARA LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO

#### 5.1.1. PREVENCIÓN Y MONITOREO

<p>1. <u>Establecer y difundir políticas de prevención y monitoreo que son ejercidas por las Gerencias y Subgerencias</u></p>	1	<p>✓ Jefatura Institucional</p> <p>Secretaria General Gerencia Imagen Institucional</p>	3	4 UIT
---	---	---	---	-------

5.1.2. MONITOREO OPORTUNO DEL CONTROL INTERNO				
<p>1. Considerar en las actividades de monitoreo, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar fallas en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones de la entidad.</li> <li>✓ Establecer si las operaciones se están realizando conforme al plan.</li> <li>✓ Investigar los factores que puedan afectar las operaciones, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos.</li> <li>✓ Evaluar la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general.</li> <li>✓ Identificar problemas recurrentes que necesitan atención.</li> <li>✓ Recomendar ajustes a las operaciones.</li> <li>✓ Investigar posibles soluciones a los problemas presentados.</li> </ul>	1	<p>✓ Secretaria General</p> <p>✓ Todas las Unidades Orgánicas</p>	6	5 UIT

# Informe Diagnóstico de la Entidad

Carátula

Síntesis Gerencial

Índice

I. Antecedentes

1. Origen
2. Objetivos
3. Alcance

II. Base Legal

III. Diagnostico del Sistema de Control Interno

Fortalezas y Debilidades

1. Ambiente de Control

- 1.1 Filosofía de la Dirección
- 1.2 Integridad y Valores éticos
- 1.3 Administración estratégica
- 1.4 Estructura organizacional
- 1.5 Administración de los recursos humanos
- 1.6 Competencia profesional
- 1.7 Asignación de autoridades y responsabilidad
- 1.8 Órgano de control institucional

2. Evaluación de riesgos

- 2.1 Planeamiento de la administración de riesgos
- 2.2 Identificación de los riesgos
- 2.3 Valoración de los riesgos
- 2.4 Respuesta al riesgo

IV. Aspectos a Implementar

V. Conclusiones

VI. Recomendaciones

3. Actividad de control gerencial

- 3.1 Procedimiento de autorización y aprobación
- 3.2 Segregación de funciones
- 3.3 Evaluación costo-beneficio
- 3.4 Controles sobre los accesos a los rcs. o arch.
- 3.5 Verificaciones y conciliaciones
- 3.6 Evaluación de desempeño
- 3.7 Rendición de cuentas
- 3.8 Documentación de procesos, actv. y tareas
- 3.9 Controles para tecnologías de la infor. y comun.

4. Información y comunicación

- 4.1 Funciones y carct. 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

5. Supervisión

- 5.1 Normas básicas para las actividades de prever.
  - 5.1.1 Prevención y monitoreo
  - 5.1.2 Monitoreo oportuno del control interno
- 5.2 Normas básicas para el seguimiento de rsultdos.
  - 5.2.1 Reporte de deficiencias
  - 5.2.2 Implantación y sgto. de medidas correctas
- 5.3 Normas básicas para los compromisos de mejoram.
  - 5.3.1 Autoevaluación
  - 5.3.2 Evaluación independientes

# Plan de Trabajo

- En el Plan se define el curso de acción para implementar el SCI.
- El Informe de Diagnóstico es el insumo principal para elaborar el Plan de Trabajo.
- Las acciones consideradas en el Plan de Trabajo deben reflejarse en el POI, con el fin de asegurar los recursos necesarios y la sostenibilidad del mismo.

# Plan de Trabajo



## FASES

1.3.1 Descripción de Actividades y Cronograma

- a) Personas Responsables
- b) Tiempos y Plazos
- c) Cronograma de Ejecución

1.3.2 Desarrollo del Plan de Trabajo

- a) Estructura Organizativa
- b) Cronograma General
- c) Elaboración Detallada del PT

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

- a) Identificar y designar a las personas responsables para el diseño del plan, quienes a su vez deberán definir las herramientas o medios necesarios que les permitan alcanzar los objetivos a trazar en el plan;
- b) Determinar los tiempos y plazos a considerar;
- c) Elaborar un cronograma de ejecución de las actividades incluyendo la fecha de culminación.

Adicionalmente al Plan de Trabajo, se deberían considerar: un cronograma general, la estructura organizativa, los roles y responsabilidades y el plan de comunicación.

## DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

### a) Estructura organizativa

Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad (en forma clara) para el desarrollo y ejecución del plan de trabajo en concordancia con la planeación.

## Cuadro 4

### Ejemplo de estructura organizativa de un Plan de Trabajo

#### Primer nivel

Un grupo directivo, el cual en coordinación con la máxima autoridad de la entidad, establece directrices generales orientadas a la implementación del control interno.

#### Segundo nivel

Un nivel de tipo operativo y funcional que controlaría el cumplimiento en la ejecución del programa de trabajo, que coordinaría con los responsables de las actividades desarrolladas e informe al primer nivel para las modificaciones a que hubiere lugar.

#### Tercer nivel - Evaluador

Grupo asignado a la tarea de evaluar, de forma independiente y objetiva, el desarrollo de las acciones ejecutadas, validando la información y documentación generada respecto a la implementación del control interno.

## DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

### b) Elaboración del Cronograma General

- Se organiza de manera resumida el Plan de Trabajo en sus diversas etapas y en los tiempos programados para su ejecución.
- Es un mecanismo de control respecto al cumplimiento de los tiempos y grados de avance.

# DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

## (c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

Presentación de las diversas fases que componen las etapas del PT, en la cual se describen las actividades a desarrollarse para la consecución del objetivo de implementar el SCI.

**PLAN DE TRABAJO**

**REGLAMENTO DE FUNCIONES**

**PROVISIÓN DE RECURSOS**

**CAPACITACIÓN**

**SENSIBILIZACIÓN Y  
SOCIALIZACIÓN DEL CONT. INT.**

# DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

## (c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo debe contener básicamente:

### **Reglamento de Funciones**

- Se elabora y formaliza sus objetivos
- Funciones de sus integrantes
- Se establece la metodología y documentación a emplear
- Se señala el lugar, periodicidad y horario de sus reuniones de trabajo

.....

# DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

.....

## (c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

### **Provisión de Recursos**

- El equipo de trabajo determinará por cada una de las actividades programadas los recursos que requerirá para su ejecución, considerando lo mínimo posible y no mayor a los resultados o beneficios previstos.

### **Capacitación**

- Definir las necesidades de capacitación para cumplir con los objetivos y actividades del Plan.
- La capacitación abordará los conceptos, características y demás aspectos necesarios para el adecuado diseño, implementación y evaluación de la estructura de control interno.

.....

# DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

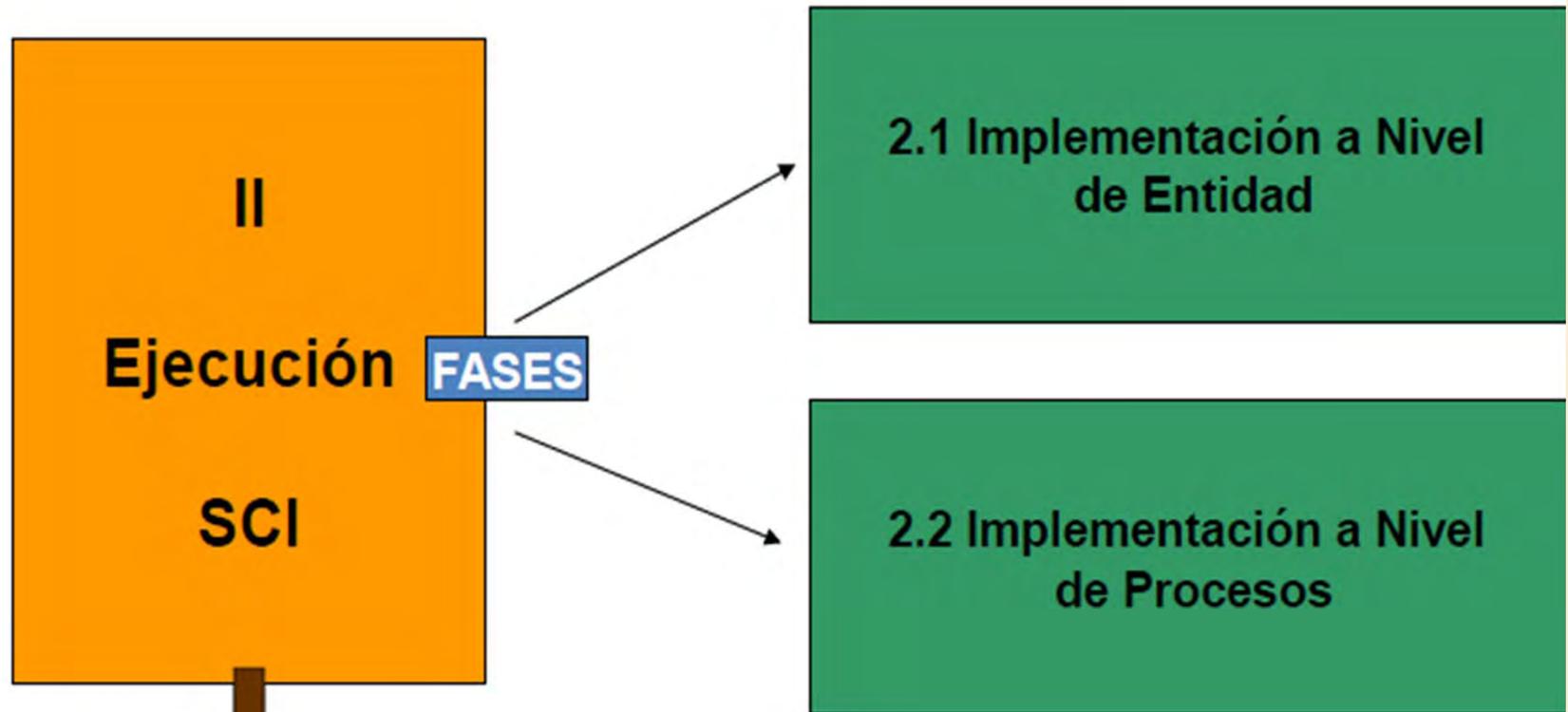
.....

## (c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

### **Sensibilización y Socialización del Control Interno**

- El equipo de trabajo, con el apoyo de la Alta Dirección ejecutará un proceso de sensibilización y socialización.
- El objeto es persuadir e involucrar a todo el personal de la entidad sobre el rol activo que deben desempeñar en la implementación de la estructura de control interno.
- Se debe precisar que la responsabilidad de implementar y fortalecer el control interno no es exclusiva del equipo de trabajo ni es competencia del OCI, sino de toda la organización.

# Fase de Ejecución del SCI



El Comité o Equipo encargado de implementar el SCI, empezará tomando en cuenta el Plan de Trabajo y se implementará de manera progresiva: en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales.

# Implementación a Nivel Entidad

- ❑ Se inicia con el diseño e implementación de controles a nivel de entidad o general, estos afectan a toda la entidad, es decir a todos los procesos, actividades y unidades de la organización a la vez.
- ❑ Se establecen las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales, bajo el marco de las NCI.
- ❑ Esta fase será previa a la implementación a nivel de procesos o actividades, ya que si no se diseñan e implementan los controles adecuados que afectan al funcionamiento organizacional de la entidad no tendrá sentido querer establecer o diseñar controles que afecten a las actividades de los procesos ya que los mismos no garantizarán el cumplimiento de los objetivos institucionales.

.....

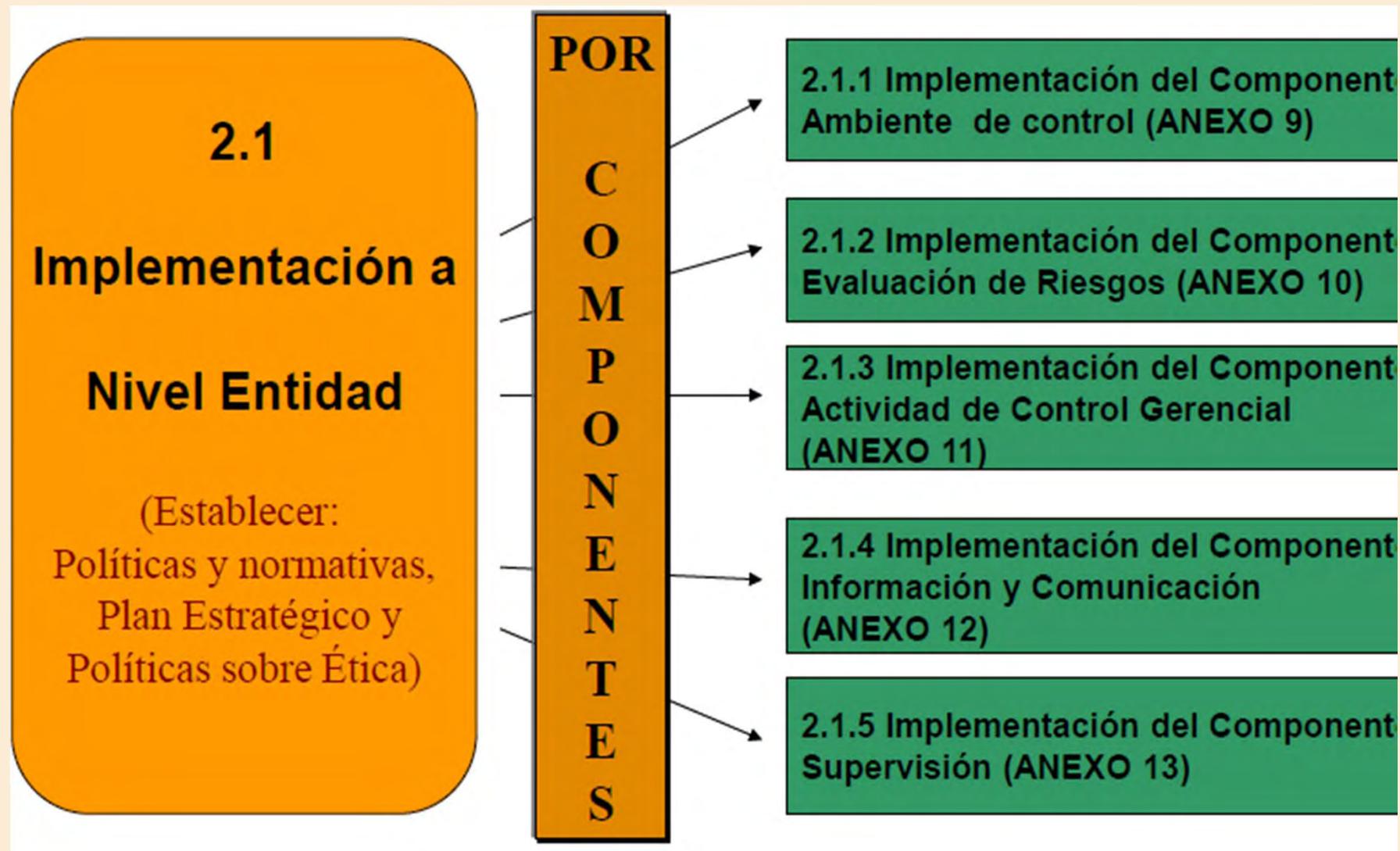
# Implementación a Nivel Entidad

.....

Ejms:

- Si no se cuenta con un adecuado Plan Estratégico que defina claramente los objetivos institucionales en cumplimiento de la misión, no se podrán establecer procesos y actividades eficaces que produzcan logros y metas.
- El no establecer políticas que fomenten y controlen los actos ética e integridad en el personal, no podrá garantizarse la disminución de actos de corrupción.
- Si no se tiene identificado y documentados los procesos de la entidad, no se podrá establecer y diseñar controles en las actividades y tareas.

# Implementación a Nivel Entidad



# Implementación a Nivel Entidad

## Implementación del componente Ambiente de Control

- ❑ La importancia radica en el establecimiento de una cultura de control interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas.
- ❑ El ambiente de control es la base que sostiene a los demás componentes del control interno.
- ❑ Sin un sólido ambiente de control el adecuado establecimiento de los demás componentes resulta ineficaz.
- ❑ Los controles que se establecerán en este componente son aquellos que afectarán a toda la organización (nivel de entidad).

## 1.1

### Filosofía de la Dirección

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Registros de Eventos de capacitación realizados.
- Acta de Compromiso suscrita.
- Documento de designación del Comité de C.I.
- Documento de asignación de funciones al Comité de C.I.
- Se sugiere incorporar: un “Buzón de sugerencias” y “Línea de denuncias” (fomentan la participación de los empleados).

¿Qué pasa si  
no se implementa?

- Se va a creer que es una función de auditoría (OCI) implementar el sistema de control interno, cuando ello corresponde a la gestión.
- La gestión podría orientarse a los intereses políticos o económicos del Titular de turno.
- Los funcionarios y trabajadores no se sienten parte del proceso de implementación del C.I.

## Valores Institucionales

Ejemplos:

Los valores que una Universidad ha fijado como base de su misión educativa, y que caracterizan la cultura de la institución y sirven de guía de acción, son:

- Veracidad
- Libertad
- Respeto
- Responsabilidad social
- Honestidad
- Eficacia
- Solidaridad
- Justicia.

## 1.2

### Integridad y valores éticos



Evidencias  
del  
cumplimiento

- Código de Ética 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 repartido al personal.
- Informe periódico sobre el seguimiento de procesos judiciales.
- Informe periódico sobre el seguimiento de procesos administrativos.
- Reporte del área de Recursos Humanos, sobre cumplimiento de Valores.
- 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 (completo y actualizado)

## 1.2

### Integridad y valores éticos



¿Qué pasa si  
no se implementa?



- Los funcionarios hacen suyos los valores y principios de la gestión de turno, al no tener conocimiento de los valores institucionales.
- Cada funcionario o trabajador orienta sus acciones en base a sus propios códigos de conducta o prioridades personales.
- Los funcionarios no conocen los alcances y contenido del Código de Ética de la función pública.
- Se genera una sensación de impunidad frente a la comisión de delitos o faltas administrativas en perjuicio de la entidad.

## Componente 1: Ambiente de Control

### 1.3 Administración Estratégica

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Documento de aprobación y difusión del Plan Estratégico.
- Registros de difusión de la visión, misión y objetivos estratégicos.
- Plan de Desarrollo Institucional aprobado.

## 1.3 Administración Estratégica



- No se logran objetivos de mediano y largo plazo.
- Se reproduce la cultura tradicional del corto plazo y la solución de 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 y coyunturas.
- Se produce ineficiencias en las acciones y en la asignación presupuestaria al no haber propósitos definidos de mayor alcance.

## Componente 1: Ambiente de Control

### 1.4 Estructura Organizacional

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Documentos normativos de gestión actualizados.
- Relación de procesos que requieren especial atención de la entidad.
- Mapa de procesos

¿Qué pasa si  
no se implementa?

- La organización y los instrumentos 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 rutinas e inercia en los funcionarios y servidores.

# 1.5

## Administración de Recursos Humanos

Evidencias  
del  
cumplimiento

- 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

¿Qué pasa si  
no se implementa?

- 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.

## Componente 1: Ambiente de Control

1.6

### Competencia profesional

Evidencias  
del  
cumplimiento

MOF actualizado según el perfil de competencias aprobado.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Se contrata personal con un perfil que no se ajusta a las necesidades de la entidad, lo que desmotiva al personal de carrera.

Se generan condiciones para actos irregulares o ilegales debido al desconocimiento o falta de competencias de los funcionarios y servidores.

Riesgos para una buena gestión institucional y el logro de objetivos, debido a las brechas entre el perfil de competencias y el perfil real de quien ocupa el cargo.

## Componente 1: Ambiente de Control

### 1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad

Evidencias  
del  
cumplimiento

Registros de haberse comunicado las funciones del MOF al personal.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Se generan actos o se toman decisiones irregulares que afectan la legalidad de la administración.

Poca competencia para resolver procedimientos administrativos.

No se puede determinar con claridad las responsabilidades de los funcionarios y servidores ante la evidencia de alguna deficiencia o acto ilegal. Se podría abusar de la autoridad asignada.

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

## Implementación del componente Evaluación de Riesgos

- Se diseñará y aplicará una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución.
- Optimizar los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse o por la no consecución de sus objetivos.
- Permite la identificación de riesgos a nivel de entidad y a nivel de procesos, para el primer caso estarán en función a los objetivos institucionales de carácter general y el segundo en función de los objetivos de cada proceso.

Ver Modelo en el **Anexo 10**, de la Guía.

## Componente 2: Evaluación de Riesgos

### **2.1** Planeamiento de la Administración de Riesgos



Cómo se implementa?

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 previo para minimizar los riesgos identificados.

Utilizando el Plan de Administración de Riesgos como el principal instrumento para responder los impactos negativos de los mismos.



## Componente 2: Evaluación de Riesgos

### **2.1** Planeamiento de la Administración de Riesgos



Evidencias  
del  
cumplimiento



- Designación de un “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 aprobado.
- 

## Componente 2: Evaluación de Riesgos

### 2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos



- No se conocen los riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia, y el grado de sus efectos negativos en la gestión.
- 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 de sus objetivos.
- Se fortalece la práctica tradicional de atender las contingencias y problemas según vayan surgiendo.

# **CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

# Primer paso:

---

Del proceso “Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios” se identificaron varios subprocesos, de los cuales se seleccionaron dos:

- Requerimiento de bienes y servicios incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones
- Requerimiento de bienes y servicios no programados en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

## Segundo paso:

---

Se identificaron las gerencias o unidades orgánicas que estaban involucradas en los subprocesos:

- ❖ Áreas Usuarias.
- ❖ Gerencia Municipal
- ❖ Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
- ❖ Gerencia de Asesoría Jurídica
- ❖ Gerencia de Administración
- ❖ Subgerencia de Logística y Gestión Patrimonial
- ❖ Gerencia de Finanzas.
- ❖ Subgerencia de Contabilidad
- ❖ Subgerencia de Tesorería
- ❖ Comité Especial

# Tercer paso:

---

- Se efectuaron reuniones con las gerencias involucradas
- A través de una tormenta de ideas, se plantearon los principales riesgos que estarían involucrados en los subprocesos seleccionados
- Se determinaron qué objetivos específicos debería cumplir cada subproceso
- Se identificaron las causas que podrían originar los riesgos identificados
- Como resultado de las reuniones desarrolladas se elaboró el **Registro de Riesgos**.

Tercer paso:

## Registro de riesgos.

Proceso: Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios						
Sub proceso	Objetivo del proceso		Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos
Proceso de Requerimiento de Bienes y Servicios incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las especificaciones técnicas y/o términos de referencia.	R1	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del área usuaria no detalla especificaciones técnicas</li> <li>Interpretación errónea de especificaciones técnicas por parte de personal</li> <li>Llenado erróneo de la información en el sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones de bienes y servicios innecesarios</li> <li>Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados</li> </ul>
		R2	Generación de requerimientos mal planificados	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal que desconoce la proyección de necesidades de su área</li> <li>Personal no capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desabastecimiento de bienes y servicios, ocasionando realizar varios requerimientos que llevarían a fraccionamientos.</li> </ul>
		R3	Información mal ingresada al sistema informático	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorrecta manipulación del sistema por los usuarios</li> <li>Modificaciones de la información en el sistema por usuarios no autorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdida de información</li> <li>* Pérdida de tiempo</li> </ul>



# Clasificación del Riesgo:

---

## **1. Riesgo estratégico**

- Se asocia con la forma en que se administra la entidad.
- Se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **2. Riesgo operativo**

- Riesgos relacionados con la parte operativa y técnica de la entidad.

## **3. Riesgo Financiero**

- Se relacionan con el manejo de los recursos e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los EEFF, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

# Clasificación del Riesgo:

---

## ***4. Riesgos de cumplimiento***

- Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

## ***5. Riesgos de tecnología***

- Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.



**Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios**

Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos	
de nient nes y en el al de iones cione	Evaluar precios de mercado, garantizando el uso de los recursos de la empresa	R4	Cotizaciones sobrevaluadas	Riesgo de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de bienes y servicios determinan el valor referencial no acorde a la realidad del mercado</li> <li>• Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico</li> <li>• No se efectúan las cotizaciones necesarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjudicaciones con precios sobrevaluados o bienes y servicios adquiridos con precios inferiores obteniendo productos de baja calidad</li> <li>• Perjuicio económico para la entidad</li> </ul>
	Comités especiales idóneos a fin de optimizar las bases de los procesos de selección	R5	Bases para adquisiciones mal elaboradas	Riesgo Operativo y Riesgo de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico</li> <li>• Personal cuenta con limitaciones técnicas profesionales</li> <li>• Personal no capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados</li> <li>• Adquisición de bienes y servicios de mala calidad</li> <li>• Procesos de selección deficientes ocasionando perjuicio a la entidad.</li> </ul>
	Convocatorias de los procesos de selección que permitan atender en el tiempo oportuno las necesidades de la entidad.	R6	Calendario de actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del	Riesgo de Cumplimiento Riesgo externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley determina los plazos para los procesos de selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atención a los usuarios perjudicando las necesidades oportunas de la entidad.</li> </ul>



### Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios

Objetivo del proceso	Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos
Garantizar el registro de las adquisiciones de bienes y servicios, no programadas	R7 Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"><li>Personal del área usuaria no identifica necesidades reales</li><li>Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Adquisición de bienes y servicio de poca utilidad</li></ul>
Cautelar el adecuado uso de los recursos de la empresa	R8 Bienes y servicios con mayor costo	Riesgo de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>Incorrecta estimación de costos de parte del personal</li><li>No se efectúan las cotizaciones necesarias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Adquirir a precios no acordes con el mercado con precios elevados</li><li>Se solicita disponibilidad presupuestal innecesaria</li></ul>
Asegurar la obtención oportuna de los bienes y servicios no programadas	R9 Retrasos de entes superiores de control en la atención a requerimientos presupuestales	Riesgo Financiero Riesgo Externo	<ul style="list-style-type: none"><li>Normativa legal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incumplimiento de la ejecución presupuestal</li><li>No se concreta la modificación presupuestal</li><li>Retraso en la adquisición de bienes importantes</li></ul>

## uarto paso:

---

Identificados los riesgos de los subprocesos, se procedió a realizar conjuntamente con las gerencias involucradas la valorización respectiva de los riesgos, tomando en cuenta las escalas de probabilidad e impacto establecidas en el presente documento.

## Quinto paso:

---

Habiendo valorado los riesgos, se procedió a establecer las posibles respuestas y actividades de control que se deberán tomar para la minimización del riesgo, obteniendo finalmente el riesgo residual que la entidad deberá asumir.

Finalmente se elaboró la **Matriz de Riesgos** que incluía la valoración, respuesta y actividad de control a implementar.

## Matriz de Probabilidad e impacto

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
P r o b a b i l i d a d	Probable	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

## Matriz de riesgos.

Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Requerimiento de bienes y servicios que no cumplen con las especificaciones técnicas de los bienes y servicios.	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
Reducir	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GG o GAF revisen y aprueben requerimientos</li> <li>• Logística revise y de VºBº a las Bases</li> <li>• Asesoría Legal coloque VºBº a las Bases</li> <li>• GG o GAF apruebe las Bases</li> </ul>		Moderado	Departamento de Logística	



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Generación de requerimientos no planificados	Probable	3	Moderado	2	Importante	6
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
Reducir	Efectuar capacitación de personal sobre temas de planificación	<ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de capacitaciones periódicas</li><li>Desarrollo analítico de adquisiciones de periodos anteriores</li></ul>		Moderado	Oficina de Planeamiento y Desarrollo	



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Información al ingresada al sistema informático	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
Aceptar				Tolerable	Área usuaria	



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Cotizaciones sobrevaluadas	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
	Reducir	Establecer como política de compras la búsqueda en el SEACE de 3 compras similares realizadas recientemente	<ul style="list-style-type: none"><li>Asistente de compras ubica en el SEACE 3 adquisiciones similares y con dicha información establece el valor referencial.</li><li>Solicitar cotizaciones a las mencionadas empresas</li></ul>		Tolerable	Departamento de Logística



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Bases para Adquisiciones mal elaboradas	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
	Reducir		<ul style="list-style-type: none"><li>• Comité especial elabora Bases de acuerdo a las especificaciones técnicas y la normativa vigente</li><li>• Logística revisa y da V°B° a las Bases</li><li>• Asesoría legal coloca V°B° a las Bases</li><li>• GG o GAF aprueba las Bases</li></ul>		Moderado	Comité Especial



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Calendario de actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Probable	3	Moderado	2	Importante	6
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
Acceptar				Importante	Asesoría Jurídica	



Riesgo	Evaluación del Riesgo						
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	
Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Respuesta al riesgo					Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios				
	Reducir	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>GG o GAF revisa y aprueba requerimientos</li> <li>Solicitar la documentación sustentatoria que evidencie la necesidad de los requerimientos</li> </ul>		Moderado	Departamento de Logística	



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Bienes y servicios con mayor costo	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4
	Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
	Reducir	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>Asistente de compras ubica en el SEACE 3 adquisiciones similares y con dicha información establece el valor referencial.</li><li>Solicitar cotizaciones a las mencionadas empresas</li></ul>		Tolerable	Departamento de Logística



Riesgo	Evaluación del Riesgo					
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Retrasos de entes superiores e control en la atención a requerimientos presupuestales	Improbable	1	Moderado	2	<b>Tolerable</b>	2
	Respuesta al riesgo				<b>Riesgo Residual</b>	<b>Responsable</b>
	Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
	Aceptar			<b>Tolerable</b>	Oficina de Planeamiento y Desarrollo	

## IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

### Implementación del componente actividades de Control Gerencial

La implementación de este componente estará relacionada con el componente de evaluación de riesgos y deberá ser aplicada de manera conjunta y en forma continua.

Las actividades de control gerencial (incluidas en las NCI) podrán ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

Ver Modelo en el Anexo 11, de la Guía.

### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

#### Procedimiento de Autorización y Aprobación

Evidencias  
del  
cumplimiento



Tablas de niveles de autorización incluidas en el Manual Interno, MOF o MAPRO.

¿Qué pasa si  
no se implementa?



Al no estar establecidos formalmente los procedimientos, se producen desórdenes o errores en la ejecución de tareas y actividades dentro de los procesos de la entidad.

Se fomenta la discrecionalidad de los funcionarios en las decisiones y acciones, lo que afecta la indefinición de sus responsabilidades.

## Componente 3: Actividades de Control Gerencial

### Segregación de Funciones

Evidencias  
del  
cumplimiento

Elaboración y aprobación del MAPRO o documento equivalente, conteniendo las funciones.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Surgen potenciales riesgos para la gestión, ya que se pueden generar fraudes por falta de controles. Ejm: 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 la comisión de irregularidades.

## Componente 3: Actividades de Control Gerencial

### Evaluación Costo - Beneficio

Evidencias  
del  
cumplimiento

Aprobación de políticas o lineamientos para la aplicación de la evaluación costo - beneficio.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Los controles implementados pueden resultar más costosos que los recursos protegidos. (ejm: 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. (ejm: cuando al área de Rentas 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.

## Componente 3: Actividades de Control Gerencial

### Controles sobre Acceso a los Recursos y Archivos

Evidencias  
del  
cumplimiento



- Tablas de niveles de acceso.
- Procedimientos aprobados de control de bienes y recursos.

¿Qué pasa si  
no se implementa?



- Los archivos y bienes de la entidad se exponen a riesgos de pérdida, deterioro o sustracción.
- Se desperdician los recursos o se hace mal uso de ellos. (Ejm: el uso de la fotocopidora con acceso abierto, una camioneta utilizada sin autorización, una línea de teléfono sin control, el retiro de bienes del Almacén sin un registro, entre otros, constituyen riesgos potenciales que afectan a la gestión.)

## Componente 3: Actividades de Control Gerencial

### Verificaciones y Conciliaciones

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Procedimientos de supervisión establecidos en los controles claves.
- Inventarios de fin de año de existencias y activo fijo.
- Arqueos de fondos periódicos y sorpresivos.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

- Los archivos, bienes y recursos de la entidad se exponen a riesgos de pérdida o sustracción.
- Se desperdician los recursos, se deterioran los activos o se hace mal uso de

### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

#### Evaluación del Desempeño

Evidencias  
del  
cumplimiento



- Documento de aprobación y difusión del POI y del Presupuesto Institucional.
- Elaboración de las evaluaciones del POI y del Presupuesto.
- Informes que revelen el seguimiento e implementación de las recomendaciones señaladas en las evaluaciones del POI y del Presupuesto.

### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

#### Evaluación del Desempeño

- No se logran objetivos y metas de corto plazo.
- No se logra ejecutar el íntegro del presupuesto.
- Se genera insatisfacción de los usuarios y la colectividad, afectando la imagen institucional, al no cumplirse en su integridad las metas.
- No se cuentan con indicadores adecuados que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos, metas y la MISIÓN Institucional.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

## Componente 3: Actividades de Control Gerencial

### Rendición de Cuentas

Evidencias  
del  
cumplimiento



- Registros de rendiciones de cuentas realizada por el personal y del Titular (Mayo y al cese).
- Actas de reuniones de revisión de objetivos estratégicos.
- Memoria institucional
- Información financiera y presupuesta actualizada y disponible para los ciudadanos.

¿Qué pasa si  
no se implementa?



- No se cuenta con información sobre el desempeño de la gestión institucional y del Titular
- No se brinda información a los usuarios.
- Exposición a sanciones.

### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

#### Documentación de Procesos, Actividades y Tareas

Evidencias  
del  
cumplimiento

Identificación de documentos o registros asociados a las actividades o procesos propios de la gestión.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

No se cuenta con documentación sustentatoria de las tareas, actividades o procesos.

Se pierde evidencia material para la verificación de las acciones realizadas.

Se genera pérdida de tiempo en la búsqueda de información y respaldo para las acciones de control posteriores.

Se 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.

### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

#### Revisión de Procesos, Actividades y Tareas

Evidencias  
del  
cumplimiento



Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.)

¿Qué pasa si  
no se implementa?



- 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 entidad.

### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

#### Controles para las Tecnologías de Información y Comunicaciones

Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo.

Tablas de niveles de acceso.

Informes periódicos sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de la normativa aplicable sobre TIC

Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la entidad respecto a: 1) Procesos de desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos; 2) Seguridad de la información; 3) Gestión de los usuarios y claves de acceso; 4) Procedimientos de respaldo de la información; 5) Sensibilización y conciencia del personal en cuanto al buen uso de las TICs y seguridad de la información.

Evidencias  
del  
cumplimiento



### Componente 3: Actividades de Control Gerencial

## Controles para las Tecnologías de Información y Comunicaciones

¿Qué pasa si  
no se implementa?



Se da un uso indebido de la base de datos e información institucional, exponiéndola a daños, pérdida y sustracción. (Ejm: cuando las claves 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 y aplicativos informáticos. (Ejm: 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.)

## IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

### Implementación del componente de Información y Comunicación

■ Aquí se busca implementar los mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro de una entidad, para lo cual se ha establecido lineamientos y políticas que puedan permitir su implementación.

Ver Modelo en el Anexo 12, de la Guía.

## Componente 4: Información y Comunicación

### Archivo Institucional

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Incorporación de las funciones de Archivo en documentos de gestión, tales como ROF, MOF.
- Registro de asignación de mobiliario.
- Procedimientos documentados de administración de archivo institucional.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Se incrementa la vulnerabilidad del archivo documental, de la información histórica y de documentos sustentatorios, exponiéndolos a daños, pérdidas, sustracciones o al uso indebido.

## Comunicación Interna

Evidencias  
del  
cumplimiento

Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación interna y de los niveles de emisión (responsables), ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Uso de medios indistintos de comunicación, informales y de acuerdo a criterio de los funcionarios y servidores, al no haberse regulado los procedimientos de comunicación interna.

La producción de la información es desordenada y con diferentes clases de formatos como: el Informe, el Memorando, el Proveído, la Ayuda Memoria, la Hoja Informativa, todos ellos diferentes en cuanto forma y tipo de uso.

## Comunicación Externa

Evidencias  
del  
cumplimiento



Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación externa y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes.

¿Qué pasa si  
no se implementa?



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 interinstitucionales.

Se podría afectar la imagen institucional.

## Canales de Comunicación

Evidencias  
del  
cumplimiento

Documento de establecimiento de canales de comunicación con la población: intranet, correo electrónico, murales, boletines, etc.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

Se generan consecuencias negativas de relación debido a una deficiente comunicación entre la entidad y sus usuarios.

La población desconoce las acciones de la entidad por lo que la transparencia se verá severamente afectada, dando lugar a interpretaciones equivocadas y pérdida de confianza.

## IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

### Implementación del Componente Supervisión

El presente componente permitirá cerrar el proceso de control interno dentro de una entidad buscando garantizar la adecuada implantación de los controles y su Funcionamiento.

Ver Modelo en el Anexo 13, de la Guía.

## Componente 5: Supervisión

### Actividades de Prevención y Monitoreo

Evidencias  
del  
cumplimiento



- Registros de revisión periódica de controles sobre procesos, actividades y tareas (actas, actualización de documentos, etc.)
- Actas de revisión de avance de ejecución de Plan Estratégico (objetivos, indicadores estratégicos, etc.).

¿Qué pasa si  
no se implementa?



Incremento de riesgos en el logro de los objetivos institucionales y 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 tradicional de soluciones en base a urgencias o de problemas coyunturales, descuidando los aspectos estratégicos más importantes de la gestión.

## 2 Seguimiento de Resultados

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Formato aprobado para el registro de Deficiencias.
- Registro de deficiencias reportadas por el personal.
- Registros de capacitación al personal sobre reporte de incidencias.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

- Se dificulta la implementación oportuna de correctivos y mejoras adecuados en la gestión.
- 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.

## 5.3

### Compromisos de Mejoramiento

Evidencias  
del  
cumplimiento

- Registros de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas.
- Registros de seguimiento de recomendaciones de auditoría.

¿Qué pasa si  
no se implementa?

- Las tareas, actividades y procesos que se desarrollan, 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.

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

**PROCESO**: Puede cruzar horizontal y verticalmente toda la entidad, lo que nos va a permitir conocerla y focalizarnos en:

- Al implementar y analizar los procesos que utiliza la entidad, permite mejorar y corregir los mismos procesos que utilizan y corregir las desviaciones.
- El tener identificados los procesos contribuye a que la entidad pueda identificar debilidades y aportar en la eficiencia de las operaciones.
- Para implementar el SCI a nivel de procesos, será necesario que las entidades cuenten con la identificación y documentación de sus procesos, así como la implementación de las políticas y directivas necesarias para el cumplimiento de las NCI a nivel entidad.

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

2.2

Implementación  
a Nivel de  
Procesos

PASOS

a) Conocer Condiciones del Proceso

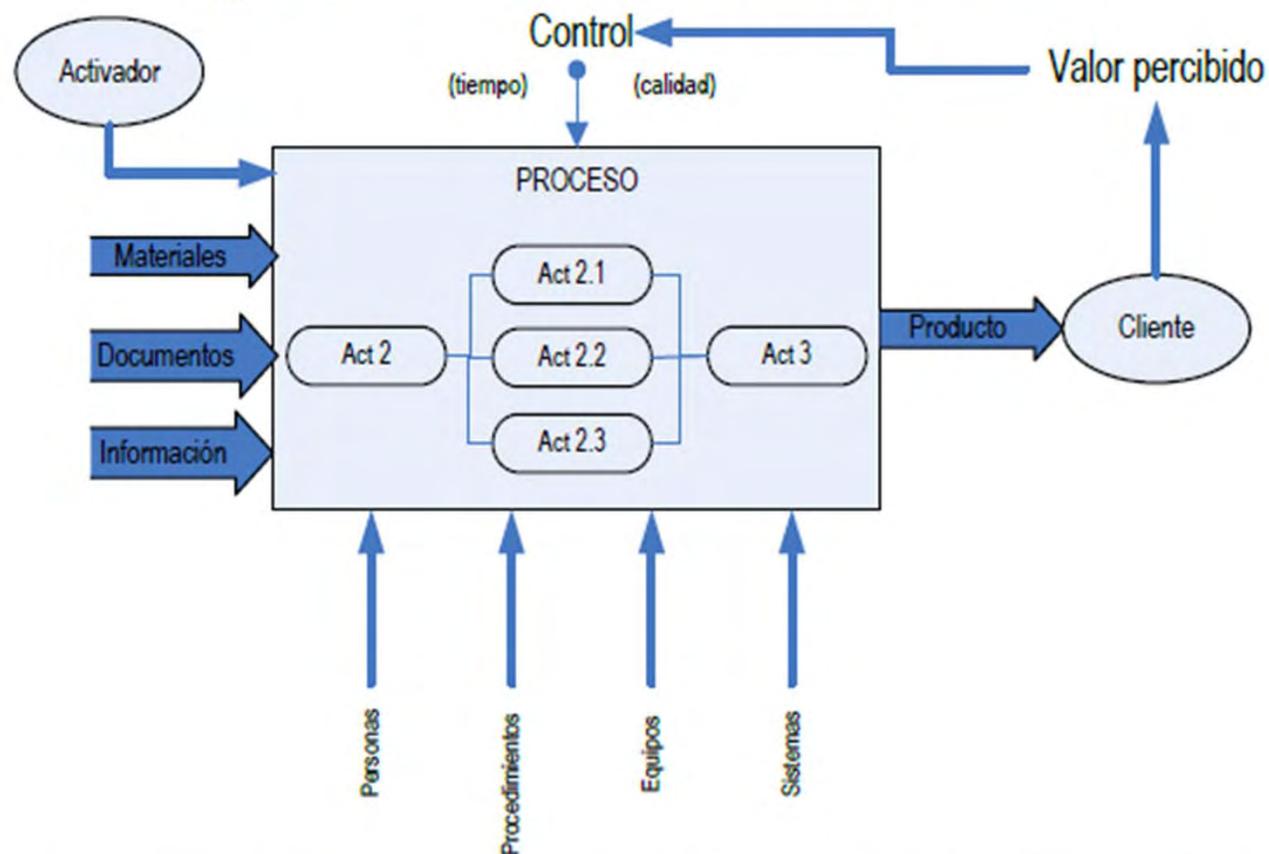
b) Identificación de los Procesos

c) Diagrama de Flujo

d) Priorización de Procesos

e) Diagnóstico al Proceso

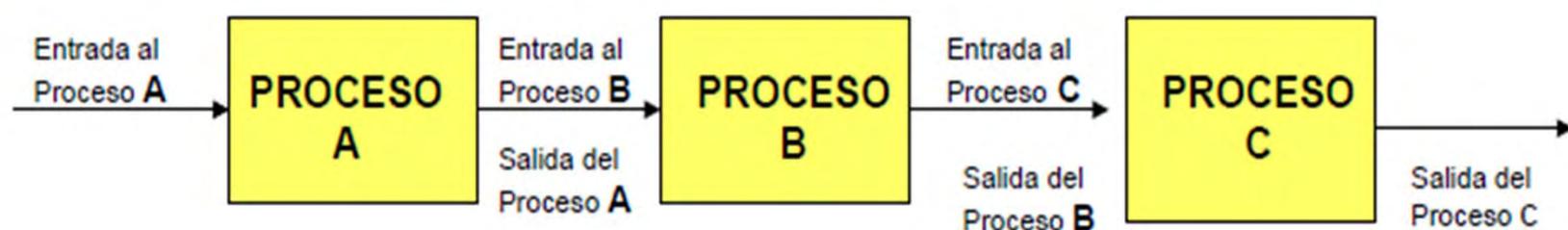
# ¿Qué es un Proceso?



- “Conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas en los resultados deseada añadiendo valor”
- “Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que interactúan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”.

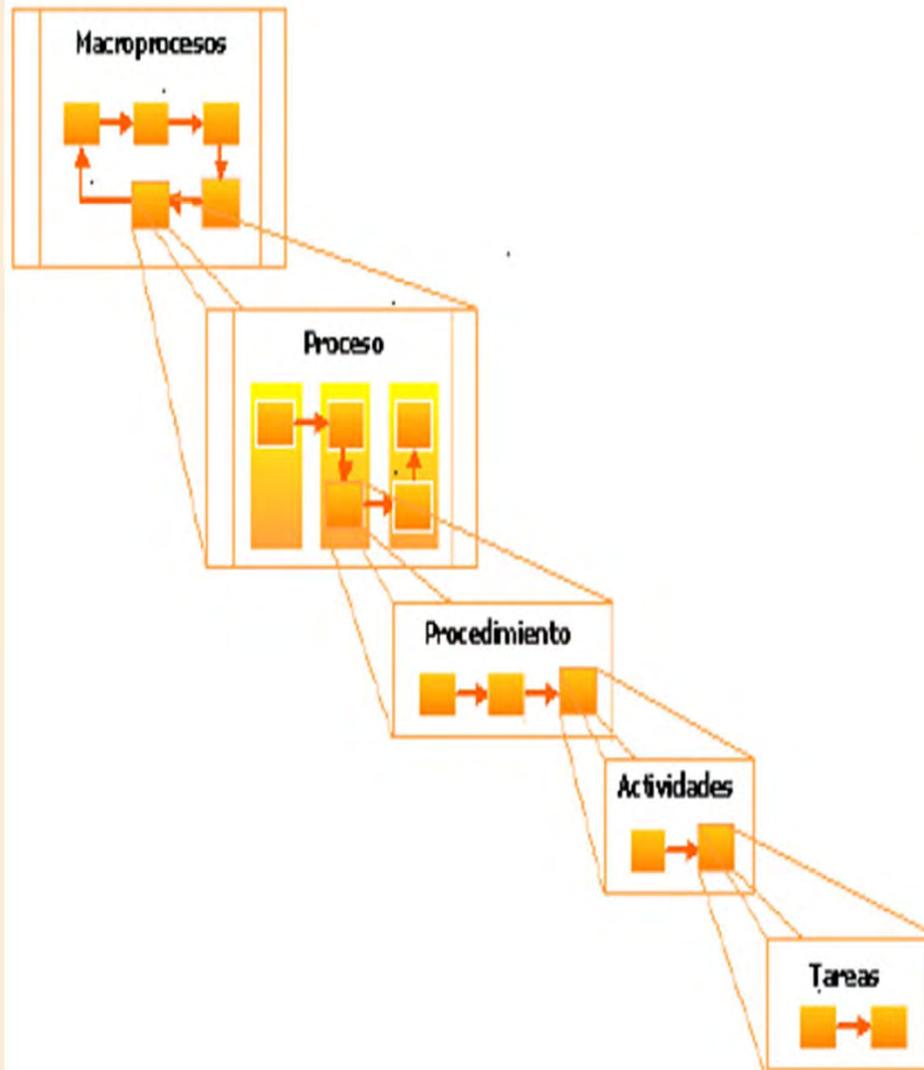
# Interacción con otros procesos

Los procesos raramente ocurren en forma aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsiguientes, como se muestra en la figura.



Las interacciones entre los procesos de una organización, dan como resultado una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente pueden estar relacionados tanto con los clientes externos como con los internos.

# Jerarquía del Proceso: descripción



- **Procesos:** Grupo de actividades que se realizan para alcanzar un objetivo, el cual debe ser medible.
- **Subprocesos:** Es una división de un proceso, que permite su análisis. Estrictamente, es también un proceso interno. Al menos uno, entre cliente y proveedor.
- **Procedimiento:** Conjunto de pasos secuenciales que ilustran la forma de llevar a cabo una actividad o un proceso. Identifican el **como** ejecutar una tarea o actividad. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.
- **Actividades:** Acciones requeridas para generar un determinado resultado. Identifican el **que** y están constituidas por Tareas.
- **Tareas:** Conjunto de acciones detalladas, que articuladas, permiten llevar a cabo una actividad.

# Tipos de procesos

## 1. Procesos Estratégicos

Proporcionan directrices, lineamientos a los procesos claves.

## 2. Procesos claves o fundamentales

Son la razón de ser en una organización, generan un impacto al cliente creando valor para éste.

## 3. Procesos de soporte o apoyo

Son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse. Ejm: Informática, Servicios auxiliares, Mantenimiento, Recursos humanos, Compras, etc.

# Secuencia en el Proceso de Contratación

Entradas / Recursos	Transformación	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento del usuario</li> <li>• Plan Anual de Contrataciones</li> <li>• Valor referencial</li> <li>• Certificación presupuestaria</li> <li>• Normas sobre contrataciones</li> <li>• Normas de acuerdo al objeto de contratación</li> <li>• Procedimientos de compra</li> <li>• Responsable de logística</li> <li>• Asistente de logística</li> <li>• Sistemas informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y aprobación de las bases</li> <li>• Convocatoria Absolución de consultas y observaciones</li> <li>• Presentación de propuestas</li> <li>• Integración de las bases.</li> <li>• Calificación y evaluación de propuestas</li> <li>• Otorgamiento de la buena pro</li> <li>• Suscripción del contrato</li> <li>• Aprobación del contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato suscrito y aprobado</li> <li>• Orden de compra o servicio</li> <li>• Bien o servicio</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Control interno previo de insumos</p>	<p style="text-align: center;">Control interno previo en la transformación</p>	<p style="text-align: center;">Control interno previo del resultado</p>

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

## a) Conocer Condiciones del Proceso

- Describir las entradas y salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Un proceso es capaz de cruzar vertical y horizontalmente toda la entidad.
- Debe ser fácilmente comprendido por cualquier trabajador.
- El nombre asignado a cada proceso debe estar relacionado con los conceptos y actividades que se realizan.

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

## b) Identificación de los Procesos

Elaborar una lista de los procedimientos, actividades y tareas que realiza la entidad, considerando:

- El nombre asignado al proceso (debe ser representativo de lo que representa);
- La totalidad de las actividades que se desarrollan deben estar incluidas en alguno de los procesos listados;
- Se pueden tomar como referencia otras listas afines al sector aportando las particularidades propias.

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

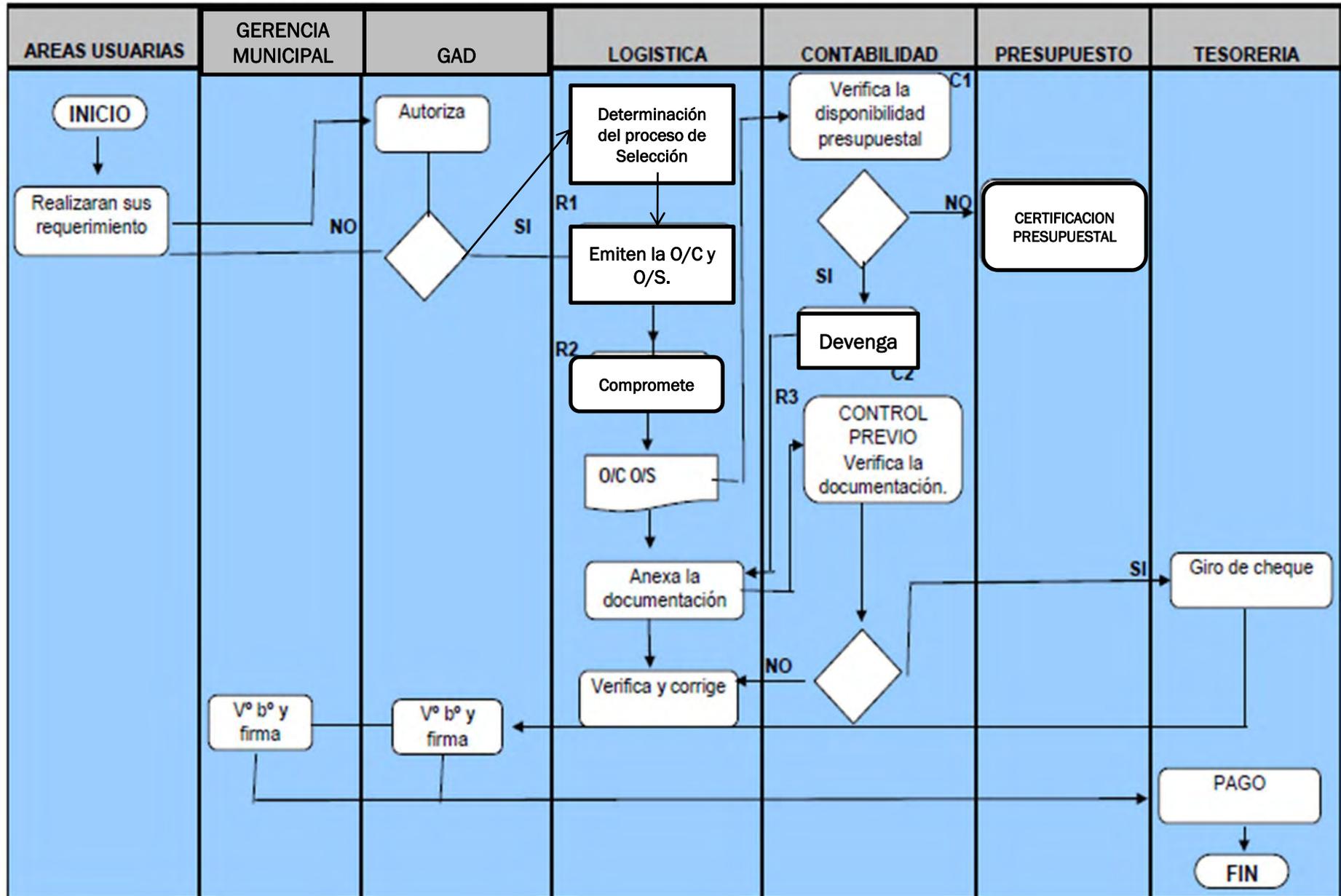
## c) Diagrama de Flujo

Las actividades identificadas en el proceso deberán representarse en un diagrama, en el que se identifiquen con claridad los subprocessos y flujos de información. Los diagramas deberán validarse por parte de los responsables de dichos procesos.

El diagrama de flujo debe reflejar fielmente:

- Las actividades
- Nivel de personal responsable
- Tiempos de ejecución
- Tipo de actividad
- Formato de la información
- Controles existentes, entre otros.

## FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS



# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

## d) Priorización de Procesos

Establecida la lista de procesos, se deberá identificar los procesos críticos, para ello, se debe calcular el impacto del proceso, para lo cual se debe determinar su importancia considerando su relación con los objetivos estratégicos y las metas institucionales.

Se implementará esta fase progresivamente, comenzando con los procesos críticos, para luego seguir con los restantes, para ello se realizará lo siguiente:

- Efectuar el seguimiento al proceso seleccionado, identificando primero, los objetivos involucrados en todo el proceso.

.....

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

.....

## d) Priorización de Procesos

- Identificar, clasificar y cuantificar los riesgos que dificulten el logro de los objetivos y metas del proceso. Los controles y los riesgos que se identifiquen, serán señalados en los diagramas de flujo.
- Luego de los riesgos se deben identificar, diseñar y establecer los controles que permitirían mitigar los riesgos, para esto se debe aplicar pruebas de cumplimiento. Asimismo, se deberá tener en cuenta las características y el cumplimiento de cada actividad de control con los objetivos de control interno.
- El equipo de implementación deberá determinar criterios para medir el nivel del control en cuanto a criterios de eficiencia, eficacia y economía.

.....

## Cuadro 5

### 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

**Riesgos:** Corresponde a los eventos negativos identificados en cada proceso de acuerdo a los objetivos establecidos

**Controles Existentes:** Acciones o actividades de control establecidas por la entidad.

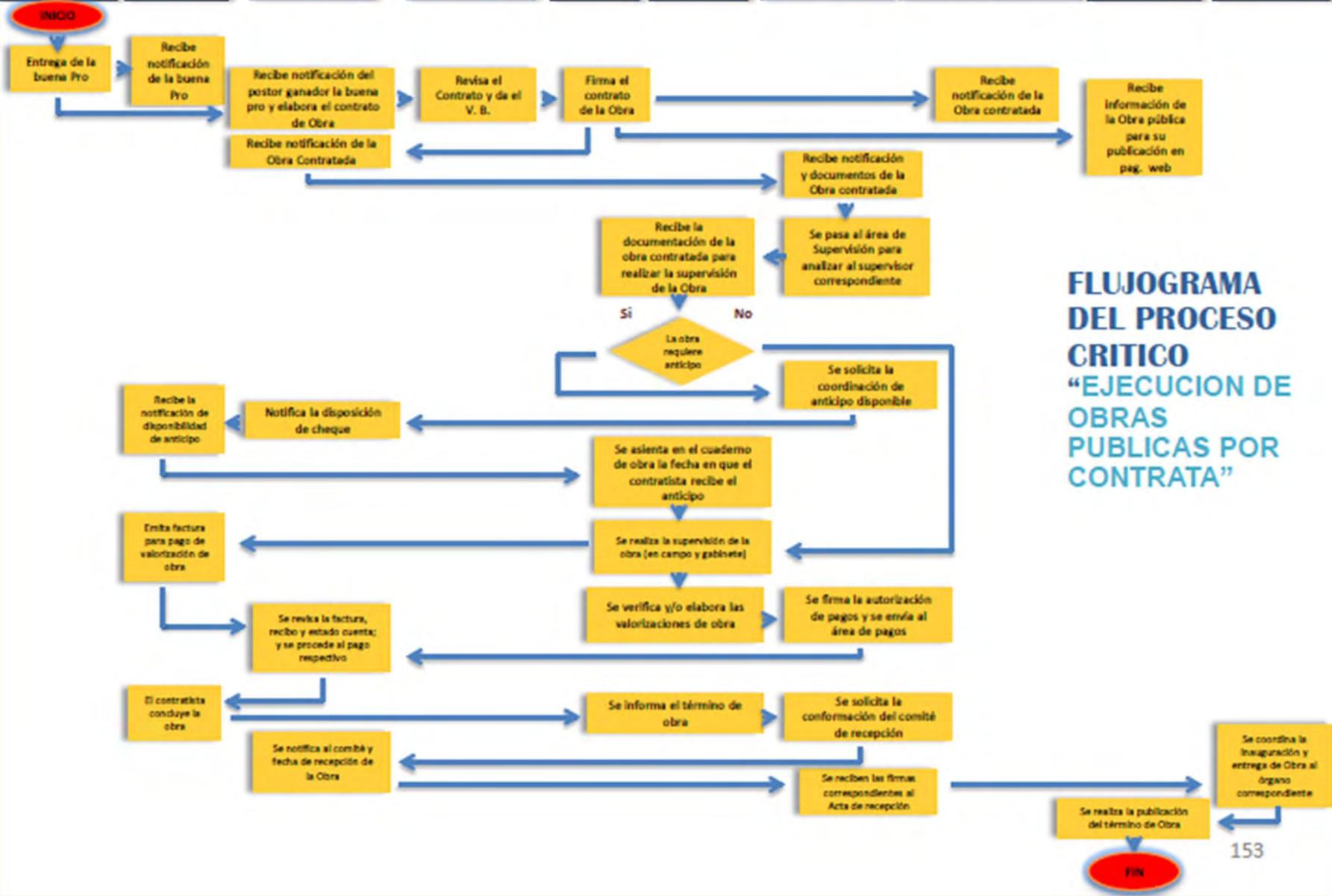
**Criterios de evaluación:** Se considerara aquellos principios que permitirán a la entidad determinar un juicio sobre la evaluación de un control con respecto a la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, por ejemplo (Valoración o calificación de controles: (1) Muy Bueno, (2) Bueno (3) Medio (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).

**Validez:** corresponde a la utilidad que tendrá el control, tomando en cuenta los criterios de evaluación pudiendo estos ser: (N = Necesario e I = Innecesario).

# Modelo

Implementación a Nivel de Procesos

**“EJECUCION DE OBRAS PUBLICAS  
POR CONTRATA”**



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO CRITICO "EJECUCION DE OBRAS PUBLICAS POR CONTRATA"**

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Promover el posicionamiento estratégico del distrito en el eje central metropolitano incentivando la inversión privada de calidad en el comercio, servicios y atractivos turísticos.
- Promover el desarrollo urbano y el ordenamiento vial adecuando la normatividad metropolitana a las necesidades del distrito de manera concertada con la población
- Promover la inversión pública y privada en vivienda y equipamiento urbano de calidad de manera concertada con la población y manteniendo el equilibrio con la capacidad de los servicios y las áreas verdes

# OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Promover la generación de actividades económicas en forma ordenada convirtiéndola en un distrito económicamente atractivo.
- Consolidar la infraestructura urbana logrando que el distrito se convierta en uno de los distritos con la mas bella arquitectura colonial.
- Hacer un distrito saludable con los programas de renovación urbana.
- Mejorar la calidad de vida de la población mediante la ejecución de obras que mitiguen el problema de la infraestructura vial.

# METAS INSTITUCIONALES

- Fortalecer la seguridad Ciudadana.
- Promoción del Turismo Interno.
- Fomentar el Comercio y Defensa del Consumidor.
- Mantenimiento de Vías y de la Red de Semáforos Local.
- Atención de Desastres y Apoyo a la Rehabilitación y Reconstrucción.

## **RELACION DEL PROCESO CRITICO CON LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ENTIDAD**

- Una de las metas de la Institución es promover el desarrollo urbano del distrito, entendiéndose a este como el resultado de la combinación de organización y expansión futura de la Ciudad; teniendo en consideración los aspectos estéticos, sociales, morales e higiénicos; mismos que se logran con una adecuada infraestructura de la ciudad, ejecutando centros de salud, parques, mercados, plantas de tratamiento de residuos sólidos, restauración casonas antiguas, etc.
- El objetivo es mitigar el problema de la infraestructura vial, lo cual se logrará ejecutando obras viales tales como pistas, puentes peatonales, by pass, intercambios viales, etc.

# DESIGNACIÓN DEL PROCESO CRÍTICO

Al proceso crítico que afecta el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad, se le ha denominado “Obras Públicas”, cuyos subprocesos son:

- Otorgamiento de la Buena Pro
- Suscripción del Contrato
- Inicio de la Obra
- Ejecución de la Obra
- Recepción de la Obra.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
1.- OTORGAMIENTO DE LA BUENA PRO	Garantizar la Credibilidad en el otorgamiento en la Buena Pro	R1	Desconfianza de los postores en el otorgamiento de la Buena Pro, generadas por la no publicación o comunicación de los resultados del proceso de selección.	Riesgo de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El Comité Especial no publica la propuesta ganadora dentro de la fecha señalada en las Bases.</li> <li>•No se da a conocer a través de un cuadro comparativo, el orden de prelación y el puntaje técnico, económico y obtenido por cada uno de los postores.</li> <li>•El Comité Especial no permite el acceso a los postores del Expediente de Contratación.</li> </ul>	Falta de presencia de postores en las futuras licitaciones.
		R2	Otorgamiento de la Buena Pro, con propuestas que exceden el monto del valor referencial	Riesgo Financiero	Falta de conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado.	Falta de disponibilidad de los recursos económicos.
		R3	Declaración desierto de	Riesgo estratégico	Desconocimiento de los postores de los requerimientos mínimos para el Proceso de Selección	Mayor gasto económico de la Entidad, en virtud a que se vuelve a realizar el proceso de convocatoria.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
2.-SUSCRIPCION DEL CONTRATO	Establecer parametros tecnicos, legales y/o administrativos para la ejecucion de una obra.	R4 Ilegalidad en la suscripcion del contrato.	Riesgo Legal	No estar establecido, quien es el responsable competente de la Entidad para suscribir el contrato.	Invalidez de las obligaciones establecidas en el contrato de obra.
		R5 No suscripcion del Contrato o demora en la firma del mismo.	Riesgo de cumplimiento	<p>sEl postor ganador, no se presenta para suscribir el contrato dentro del plazo establecido en la ley (ni menor a 5 ni mayor a 10 dias habiles).</p> <p>sCuando la Entidad no cumple con citar al postor ganador.</p>	Demora en dar inicio al proceso de ejecucion de la obra o perjuicio economico de la Entidad

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
2.-SUSCRIPCION DEL CONTRATO	Establecer parametros tecnicos, legales y/o administrativos para la ejecucion de una obra.	R8	Fallas o defectos en el contenido del contrato	Riesgo Legal	No se haya especificado claramente en el contrato la Base Legal o Normativa, que garantice el cumplimiento de las obligaciones del contratista o de la Entidad.	Al no sancionarse ,ante el incumplimiento de obligaciones de cualquier de las partes; ocasionaria perjuicio en el logro de la meta.
		R9	No contemplar en el contrato las contratacion de todos los seguros necesarios para resguardar la integridad de los bienes, los recursos, y el bienestar de los trabajadores	Riesgo operativo	No se haya especificado claramente en el contrato la Base Legal o Normativa, que garantice el cumplimiento de las obligaciones del contratista o de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No saber cómo actuar ante el suceso de un evento extraordinario</li> </ul>

# EVALUACION DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
3.-INICIO DE OBRA	Autorizar adecuadamente el comienzo de las actividades de la ejecucion de una obra, en el menor plazo posible.	R10	No designacion del inspector o supervisor.	Riesgo Operativo	*No haber realizado la Selección de un Proceso, para dar la Buena Pro a una empresa consultora de obra; de forma paralela que la realizada para la ejecucion de la obra.	*Preocupacion, desconfianza y perdida de credibilidad de la población beneficiaria.  *Culminacion inoportuna de la Obra.
		R11	No entrega del terreno		No haber previsto la liberacion total del area del proyecto a ejecutar.	
		R12	Demora en la cancelación del adelanto directo		Que la Entidad no tenga procedimiento administrativos, que permita el desembolso oportuno del Adelanto Directo.	
		R13	No entregar el Expediente Tecnico, en el menor palzo.		Falta de logistica y/o recursos, para sacar copias del expediente tecnico.	

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
EJECUCION DE OBRAS	Garantizar que la ejecución de obras, cumpla con todos los especificaciones Técnicas del Expediente Técnico aprobado y este enmarcado dentro de la base legal vigente Ley de Contrataciones del Estado y Su Reglamento.	1	Errores del Expediente Técnico, incompatibilidad entre las partes del proyecto como: especificaciones técnicas, planos, presupuesto y el terreno.	Riesgo de Cumplimiento y Riesgo Estratégico	Deficiencias del Projectista en la elaboración del Expediente Técnico debido a cumplimiento de plazos, embergadura de la obra, pocos recursos económicos y humanos para la elaboración del E.T.	Posibles adicionales y ampliaciones de plazo debido a las deficiencias del E.T.
		2	Ineficiencia de la Municipalidad: demora en la absolución de consultas, aprobación de Adicionales de Obra, Aprobación de Ampliaciones de Plazo de Obra y Ampliación con Presupuesto adicional de la Supervisión). Falta de precisión en la absolución de consultas	Riesgo de Cumplimiento y Riesgo Operativo	Lentitud en la revisión verificación tramitación y elaboración de documentos o resoluciones por parte de la Municipalidad.	Ampliaciones de Plazo generadas por demoras de absolución de consultas o adicionales, o consentimiento de ampliaciones de plazo por demora en el pronunciamiento de la municipalidad generando perjuicios económicos.
		3	Errores en la aplicación de la normativa legal vigente por parte de los profesionales de la Municipalidad, la supervisión o el contratista.	Riesgo de Cumplimiento	Desconocimiento de la normativa legal vigente aplicable a la obra y a los contratos de obra y supervisión.	Fallas u omisión de la aplicación de la normativa como sanciones, penalidades, etc.
		4	Falta de control de calidad o deficiente registro de los controles de calidad de los trabajos antes, durante y después de su ejecución (toma de pruebas con equipos que no cumplan las especificaciones técnicas requeridas según la norma vigente).	Riesgo de Cumplimiento	Desconocimiento de reglamento vigente aplicable para la toma de pruebas de control de calidad.	Verificación deficiente de la calidad de los trabajos de ejecución de obra.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
EJECUCION DE OBRAS		R14 Información deficiente recibida por la Entidad: formato no predeterminado, datos necesarios incompletos, información inoportuna (Valorización de obra, Informe semanal, quincenal o mensual), errores en la información del avance físico-financiero.	Riesgo operativo	Incumplimiento o deficiencia de la empresa encargada de supervisar la obra, en informar a la Municipalidad del estado actualizado de la obra.	Desconocimiento de la situación de obra, lo que induce a errores.
		R15 Incumplimiento de los plazos establecidos como fecha de actividades o fecha de término de obra.	Riesgo operativo	No verificación de la Entidad del cumplimiento de las condiciones necesarias para dar inicio de la obra Incumplimiento de plazo o deficiencia de la empresa contratista encargada de ejecutar la obra.	Ampliaciones de Plazo y mayores gastos de la Municipalidad.
		R16 Riesgos por interferencia social como: Intromisión de grupos sindicales durante la ejecución de obra, inconformidad de la población,	Riesgo Estratégico	Intromisión de grupos sociales debido a intereses personales, de grupo o sindicales o a inconformidad de los pobladores.	Paralización o demora de la ejecución de la obra.
		R17 Ocurrencia de un evento no esperado como un desastre natural.	Riesgo Estratégico	Ocurrencia de un evento extraordinario que pueda afectar la normal ejecución de la obra.	Paralización, demora o suspensión de la ejecución de la obra.
		R18 Ocurrencia de accidentes durante la ejecución de obra.	Riesgo de Cumplimiento	Desconocimiento e incumplimiento de normas de seguridad en la obra.	Paralización, demora de la ejecución de la obra.
		R19 Deficiente manejo económico financiero de la Entidad como pago de valorizaciones oportunamente.	Riesgo Financiero	Lentitud en la revisión verificación tramitación y elaboración de documentos o resoluciones por parte de la Municipalidad.	Perjuicios económicos originados al Contratista o a la Supervisión. Resolución de Contratos.
		R20 Incumplimiento en la renovación de Fianzas de fiel cumplimiento o renovación en entidades financieras no autorizadas.	Riesgo financiero	Falta de verificación por parte del Área económico - financiera de la renovación de las fianzas que garanticen el fiel cumplimiento de la obra.	Que la Fianza este vendida o sea emitida por una entidad financiera no autorizada poniendo en riesgo el cumplimiento del contrato.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
RECEPCION DE OBRAS Y LIQUIDACION DE CONTRATOS	Garantizar la recepción de la obra en cumplimiento y concordancia al Expediente técnico aprobado, cumpliendo las metas y objetivos para lo cual fue aprobado; se liquide los contratos de obra y supervisión y los procedimientos se enmarquen dentro de la Ley de Contrataciones del Estado y Su Reglamento.	R26	Incumplimiento de plazo para la recepción y elaboración de la liquidación de obra y supervisión.	Riesgo de Cumplimiento	Demora del Contratista en levantar las observaciones del pliego, demora de la elaboración de la liquidación de los contratos, demora en emitir el resolutorio aprobatorio de las liquidaciones.	Demora en la suscripción del Acta de Recepción de Obra.
		R27	Información de obra deficiente; incumplimiento y deficiencia en la elaboración de planos finales de replanteo, falta de documentos sustentatorios de la aprobación de cambios del Proyecto de las partidas ejecutadas, los que no permiten relanzar la liquidación de la obra.	Riesgo de Cumplimiento	No se realizó un registro completo de los controles e informes realizados de la ejecución de obra, demora e incompatibilidad de los planos de replanteo con la obra ejecutada.	Demora en la elaboración y aprobación de la liquidación de obra.
		R28	Errores en la elaboración de la liquidación de obra, lo cual genera pagos indebidos.	Riesgo Financiero	El liquidador no cuenta con la información suficiente.	Pagos indebidos en perjuicio de la Entidad.
		R29	Deficiencias constructivas que se evidencian luego de concluida la ejecución de obra (calidad ofrecida y vicios ocultos).	Riesgo de Cumplimiento	Incumplimiento de aplicación de normas técnicas, mala ejecución y supervisión de partidas, durante la ejecución de obra.	Deficiencias de los trabajos ejecutados.
		R30	Fianzas de fiel cumplimiento del Contratista con vigencia vencida.	Riesgo financiero	Falta de verificación por parte del Área económico - financiera de la renovación de las fianzas que garantizan el fiel cumplimiento de la obra.	Que la Fianza este vencida o sea emitida por una entidad financiera no autorizada poniendo en riesgo el cumplimiento del contrato.

# CONTROLES SOBRE LOS RIESGOS

## 1. CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO “OTORGAMIENTO DE LA BUENA PRO”

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS DE EVALUAC.	VAIDEZ	IMPLEMENTACION DE CONTROL
Desconfianza de los postores en el otorgamiento de la Buena Pro, generadas por la no publicación o comunicación de los resultados del proceso de selección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*El Presidente del Comité Especial anuncia la propuesta ganadora en acto publico a todos los postores en la misma fecha, indicandoles el orden en que han quedado calificados los postores a través de un cuadro comparativo.</li> <li>*En base de lo establecido en la Ley de Transparencia y acceso a la Información Publica y su Regalamento, la municipalidad permite el acceso al Expediente de Contratacion; siempre y cuando lo haya solicitado por escrito</li> </ul>	Muy Bueno	Necesario	A fin de garantizar la transparencia al Otorgamiento de la Buena Pro, sería recomendable publicar al postor ganador mediante el SEACE o en la pagina de Internet de la municipalidad
Otorgamiento de la Buena Pro, con propuestas que exceden el onto del valor referencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Para cada proceso de selección se cuenta con una asignacion suficiente de creditos presupuestarios.</li> </ul>	Bueno	Necesario	De ser posible, en el caso de que exista un postor que haya obtenido un buen puntaje de calificacion a nivel tecnico; tratar de persuadirlo de reducir su oferta economica.
Declaracion de desierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Durante el proceso de convocatoria se establece las Bases Estandares para el proceso de selección.</li> <li>*El comité eleva al Alcalde un informe donde se justifica las causas que no permitieron la conclusion del proceso</li> </ul>	Bueno	Necesario	Se debe comunicar a los postores de la declaracion de desierto.

# CONTROLES SOBRE LOS RIESGOS

## 2.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO “SUSCRIPCION DEL CONTRATO”

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS DE EVALUAC.	VALIDEZ	IMPLEMENTACION DE CONTROL
Ilegalidad en la suscripción del contrato.	• Existencia de un Manual de Organizacional de Funciones.	Muy Bueno	Necesario	Ninguno
No suscripción del Contrato o demora en la firma del mismo.	Existencia de Procedimiento para reliaizar la suscripción del contraro, donde se establece:  - Dentro de los dos días hábiles siguientes del consentimiento la Entidad debe citar al postor ganador.  - Cuando el postor no presenta , perderá automáticamente la Buena Pro, debiendo la Entidad llamar al postor que ocupó el 2do lugar.  -Cuando la Entidad no cumple con atender el plazo otorgado por la contratista para sucribir el contrato, originado por la no comunicacion oportuna de la Entidad; esta deberá abonar un monto al postor por cada día de atraso.	Muy Bueno	Necesario	Se debería establecer las sanciones administrativas para los funcionarios de la Entidad, en caso la demora para lasuscripción del contrato sea por causa atirbuibles a la Municipalidad; en virtud a que en este procedimiento no se encuentra normado.

# Controles sobre los Riesgos

## 2.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO "SUSCRIPCION DEL CONTRATO"

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS DE EVALUAC.	VALIDEZ	IMPLEMENTACION DE CONTROL
Que el OSCE no expida al postor el "Certificado de no estar Inhabilitado para contratar con el Estado", documento que es requisito necesario para iniciar el proceso de suscripción del contrato.	*Se preveer mencionar en las Bases de cualquier proceso de selección, un capítulo denominado "Suscripción del Contrato" donde se señalar tomar en cuenta lo establecido en el COMUNICADO N° 004 -2009-OSCE/PRE	Regular	Necesario	El plazo máximo contemplado para la suscripción del contrato, debería ser igual al plazo máximo para solicitar el "Certificado de la no Inhabilitación"
Demora en la obtención de la garantía de fiel cumplimiento.	*En las Bases de los contratos, se establece, que para la firma del contrato es un requisito indispensable la presentación de una garantía.	Muy Bueno	Necesario	Falta establecer sanciones al contratista en caso se diera el evento.

# Controles sobre los Riesgos

## 2.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO "SUSCRIPCION DEL CONTRATO"

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS DE EVALUAC.	VALIDEZ	IMPLEMENTACION DE CONTROL
Fallas o defectos en el contenido del contrato	•Se cuenta con Asesores Legales y Especialista en Contratos.	Regular	Necesario	Se debería implementar un Sistema de Capacitacion constante, a fin actualizarse respecto a cualquier modificacion que podría haber en las leyes, normas, directivas,etc.
No estar garantizado la bienestar del personal del contratista.	•Ninguno	Debería ser un control Regular	Cuya validez es "Necesario"	Contemplar en unas de las clausulas del contrato, la responsabilidad del contratista en el pago de las aportaciones sociales de su personal.

# CONTROLES SOBRE LOS RIESGOS

## 3.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO "INICIO DE OBRA"

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CRITERIOS DE EVALUAC.	VALIDEZ	IMPLEMENTACION DE CONTROL
No designacion del inspector o supervisor.	•Evaluacion del personal durante el proceso de contratación.	Malo	Necesario	Designar a un comité imparcial que verifique la veracidad de la contratación del personal.
No entrega del terreno	•LaMunicipalidad realiza la negociación de los terrenos, en caso este invadido por un tercero.	Regular	Necesario	El personal encargado de la negociación debería estar capacitado para sencibilizar a los invasores de los terrenos.
Demora en la cancelación del adelanto directo	•Se cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).	Bueno	Necesario	Ninguno
No entregar el Expediente Tecnico, en el menor palzo.	Ninguno	Debería ser un control Regular	Cuya validez es "Necesario"	Se debería establecer un control para establecer un rango de primordialidades a los requerimientos economicos logistico, asi como formatos estandares de requerimientos.

# IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

## e) Diagnóstico al Proceso

- Es el resultado de la evaluación de los controles actuales y de los riesgos.
  
- El diagnóstico describe:
  - Aspectos específicos de la problemática detectada
  - Debilidades del SCI
  - Riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de las metas
  - Objetivos establecidos para el proceso evaluado.
  
- Se incorporan las mejoras a juicio del equipo de trabajo acorde a la normativa correspondiente, para solucionar de raíz la problemática y minimizar los riesgos detectados.

## Implementación del Sistema de Control Interno de Procesos.

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 cada entidad.

## **Procesos más comunes que requieren especial atención**

- Las contrataciones**
- La ejecución de obras por administración directa**
- La administración de bienes muebles e inmuebles**
- La gestión de almacenes**

## Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

Proceso	Problemas claves identificados
Proceso de Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"><li>● Requerimientos de bienes, servicios u obras informales o inexistentes</li><li>● Determinación inadecuada de valores referenciales</li><li>● Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases</li><li>● Expediente de contratación sin aprobación</li><li>● Deficiencias en la evaluación técnica y económica de los postores</li><li>● Deficiencias en la formalización del contrato</li></ul>

## Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

<b>Proceso</b>	<b>Problemas claves identificados</b>
<b>Proceso de Ejecución de Obras por Administración Directa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Deficiencias técnicas, de procedimiento y autorización en los expedientes técnicos</li><li>● Provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución</li><li>● Informalidad en la supervisión y residencia de la obra</li><li>● Informalidad en la gestión de almacén en las obras</li><li>● Inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución</li><li>● Obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar</li></ul>

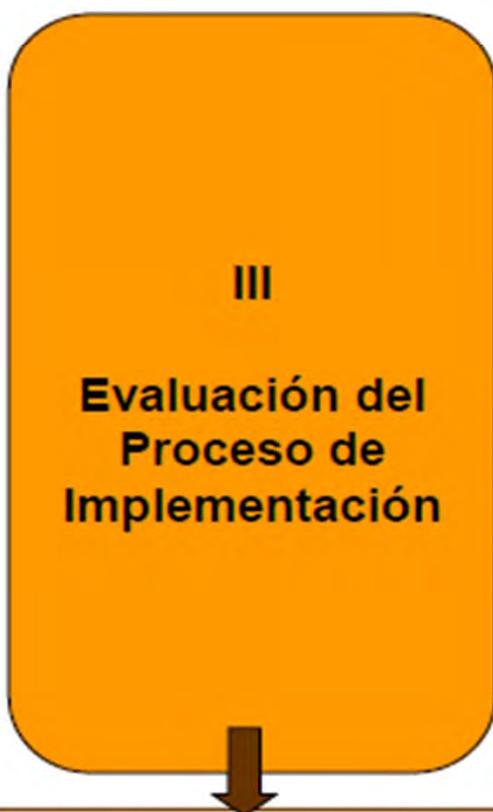
## Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

Proceso	Problemas claves identificados
<b>Proceso de administración de bienes muebles e inmuebles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial</li><li>• Inventarios desactualizados, no valorizados o con inconsistencias</li><li>• Desorganización del archivo documental relativo al patrimonio físico</li><li>• Deficiencias en el levantamiento del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad y la</li><li>• Baja de Bienes</li><li>• No se remite información periódicamente a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales</li></ul>

## Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

Proceso	Problemas claves identificados
Proceso de Gestión de Almacenes	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="737 966 1795 1068">● Informalidad en el ingreso y salida de bienes</li></ul>

### III) Fase de Evaluación del Proceso de Implementación SCI



Objetivos

Alcance

Cumplimiento del Plan de Trabajo

Cronograma de Actividades

Recursos Necesarios

Desempeño de los equipos de trabajo y Participantes

Limitaciones o Debilidades

Conclusiones y Recomendaciones

lúa en forma alternada y posterior  
ses de Planificación y Ejecución, los  
s logrados y las limitaciones  
radas en el proceso de

## EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

El objetivo es obtener información que aporte a la retroalimentación en el proceso de implementación del SCI. El informe contendrá como mínimo lo siguiente:

**Objetivos:** Se identificarán los objetivos que se quieren lograr

**Alcance:** Periodo de evaluación

**Cumplimiento del Plan de Trabajo:**

- ✓ Evaluar la utilidad del Plan de Trabajo
- ✓ Evaluar cómo se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación
- ✓ Se examinará si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad que no sea indispensable.
- ✓ Señalar las dificultades o inconvenientes ocurridos durante la ejecución

## EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

**Cronograma de actividades:** Revisar si las actividades programadas fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo

**Recursos necesarios:** Determinar si los recursos (humanos, logísticos y de información) fueron suficientes

**Desempeño de los equipos de trabajo y participantes:**

- ✓ Se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes actividades
- ✓ Establecer si se requiere de una mayor participación de la organización, con la finalidad de apoyar labores específicas

## EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

**Limitaciones o debilidades:** Aquellas que hayan sido detectadas durante la ejecución de la implementación

**Conclusiones y recomendaciones:**

- ✓ Incluir acciones correctivas que sean necesarias para la mejora del proceso de implementación
- ✓ En forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado

**FIN**