



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LOS
PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES
DE LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ: CASO
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA-
AYACUCHO, 2015.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO

AUTORA:
BACH. MARÍA DEL PILAR ORE CONTRERAS

ASESOR:
MGTR. FERNANDO VÁSQUEZ PACHECO

CHIMBOTE – PERÚ

2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LOS
PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES
DE LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ: CASO
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA-
AYACUCHO, 2015.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTORA:

BACH. MARÍA DEL PILAR ORE CONTRERAS

ASESOR:

MGTR. FERNANDO VÁSQUEZ PACHECO

CHIMBOTE – PERÚ

2017

JURADO EVALUADOR DE TESIS

DR. LUIS ALBERTO TORRES GARCÍA
PRESIDENTE

MGTR. JUAN MARCO BAILA GEMÍN
SECRETARIO

DR. EZEQUIEL EUSEBIO LARA
MIEMBRO

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por bendecirme y hacer realidad este sueño anhelado.

A la **Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote**, mi alma mater, por darme la oportunidad de estudiar y ahora ser ahora una Profesional.

Al Mgtr. Fernando Vásquez Pacheco, por sus enseñanzas, paciente trabajo, revisión, lectura y comentarios a la presente investigación, sin su apoyo no hubiera alcanzado el éxito deseado, por todo ello, muchas gracias.

A nuestros docentes que durante toda la carrera profesional nos formaron con conocimientos, para poder enfrentar cada reto que se presentará en nuestra vida profesional.

DEDICATORIA

A **Dios**, por haberme dado la vida,
por permitirme llegar a este día, y por
iluminar mi camino en cada momento
difícil.

Con mucho cariño a mi **Madre** y
hermana, quienes con su amor, apoyo y
comprensión incondicional estuvieron
siempre a lo largo de mi vida
Universitaria; ellas siempre tuvieron una
palabra de aliento en los momentos
difíciles, siendo ellos para mí, un
ejemplo de perseverancia.

Para ustedes con mucho amor:

Nancy Contreras Avendaño.

Jackeline Lisset Condoli Contreras.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga de Ayacucho 2015. La investigación fue de diseño no experimental – bibliográfico – documental y de caso, para el recojo de la información se utilizó fichas bibliográficas y un cuestionario pertinente de preguntas cerradas aplicado a los integrantes del órgano encargado de las contrataciones de la institución del caso a través de la técnica de la entrevista; encontrando los siguientes resultados: Los autores nacionales y locales no han demostrado estadísticamente la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú, sin embargo, las bases teóricas establecen que sí existe influencia entre el control interno y los procesos de contrataciones y adquisiciones. Asimismo, se ha podido evidenciar a groso modo que, la Municipalidad Provincial del Huamanga aún no tiene implementado su sistema de control interno formal, dado que su control interno es mínimo; por lo tanto, el control interno no está influyendo positivamente en la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones de dicha municipalidad. Finalmente, se concluye que tanto a nivel nacional como en la municipalidad del caso de estudio, no se evidencia la influencia positiva del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y la municipalidad del caso de estudio; sin embargo, la literatura pertinente señala que al aplicar los componentes del informe COSO adecuadamente, el control interno sí influye positivamente en la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones públicas.

Palabras clave: Control interno, procesos de contratación y adquisición.

ABSTRACT

The main objective of this research was to: Describe the influence of internal control on the contracting and acquisition processes of the municipalities of Peru and the Huamanga Provincial Municipality of Ayacucho 2015. The research was of non-experimental design - bibliographic - documentary And of case, for the collection of the information was used bibliographical fichas and a pertinent questionnaire of closed questions applied to the members of the organ in charge of the contracting of the institution of the case through the technique of the interview; With the following results: The national and local authors have not statistically demonstrated the influence of internal control on the contracting and acquisition processes of the municipalities of Peru; however, the theoretical bases establish that there is an influence between internal control and processes Of contracting and acquisitions. Likewise, it has been made clear that the Municipality of Huamanga has not yet implemented its formal internal control system, since its internal control is minimal; therefore, internal control is not positively influencing the management of procurement processes of said municipality. Finally, it is concluded that both the national level and the municipality of the case study do not show the positive influence of internal control in the contracting and acquisition processes of the municipalities of Peru and the municipality of the case study; However, the relevant literature indicates that in applying the components of the COSO report adequately, internal control does have a positive influence on the management of public procurement processes.

Keywords: Internal control, contracting and acquisition processes.

CONTENIDO

	Pág.
CARÁTULA	i
CONTRA CARÁTULA	ii
JURADO EVALUADOR DE TESIS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CONTENIDO	viii
I. INTRODUCCIÓN	12
II. REVISIÓN DE LITERATURA	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 Internacionales:	19
2.1.2 Nacionales.....	22
2.1.3 Regionales	28
2.1.4 Locales:	29
2.2 Bases teóricas.....	29
2.2.1 Teorías del control interno:.....	29
2.2.1.1 Informe COSO	31
2.2.1.1.1 ¿Qué se puede obtener a través del informe coso?	32
2.2.1.1.2 Ventajas del informe coso.....	32
2.2.1.1.3 Componentes del control interno según el informe coso.....	32
2.2.1.2 El control interno	38
2.2.1.3 Responsabilidad del control interno	40
2.2.1.4 Tipos de control interno	40
2.2.1.5 Clases de control interno.....	42
2.2.1.6 Objetivos del control interno	42
2.2.1.7 Importancia del control interno.....	44
2.2.1.8 Roles y responsabilidades del control interno	45

2.2.1.9 Normativa del control interno.....	46
2.2.1.10 Sistema de control interno (SCI)	47
2.2.1.10.1 Estructura del sistema de control interno.....	48
2.2.1.11 Fases para la implementación del sistema de control interno.....	50
2.2.2 Teoría de las contrataciones y adquisiciones.....	52
2.2.2.1 Adquisiciones y contrataciones públicas	52
2.2.2.2 Norma legal.....	53
2.2.2.2.1 Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento	53
2.2.2.3 Principios de las contrataciones y adquisiciones	53
2.2.2.4 Organismo supervisor de las contrataciones del Estado.....	55
2.2.2.5 Órganos responsables de los procesos de contrataciones y adquisiciones.....	57
2.2.2.6 Registro nacional de proveedores	58
2.2.2.7 El sistema electrónico de contrataciones del Estado	59
2.2.2.8 Infracciones y sanciones administrativas:.....	60
2.2.2.9 Planificación y actuaciones preparatorias.....	61
1. Formulación del Plan Anual de Contrataciones (PAC)	62
2. Contenido y aprobación del PAC.....	62
3. Expediente de contratación	63
4. Comité de selección	64
2.2.3 Teoría de las municipalidades.....	64
2.2.4 Municipalidad Provincial de Huamanga.....	67
2.2.4.1 Reseña histórica y creación de la municipalidad	67
2.2.4.2 Síntesis del alcance del plan estratégico de la municipalidad.....	68
Visión.....	68
Misión	68
2.2.4.3 Objetivos institucionales.....	68
2.2.4.4 Estructura organizacional	69
2.2.4.5 Diagnóstico institucional	71
2.2 Marco conceptual.....	72
2.2.1 Definiciones del control interno.....	72

2.2.2 Definiciones de contrataciones y adquisiciones del Estado.....	73
2.2.3 Definiciones de municipalidad	74
III. METODOLOGÍA	75
3.1 Diseño de investigación	75
3.2 Población y muestra.....	75
3.3 Definición y operacionalización de las variables	75
3.4 Técnicas e instrumentos.....	75
3.4.1 Técnicas	75
3.4.2. Instrumentos.....	75
3.5 Plan de análisis.....	75
3.6 Matriz de consistencia	76
3.7 Principios éticos.....	76
IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	77
4.1 Resultados.....	77
4.1.1 Respecto al objetivo específico 1.....	77
4.1.3 Respecto al objetivo específico 3.....	94
4.2 Análisis de resultados	101
4.2.1 Respecto al objetivo específico 1.....	101
4.2.2 Respecto al objetivo específico 2.....	102
4.2.3 Respecto al objetivo específico 3.....	107
V. CONCLUSIONES.....	113
5.1. Respecto al objetivo específico 1.....	113
5.2. Respecto al objetivo específico 2.....	113
5.3. Respecto al objetivo específico 3.....	114
5.4. Conclusión final.....	114
VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....	116
6.1 Referencias bibliográficas.....	116
6.2 Anexos	122
6.2.1 Anexo 01: Matriz de consistencia.....	122
6.2.2 Anexo 02: Modelos de fichas bibliográficas	121
6.2.3 Anexo 03: Cuestionario	122
6.2.5 Anexo 06: Tablas y gráficos	127

Tabla 01	127
Tabla 02	127
Tabla 03	128
Tabla 04	128
Tabla 05	129
Tabla 06	129
Tabla 07	130
Gráfico 01	130

I. INTRODUCCIÓN

El Perú ha tomado una senda de crecimiento económico alto y sostenido, a la vez que está logrando mejores condiciones de bienestar para sus habitantes. Se requiere de un sistema de contrataciones públicas altamente eficiente, que facilite las inversiones requeridas por el crecimiento y entregue oportunamente los bienes, las obras civiles y los servicios demandados por la comunidad. La sociedad peruana exige, con plena razón, que ese sistema sea, además, transparente y libre de corrupción. El Gobierno reconoce con preocupación la falta de consistencia que existe entre las entidades gubernamentales, y aún dentro de la misma entidad, en los procesos de contratación, los registros, las formas y la documentación. Esta dispersión tiene un impacto nefasto en la transparencia e incrementa el tiempo y los costos que los proveedores deben enfrentar cuando participan en las contrataciones. Actualmente en el Perú, los procesos de contrataciones públicas son lentos e ineficientes y no proveen información útil sobre su desempeño, sus resultados y su impacto **(OSCE, 2009)**.

También, surge la posibilidad de que ocurran eventos poco favorables, tal es el caso del riesgo de corrupción a los cuales se exponen los procesos; derivado de controles superficiales e ineficientes, principal obstáculo al cual se enfrenta el control interno, y hace sustentable el porqué de su importancia como herramienta de verificación, evaluación, seguimiento, imparcialidad y acompañamiento en el desarrollo de cada una de las actividades precontractuales, contractuales y post contractuales en la adquisición de bienes y servicios. Razón por la cual, el control interno se convierte en un elemento clave para el buen desempeño de los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, permitiendo generar indicadores de eficiencia que se traducen en una gestión dirigida al mejoramiento continuo de las entidades **(Lara, 2015)**.

Sin embargo, tales controles no son suficientes, sino existe una ética respecto a la contratación pública y una auténtica conciencia cívica de los derechos y obligaciones que le corresponde a las personas frente a la administración pública, entre las que sobresalen el derecho de solicitar la rendición de cuentas, a que la gestión sea transparente y responsable, en fin, al derecho fundamental de un buen gobierno y la buena administración **(Constitución Política del Perú: Art. 141° y 143° Hernández, 2011)**.

Según información registrada en el **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)**, las entidades del gobierno nacional efectuaron 45,299 procesos de selección por más de S/. 31,874 millones en el 2014. Desde el 2011, los montos por contrataciones del Estado se han incrementado cada año. Si comparamos el monto adjudicado en el 2011 con el 2014, se ha dado un incremento del 84%. En el 2014, a nivel de gobiernos locales, las entidades públicas realizaron 53,454 procesos, con lo cual el monto adjudicado ascendió a S/. 14,016 millones, mientras que, a nivel regional, las entidades llevaron a cabo 17,045 procesos por S/. 6,412 millones. Esto representó un incremento del 69% y 99% del monto adjudicado en el 2011. Estas cifras reflejan la importancia de que exista mayor transparencia y supervisión del gasto en las compras públicas para prevenir e identificar riesgos y potenciales espacios proclives a la corrupción. De manera que, se requiere contar con una administración estatal eficiente, eficaz y transparente apoyada en la buena gestión de las contrataciones públicas **(Boletín institucional: Quiénes contratan con el Estado, 2015)**.

Es por esta razón que, el control interno en el Perú está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión, y adquiere relevancia como una herramienta a través de la cual se controla y organiza la administración pública, en busca de la consecución de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y

servicios públicos (**Documento Marco Conceptual de Control Interno-CGR, 2014**).

Al respecto, la Contraloría General ha logrado que se incorpore en el proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público 2016, una disposición para que todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno implementen obligatoriamente el sistema de control interno en un plazo máximo de (3) tres años. En el Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal 2016, se ha propuesto una meta referida al control interno para entregar incentivos económicos. Así, 250 gobiernos locales a nivel nacional tendrían la oportunidad de obtener mayores recursos (**Boletín institucional: Antídoto contra la corrupción, 2015**).

Tal es el caso que el control interno de las municipalidades a nivel nacional se encuentran diseñadas estructuralmente con un órgano de control denominado órgano de control interno, cuyas funciones son de velar por el cumplimiento de los dictámenes de las acciones de control realizadas de conformidad con el Decreto Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República y por las Normas Técnicas de Control Interno. Menciona que las municipalidades a nivel mundial son consideradas instituciones complejas, que se han alejado de la satisfacción de las necesidades de los gobernados, que están llenas de ineficiencias en sus operaciones así como el de brindar bienes y servicios a los pobladores. En nuestra nación las municipalidades para muchos es sinónimo de corrupción, malversaciones de fondos, burocracia, ineficiencia en las operaciones, y esto ha llevado a un clima de desconfianza y apatía en la población desconfía más de los gobiernos locales. Esta problemática ha conducido al estado a preocuparse por el prestigio de los gobiernos locales y para ello se establecieron reformas para mejorar su sistema de control, pero sin embargo poco o nada ayudo la situación de las municipalidades. Estas ineficiencias se deben a que las municipalidades no organizan e implementan correctamente su sistema de control interno (**Zarpan, 2013**).

El estado a pesar de los avances en la optimización de las normas de contrataciones en la última década, la ineficiencia e ineficacia en su aplicación sigue siendo un problema sensible en los gobiernos regionales. En parte, se debe a las limitadas capacidades para establecer una mayor amplitud y conocimiento de la oferta de bienes y servicios presentes en el mercado y por otra parte, a la débil transparencia en los procesos que se desarrollan en esta materia, dando lugar a prácticas vedadas y actos ilícitos. Asimismo, existen aspectos de organización institucional que pueden estar afectando la eficacia y eficiencia, como por ejemplo la inexistencia de un mecanismo central de monitoreo de adquisiciones y contrataciones incluso a nivel de GR.

La unidad ejecutora de la sede central opera como un núcleo independiente respecto de las demás ejecutoras del mismo gobierno regional con lo cual pierde el control que le corresponde. De otra parte, a pesar de que la ejecución de obras por administración directa es una modalidad de excepción, se ha convertido en una práctica permanente, lo que dificulta el seguimiento y control efectivo de las adquisiciones (**Leiva y Soto, 2015**).

En efecto, en los últimos años los procesos de contrataciones del Estado peruano y en especial el de la región Ayacucho han sido motivo de denuncia a través de diferentes medios de comunicación como periódicos, revistas políticas, televisión y radio, tal como se menciona a continuación:

Tal es el caso de un consejero denunciado por contratar con el Estado pese a estar prohibidos según la Ley. Según el **OSCE (2015)**, ha identificado que Víctor Hugo Pillaca Valdez, consejero regional de Ayacucho y Leonor Mogrovejo Ninan, regidora distrital de Wanchaq, en Cusco, autoridades electas para el período 2015 – 2018, han contratado con entidades estatales de su misma jurisdicción, violando el artículo 10 de la Ley de Contrataciones.

Pillaca Valdez es socio de la empresa Corporación Andina Hacia el Futuro S.A.C., con una participación del 50%. Dicha empresa inició sus actividades el 25/08/2010 (Fuente: SUNAT, falta el año). Mientras que su inicio de vigencia en el RNP es el 13/01/2012 y obtuvo la buena pro formando consorcio con 2 personas naturales, en un proceso de selección el 11/09/2015, en la Municipalidad Distrital de Carmen Alto, ubicada en la provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

La empresa Corporación Andina Hacia el Futuro S.A.C., con RUC N° 20495038221, de la que Víctor Pillaca Valdez es socio, obtuvo la Adjudicación de Menor Cuantía AMC-Clásico-7-2015-MDCA/CEP-1 por un valor de 27 mil nuevos soles por servicios de consultoría para la formulación de estudio de Pre Inversión a nivel de perfil técnico del Proyecto de Mejoramiento de la Capacidad Resolutiva del Centro CE Salud Yanama Nivel I-3 y Puesto de Salud Pokras de la Micro Red Carmen Alto, convocado por la Municipalidad Distrital de Carmen Alto .
(ww.osce.gob.pe)-Lima, 04 de noviembre de 2015-Unidad de Prensa e Imagen Institucional – OSCE P 100 – 2015.

Por lo expuesto, la Municipalidad Provincial de Huamanga, en el cumplimiento de sus objetivos también se ve envuelta en una serie de problemas, siendo uno de ellos la aplicación del control interno que no resulta ser un mecanismo que ayude a lograr cumplir los objetivos y metas en la gestión en relación a los procesos de contrataciones, que inciden directamente en el logro de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos del Estado; no escapa de las deficiencias frente a la gestión de los recursos públicos y la prestación de bienes y servicios, y las contrataciones y adquisiciones que ésta realiza; las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño de la institución y esta situación se agrava si la Municipalidad no tiene implementado un sistema de control interno (**Vilchez, 2007**).

El problema que existe respecto a las contrataciones del Estado, es de muchos años atrás y es un tema de interés nacional, es considerado un problema crítico y de alto riesgo de corrupción, siendo uno de ellos los problemas centrales de la gestión pública. Los procesos de contrataciones son parte importante de las políticas públicas relacionadas a la economía del País, la modernización del aparato del Estado, la lucha contra la corrupción y la simplificación administrativa.

Existe la necesidad de analizar y mejorar los controles y procedimientos de gestión con la finalidad de hacer un uso adecuado de los fondos públicos del Estado, en beneficio de la población. Así también, las deficiencias de los controles y los procedimientos de gestión, identificando las causas que las generan; desde el punto de vista teórico y práctico se pueden corregir y mejorar las deficiencias encontradas, garantizando la eficiencia de los servicios que se presta a la población (Aquipucho, 2015).

Por tanto, de la revisión de literatura se establece que todavía no queda claro cuál es la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones, porque no hay la suficiente evidencia empírica (trabajos de investigación) que demuestren de manera concreta y explícita la influencia (relación) del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga. Por las razones expuestas, el enunciado del problema es el siguiente: **¿Cuál es la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga de Ayacucho, 2015?** Para poder dar respuesta al enunciado del problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: **Describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga de Ayacucho, 2015.**

Para cumplir con el objetivo general planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú, 2015.
2. Describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga de Ayacucho, 2015.
3. Hacer un análisis comparativo de la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga de Ayacucho, 2015.

La presente investigación se justifica porque permitirá precisar el conocimiento de la influencia del control interno en las contrataciones y adquisiciones que realizan las municipalidades del Perú, y en especial la Municipalidad Provincial de Huamanga-Ayacucho.

La investigación también se justifica porque permitirá evaluar el estado actual que tiene el control interno en las contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga; por lo tanto, contribuirá a que el sistema de control interno sea implementado y utilizado para mejorar los procesos de contrataciones y adquisiciones que realiza dicha municipalidad.

Asimismo, esta investigación servirá como antecedentes y guía metodológica para otros estudios posteriores a ser realizados por los estudiantes de la carrera profesional de contabilidad.

Finalmente, la investigación servirá para obtener mi título de Contador Público, lo que a su vez le permitirá a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas y Escuela Profesional de Contabilidad, cumplir con lo establecido por la SINEASE que tiene por finalidad garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de educación superior universitaria de calidad.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes:

2.1.1 Internacionales

En este informe de investigación se entiende por antecedentes internacionales a todo trabajo de investigación realizado por algún investigador en cualquier ciudad del mundo, menos Perú; sobre las variables y unidades de análisis de nuestra investigación.

Contreras (2010) en su tesis titulada: Propuesta de gestión de control interno, realizado en la ciudad de Caracas – Venezuela. Tuvo como objetivo proponer mejoras a la gestión del proceso de control interno en la Empresa Italviajes, C.A. Concluyendo que, se evidenció que en la empresa estudiada, existe un gran desconocimiento por parte del personal de la aplicación del control interno.

Patricio (2010) en su trabajo de tesis denominado: “Control interno y su evaluación en el área de adquisiciones y contrataciones de una entidad del sector público que se dedica a la educación”, realizado en Guatemala. Concluyó en lo siguiente: Las operaciones de adquisiciones y contrataciones del Ministerio de Educación se encuentran centralizadas en la Dirección de Adquisiciones y Contrataciones, la base legal aplicable es la Ley de Contrataciones del Estado, por lo que constituye una gestión de alto riesgo, en la que no se había efectuado evaluación de control interno. Asimismo, el control interno en la dirección de adquisiciones y contrataciones es deficiente, debido a la falta de planificación de actividades de control y de una supervisión adecuada. Además, los procesos con resultados positivos y eficientes, son aquellos que consideran seriamente los riesgos identificados e implementan un adecuado sistema de control interno, en el que se establecen políticas y lineamientos claros de mitigación y gestión de riesgos; para ello es necesario elaborar periódicamente un diagnóstico de riesgos de la entidad, por medio de la matriz que se elaboró como aporte a la presente investigación. Así también, la Dirección de Adquisiciones y Contrataciones no ha implementado normas efectivas de control interno, esto ha dado como resultado que sus procedimientos sean débiles y deficientes, que exista desperdicio de

recursos e incumplimiento con leyes generales y reglamentos internos, por lo que se encuentra en riesgo de imposición de sanciones por parte de los organismos fiscalizadores, lo que refleja una mala imagen para el Ministerio de Educación.

Garrido (2011) en su trabajo de investigación denominado: El sistema de control interno en el área de caja, realizado en la ciudad de Mérida en Venezuela, cuyo objetivo general fue: Presentar un sistema de control interno para los procesos administrativos del área de caja, llegando a la siguiente conclusión: El área de caja es un área administrativa altamente funcional, con un tráfico de información diaria con un volumen considerable, la cual es muy importante y se debe tomar en cuenta para solucionar los problemas potenciales que se presentan en ella. Por lo tanto, la propuesta permitirá la disminución de la pérdida de tiempo en actividades que se solucionan con la organización y un sistema automatizado que maneje el control interno del área mencionada, que en la actualidad no se lleva de ninguna forma, lo que origina problemas para el momento de auditorías, o lo más común la búsqueda apresurada de información solicitada por los usuarios o por algunas dependencias, por ende la factibilidad desde todos los sectores para la implementación del mismo.

Segovia (2011) en su trabajo de investigación denominado: Diseño e implementación de un sistema de control interno, realizado en la ciudad de Quito-Ecuador, cuyo objetivo general fue: implementar el control interno en la compañía DATUGOURMET para disminuir riesgos y proporcionar a la administración una herramienta para la toma de decisiones, llegando a la siguiente conclusión: implementar el control interno en gestión administrativa para solucionar la duplicidad de funciones para que genere un buen desempeño de manera eficiente y eficaz de las mismas.

Alvarado y Tuquiñahui (2011) en su tesis titulada: Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO, aplicado a la Empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Concluye que el control interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su

información financiera, administrativa y operacional, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración. El control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de mayor gravedad, o que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean renuentes a la aplicación de un sistema que los controle y los limite.

Dugarte (2012) en su trabajo de investigación denominado: Control interno administrativo en la ejecución de obras civiles, realizado en la ciudad de Mérida en Venezuela, cuyo objetivo general fue: establecer el control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencias en obras civiles, llegando a la siguiente conclusión: La situación actual del control interno administrativo de los órganos de administración, se encuentra bajo un ambiente operativo que está retirado de la correlación de funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos, los cuales son mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende de la misión institucional. Estas características influyen sustancialmente en la situación de control interno administrativo, sobre todo cuando el contenido esencial de la actividad administrativa que le corresponde a las máximas autoridades ejecutivas, están referidas a las actividades de gestión que desempeñan con la utilización de los recursos para la satisfacción de las necesidades y servicios.

Crespo y Suárez (2014) en tu tesis titulada: Elaboración e implementación de un sistema de control interno, Caso: "Multitecnos S.A." de la Ciudad de Guayaquil para el período 2012-2013. El cual tuvo como objetivo elaborar el diseño, implantación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI) para la Empresa Multitecnos S.A. Concluyendo que la Empresa Multitecnos S.A., no dispone de un Sistema de Control Interno para ninguna área de la Empresa. Multitecnos S.A., no tiene estipulada normativas o políticas respecto a la ejecución de procesos, mucho menos respecto al control y gestión de riesgos de la empresa. A continuación se mencionan algunas ventajas obtenidas con la

implantación del sistema de control interno: Comunicación y diagramas de flujo entre departamentos de negocios, de apoyo y administración, asignación de funciones a los responsables por cada una de las actividades de acuerdo a las áreas departamentales.

Canelos (2013) en su trabajo de tesis denominado: “Ética y transparencia: fundamentos, contexto normativo y aplicación del control interno en la gestión y contratación pública”. Tuvo como propósito fundamental identificar las deficiencias de control interno y de preparación profesional que afectan el desenvolvimiento de la gestión pública. Su metodología de investigación se basó en un enfoque de análisis documental. Llegó a la conclusión que en el marco constitucional existen los mandatos claros y específicos con relación al control, transparencia y rendición de cuentas y que estos acogen las orientaciones teóricas del pensamiento ético y democrático actual, y las recomendaciones de los organismos internacionales, que se transforman en metas en busca de la gobernanza. Sin embargo, se comprueba la existencia de deficiencias en el control interno y su importancia para el cumplimiento de las normas técnicas y la aplicación de los códigos de ética , por cuanto los actos administrativos no se apegan a los procedimientos, no se refleja un adecuado nivel de profesionalismo, existen deficiencias en el manejo de recursos con austeridad y eficiencia, los servidores desconocen las consecuencias de sus actuaciones, no existe la gestión de riesgos, que es un resultado de la adecuada aplicación del control interno y su evolución, entre otros.

2.1.2 Nacionales

En esta investigación se entiende por antecedentes nacionales a todo trabajo de investigación realizado por algún investigador en cualquier ciudad del Perú, menos de la región Ayacucho; sobre las variables y unidades de análisis de nuestro estudio.

Ramos (2009) en su trabajo de investigación denominado: El control interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa, realizado en la ciudad de Lima, cuyo objetivo general fue: describir el control interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa, llegó a proponer la implementación de un sistema de control; que facilite el mejoramiento de la gestión administrativa; es decir, coadyuve el logro de las metas y objetivos de las empresas.

Campos (2010) en su tesis titulada: Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado en la ciudad de Lima-Perú. El objetivo general fue conocer si la aplicación del control interno constituye un instrumento eficaz en la ejecución presupuestal. Quien para demostrar el objetivo planteado utilizó como técnica de recolección de información, la entrevista; llegando a los siguientes resultados: los objetivos institucionales que se fijaron en dicha entidad, se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el departamento de ejecución presupuestal sea la adecuada y conforme a lo esperado; asimismo, debido a la inmediatez de las acciones correctivas en el control interno, se subsanan rápidamente las deficiencias que existieran, permitiendo a su vez, que la gestión administrativa no tenga inconvenientes durante su desarrollo.

Contreras (2010) en su tesis titulada: Implementación de un adecuado sistema de control interno y su influencia en los procesos y controles de la oficina de tesorería de la municipalidad provincial de Virú, Trujillo- Perú. Cuyo objetivo general fue: Analizar de qué manera la implementación de un adecuado control interno, influye en los procesos y controles de la oficina de tesorería y el normal desarrollo de sus operaciones de la Municipalidad provincial de Virú. Concluyó que el área estudiada cuenta con un Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, pero este no es difundido, y también carece de documentos internos de gestión. La oficina de tesorería, no está dotada de los recursos humanos calificados, materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión. Las deficiencias observadas en el área de tesorería se mantienen porque el plan de control del Órgano de Control Institucional es limitado por falta

de recursos; asimismo, se observa que no existe una dependencia que evalúe los métodos y procedimientos de trabajo.

Torres (2011) en su tesis titulada: El control interno en la situación de desabastecimiento inminente de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, Callao, Lima-Perú. Tuvo como objetivo medir si el control interno de calidad contribuye a que la causal situación de desabastecimiento inminente en los gobiernos locales se adecúe a la normativa aplicable. Concluyendo que si la supervisión se maneja de manera responsable; entonces, se contribuirá a que las compras directas, como resultado de la causal de desabastecimiento inminente, tenga una mayor garantía en los bienes solicitados y que son adquiridos. Si el control interno se aplica adecuadamente entonces contribuye a que la causal de la situación de desabastecimiento inminente en los gobiernos locales cumpla con la normativa respectiva, por consiguiente, no se hará abuso de a invocación de este tipo de exoneración lo cual se asegura si el personal comprende cuál es su función el en proceso y logra que el control interno en esta situación resulte eficaz.

Espinoza (2013) en su tesis titulada: El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos, Lima-Perú. Tuvo como objetivo general: Analizar si el control interno de la confiabilidad y la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos 2011. Concluyó que los objetivos de control interno no influyen en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos. Los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

Rozas (2013) en su tesis titulada: El impacto social del control público en el Perú. Tuvo como objetivo conocer el control público y proponer una alternativa de control que tenga un mejor impacto social. Lo cual llegó a las siguientes conclusiones: Que la sociedad peruana considera que los poderes del Estado operan con deficiencias y que por lo tanto deben mejorar en los servicios públicos que ofrecen, pues los servicios que prestan no son un favor, son el deber

cumplido; es por ello que tiene interés en la forma como se gestiona los recursos públicos y también tiene interés en los roles y desempeño del Sistema Nacional de Control. El fenómeno de la corrupción es un acto nocivo y perjudicial para el desarrollo del país, pues no solo afecta a los bienes y recursos públicos, sino que deteriora y degrada a la persona humana, y por lo tanto, a la sociedad. La frecuencia con que se cometen irregularidades y/o actos de corrupción en la administración y/o gestión de los recursos públicos (administración pública), es muy alta. En general, los ciudadanos del país consideran que los 3 principales problemas del país en la actualidad son: la falta de seguridad, la corrupción y el desempleo, en ese orden. También consideran que dentro de la administración y/o gestión de los recursos públicos (administración pública) en el Perú, el principal problema es la corrupción.

Hemeryth & Sánchez (2013) en su tesis denominada: Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A & A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013, muestra como objetivo general demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013; llegó a los siguientes resultados: Se encontraron deficiencias en los procesos dentro de los almacenes, por lo que se definieron y documentaron, teniendo claro la secuencia de actividades a realizar por cada uno y permitiendo un mejor control de inventarios. Con la inversión de equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados de los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros, lo que se contrastará con los inventarios físicos mensuales.

Samaniego (2013) en su tesis titulada: Incidencias del Control Interno en la Optimización de la Gestión de las Micro Empresas en el distrito de Chaclacayo, tuvo como objetivo evaluar la incidencia del control interno en la optimización de la Gestión de las Micro Empresas en el Distrito de Chaclacayo. Concluyendo que el ambiente de control si influye en el establecimiento de objetivos y metas

de la empresa, ya que muchas Mypes no los tienen definidos, por tal razón no puede optimizar sus resultados, muchas veces alcanzan las metas pero como no las conocen, no pueden evaluar ni comparar período a período. Las actividades de control repercuten en la eficiencia y eficacia de la producción; por lo tanto, a mayor control menor error, además de la obtención de mejores resultados.

Sebastiani (2013) en su tesis titulada: La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector interior. Tuvo como objetivo, determinar en qué medida la auditoría de gestión incide en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector interior. Concluyendo que dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información que, la aplicación de la auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú actualmente no aplica esta herramienta moderna de gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso, teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y la poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia. El control interno en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de auditoría de gestión, programación y control que permite un a gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que la auditoría de gestión en los recursos del Estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

Zarpan (2013) en su investigación titulada: Evaluación del Sistema de Control Interno del área de Abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca – 2012. Tuvo como conclusión respecto a lo investigado que en la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la Municipalidad Distrital de Pomalca, se identificaron cinco

riegos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en el área: Adquisición de productos innecesarios. Excesivo costo de bienes adquiridos de la Municipalidad, lo que dio como resultado la inexistencia de una cotización y evaluación adecuada en el momento de adquirir los bienes. Extravió, deterioro y robo sistemático de bienes almacenados. Presentar información no confiable de las existencias, como consecuencia que no se evidencia actividades de control y deficiente desempeño del recurso humano.

Campos y Gupioc (2014) en su tesis titulada: Influencia de la aplicación del control interno en el área de logística del Instituto Regional de Oftalmología, Trujillo-Perú. El objetivo general fue determinar que la aplicación de la guía de control interno contribuirá a mejorar los procesos del área de logística, y evitar el riesgo de sanciones administrativas y penales para el Instituto Regional de Oftalmología. Se determinó que el proceso de la gestión logística se desarrollaba en forma inadecuada, dado que se realizaba las actividades de manera empírica; es decir, sólo tomaban en cuenta su criterio y su forma de ser conservadora y poco proactiva. Después de encontrar las deficiencias que presentaba la gestión logística, se diseñó un plan de mejora, estableciéndose políticas internas y un modelo de gestión de control interno, ya que este le permitirá a la entidad aproximarse a la realidad en cuanto a la cantidad de productos que debe adquirir para satisfacer la demanda y el número de pedidos a solicitar durante un determinado período.

Aquipucho (2015) en su tesis denominada: El control interno su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao, Período: 2010-2012, Lima-Perú. Tuvo como objetivo establecer si el control interno influye en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso. Concluyendo que el sistema de control interno respecto a los procesos de adquisiciones y contrataciones resultó no ser óptimo respecto a los procesos de adquisiciones y contrataciones; por la inadecuada programación del plan anual de la Entidad y la deficiente ejecución del gasto que conllevaron a las modificaciones del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones. El débil Sistema de Control Interno con que cuenta la Municipalidad Distrital de Carmen

de la Legua-Reynoso, influyó negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados; en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes y sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección.

Blass (2016) en su investigación titulada: El control interno y su influencia en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las Municipalidades del Perú: Caso de la Municipalidad Provincial del Santa, 2015. Muestra como objetivo principal determinar y describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las Municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial del Santa, 2015. Concluyendo que la Municipalidad Provincial del Santa aún no tiene implementado un sistema de control interno formal, ni ha tomado conciencia de la importancia del control interno como parte de la gestión de los procesos de contrataciones públicas. Así también, de la medición de a los sub componentes del control interno establecidos en el informe COSO se ha podido conocer que no se está aplicando correctamente, por cuanto su control interno con respecto a las contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Sub Gerencia de Logística es bajo; por lo tanto, el control interno no está influenciando positivamente en el desarrollo de sus procesos; lo cual implica que las metas y objetivos institucionales estén expuestos al riesgo de corrupción y convierte a esta entidad en una institución menos confiable y transparente, con más problemas de corrupción; y cuyos bienes, servicios y obras que se brindan no satisfagan la necesidad de la población.

2.1.3 Regionales

En esta investigación se entiende por antecedentes regionales a todo trabajo de investigación realizado por algún investigador en cualquier ciudad de la región Ayacucho, menos en la provincia del Huamanga; sobre las variables y unidades de análisis de nuestra investigación.

Revisando la literatura pertinente no se ha podido encontrar antecedentes regionales.

2.1.4 Locales:

En esta investigación se entiende por antecedentes locales a todo trabajo de investigación realizado por algún investigador en cualquier ciudad de la provincia de Huamanga, sobre las variables y unidades de análisis de nuestra investigación.

Vílchez (2007) en su trabajo de investigación titulado: El control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la Municipalidad provincial de Huamanga, Perú 2006 – 2007, llegó a los siguientes resultados: la Municipalidad Provincial de Huamanga no tiene implementado un sistema de control interno en las oficinas y unidades orgánicas encargadas de la ejecución de gastos, que verifique todas las operaciones; no existe personal idóneo y capacitado que aplique las normas de control interno, pues se ha observado que no se realiza el trabajo de control previo, porque creen que es la Oficina de Control Institucional que debe hacerlo, dejan pasar con total negligencia e indiferencia las irregularidades, ya que no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de control; en consecuencia, no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos; además, no se cuenta con personal idóneo, capacitado, especializado; a falta de una selección mediante concurso público de plazas, no hay políticas de capacitación técnica al personal; adicionalmente, los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF se encuentran desactualizados; por consiguiente, limitan la implementación efectiva de los planes y programas, generando el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por desconocimiento y negligencia del personal en el cumplimiento de sus funciones.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teorías del control interno:

La **Norma Internacional de Auditoría (2012)** indica que el término “Sistema de Control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos)

adaptados por la administración de la entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Según **COSO (2013)**, el control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

- ✓ Está orientado a la consecución de objetivos de una o más categorías, operaciones, información y cumplimiento.
- ✓ Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas para llegar a un fin.
- ✓ Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.

Para la **Contraloría General de la República (2014)**, el control interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

Por su parte, **Marín de Guerrero (2015)** según las normas **COSO** analiza al control interno e indica que es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

2.2.1.1 Informe COSO

Blass (2015) detalla que en Estados Unidos surgió la Comisión Treadway National Comition on Fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional sobre presentación fraudulenta de reportes financieros), recibe dicho nombre a causa de su presidente James C. Treadway Jr.

El objetivo mayor de esta comisión fue identificar los factores causales de la información financiera fraudulenta y hacer recomendaciones para reducir su incidencia.

Dicha comisión, creó en el año de 1985 el “Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway” (Committee of Sponsoring Organizations) por sus siglas en inglés COSO

La comisión Treadway, llamó a las organizaciones patrocinadoras para trabajar conjuntamente debido a una insatisfacción anterior a todo lo relacionado con la regulación del control interno. Buscando integrar los diversos conceptos y definiciones de control interno, y para desarrollar un punto de referencia en común y se sugirió que esta orientación debería ayudar a las empresas a mejorar su sistema de control interno, y a evaluar su efectividad. Por lo tanto el resultado de ello fue la presentación de una Estructura Integrada de Control Interno (Internal Control- Integrated Framework), cuya redacción fue encomendada a una conocida firma española Coopers & Lybrand y publicado en Estados Unidos en 1992.

Por otro lado, para **Salvador (2016)** el Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad

razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

2.2.1.1.1 ¿Qué se puede obtener a través del informe COSO?

- Proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- Para COSO, este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: Desde la alta dirección hasta el último empleado.

2.2.1.1.2 Ventajas del Informe Coso

- Permite a la dirección de la entidad poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

2.2.1.1.3 Componentes del control interno según el Informe COSO

El control interno consta de cinco componentes integrados.

Según la **CGR (2014)**, en su documento de evaluación: “**Marco Conceptual del SCI**”, describe cada uno de los componentes del sistema de control interno con

sus principios asociados, a partir del marco integrado de control interno del **COSO, 2013**, los cuales son:

2.2.1.1.3.1 Ambiente de control

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado control interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del control interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de control interno.

El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir de la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

2.2.1.1.3.1.1 Principios del ambiente de control

- 1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos:** Este principio hace referencia a una entidad que desarrolla y utiliza un código formal o de conducta y otras políticas para comunicar normas de conducta éticas y morales adecuadas y hacer frente a conflictos de interés, pagos indebidos, uso adecuado de los recursos, actividades políticas, aceptación de regalos o donaciones.

En una entidad, tienen responsabilidad primaria por mostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones la máxima autoridad y los demás niveles gerenciales y de jefatura, asimismo, con su liderazgo y acciones deben promoverlo en la organización para su cumplimiento por los demás servidores.

Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Los titulares y la alta gerencia/directivos juegan un papel clave en la cultura organizacional íntegra y ética. Ante un indicio de conducta inapropiada se toman medidas apropiadas rápidas.
- b) Se transmite mensajes éticos a través del ejemplo.
- c) Ante un evento no ético, todos los servidores públicos saben cómo actuar.

2. Independencia de la supervisión del control interno

Este principio hace referencia a una entidad donde existe independencia entre el que supervisa el control interno de aquel que lo desarrolla e implementa. La independencia como un concepto general, se relaciona con las características de la libertad, de autonomía, de capacidad para tomar decisiones y realizar o no las acciones que se considere apropiadas.

Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) La supervisión se lleva a cabo a través de la aplicación de conocimientos y habilidades especializados.
- b) La evaluación y la toma de decisiones son independientes de la administración.
- c) La supervisión está presente en el diseño, implementación y desarrollo del sistema de control interno.

3. Estructura organizacional apropiada para los objetivos: Este principio hace referencia a una entidad donde el titular o encargado, apoyándose en el juicio externo o especializado de ser necesario, establece estructuras, líneas de reporte y responsabilidades apropiadas para la consecución de los objetivos a todo nivel dentro de la institución.

Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se considera toda estructura de la entidad.

- b) Se define, asigna y limita las responsabilidades.
- c) Se cuenta con puestos de trabajo alineados a los objetivos específicos de la entidad.

4. Competencia profesional: Este principio hace referencia a una entidad que demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos. La conducción del personal de la entidad es justa y equitativa, se comunica claramente lo que se espera del personal así como las sanciones que ocasionan los incumplimientos.

Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se define y actualiza las tareas específicas requeridas para cada puesto de trabajo.
- b) Se desarrolla los procesos de selección orientados a garantizar la atracción y retención de profesionales competentes.
- c) Se desarrolla actividades para capacitar a los empleados para el mejor desempeño de sus tareas.

5. Responsable del control interno: Este principio hace referencia a una entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del control interno para la consecución de los objetivos. La entidad debe disponer de un mecanismo para que todas las personas encargadas del resguardo de los recursos así como de la mejora del desempeño de la entidad como función exclusiva.

Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se establece y evalúa medidas de desempeño, incentivos y sanciones en el cumplimiento de las funciones encargadas.
- b) Se define explícitamente modos de actuación para el funcionamiento del control interno.

2.2.1.1.3.2 Evaluación del riesgo

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. La evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de los riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno.

2.2.1.1.3.3 Actividades de control

Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos de control interno.

Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control. Comprenden los principios de desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas para las actividades de control.

2.2.1.1.3.4 Información y comunicación

La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a

partir de fuente internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes de control interno.

La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la entidad, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la entidad. Esto permite al personal recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre el hecho que las responsabilidades de control interno deben ser tomadas en serio.

La comunicación externa permite la entrada de información relevante de afuera y proporciona información a las partes externas en repuestas a las necesidades y expectativas.

Para mejorar, el control interno comprende los principios de obtención y utilización de información relevante y de calidad, comunicación interna para apoyar el buen funcionamiento del sistema de control interno y comunicación con partes externas sobre aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.

2.2.1.1.3.5 Actividades de supervisión

Las actividades de supervisión del control interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de mejora y evaluación.

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. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando.

Es importante incorporar mecanismos de evaluación del control interno en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora. Las actividades de control interno comprenden los principios de selección y desarrollo de las evaluaciones continuas o periódicas y la evaluación de las deficiencias de control interno.

2.2.1.2 El control interno:

Leiva y Soto (2015) señalan que el control interno debe ser entendido como el conjunto de acciones de cautela que se realiza antes, durante y después de la ejecución de los procesos u operaciones en una entidad, con el fin de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta, eficaz y eficientemente, y coadyuve con el logro de los objetivos y misión institucional.

El desarrollo e implementación del control interno es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades del Estado. Sin embargo, existe cierta confusión sobre los roles y responsabilidades en esta materia. Así, muchos funcionarios públicos consideran que el control interno es tarea de los OCI y de la CGR, y no lo consideran una herramienta de gestión que debe ser abordada únicamente por los gestores públicos para cautelar los recursos públicos y lograr un mejor desempeño de la administración estatal.

La **Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)** regula la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. Es así que nos da a conocer que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y reguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.

- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo.

La **Ley Orgánica del Sistema de Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785, 2002)** tiene por objeto propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio de control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la nación, establece que 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.

Por otro lado, **Las Normas de Control Interno, aprobada con Resolución de Contraloría RC N.º 320-2006-CG R.C. N° 320-2006.CG.** Señalan que el control interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: (i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta. (ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos. (iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones. (iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. (v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales (vi) Promover el cumplimiento de

los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

2.2.1.3 Responsabilidad del control interno

Marín de Guerrero (2015) establece que, para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El consejo de administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Ya que son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

2.2.1.4 Tipos de control interno

La Contraloría General de la República (2010) indica que existen tres tipos de control interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado.

En el siguiente cuadro se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control:

Tipos 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 alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.		El responsable supervisor, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas. Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI) según sus planes y programas anuales.
¿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: Boletín-Contraloría General de la República (2010).

2.2.1.5 Clases de control interno

Samuel (2009) determina que hay 4 clases de control que son:

a. Control interno administrativo:

Los controles administrativos incluyen el plan de organización y todos los métodos administrativos y procedimientos que facilitan la planeación y el control administrativo de las operaciones. Algunos ejemplos son los procedimientos para los presupuestos por departamentos, los reportes de desempeño y los procedimientos para el otorgamiento de crédito a los clientes.

b. Control interno operativo:

Los controles entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

c. Control interno estratégico:

Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

d. Control interno contable:

Los controles contables incluyen los métodos y procedimientos para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros financieros.

2.2.1.6 Objetivos del control interno

La **CGR (2010)** da a conocer que el control interno busca:

- 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 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 por parte 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.
- g. Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.

Por su parte, **Leiva y Soto (2015)** mencionan que los objetivos del control interno son:

- **Promover y optimizar la eficiencia y eficacia:** Si en control interno se orienta a promover directamente la eficiencia y eficacia de la entidad, la estrategia para su implementación será identificar mecanismos para verificar y evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la entidad.
- **Cuidar y resguardar los recursos del Estado:** Si el control interno tiene como objetivo el cuidar y resguardar los recursos del estado, entonces la estrategia será verificar y evaluar la existencia de mecanismos que busquen proteger los activos del estado a través de la reducción de desperdicio y pérdida de recursos.
- **Cumplir la normatividad aplicable:** Si el control interno tiene como objetivo el cumplimiento de las normas legales aplicables, entonces la

estrategia será evaluar que los actos de las entidades estén alineados con las normas legales y hacia el cumplimiento de lo que establecen los sistemas administrativos del Estado.

- **Garantizar la información de calidad:** Si el control interno tiene como objetivo garantizar información de calidad en la entidad, entonces la estrategia será evaluar los mecanismos donde se crea, solicita, transmite, recepciona y almacena información.

- **Fomentar la práctica de valores:** Si el control interno tiene como objetivo fomentar la práctica de valores, la estrategia estará orientada entonces a evaluar conductas y comportamientos.

- **Promover la rendición de cuentas:** Si el control interno tiene como objetivo promover la rendición de cuentas, entonces la estrategia se dirigirá a evaluar todos los mecanismos por los cuales se rinden cuentas, dependiendo del público.

2.2.1.7 Importancia del control interno

El control interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios. (CGR, 2010).

- a. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- b. El control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.

- c. El control interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- d. El control interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño, rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e. El control interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. **La implementación y fortalecimiento** de un adecuado control interno promueve:

- a. La mejora de la ética institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- b. El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
- c. La aplicación eficiente de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- d. La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.

2.2.1.8 Roles y responsabilidades del control interno

Leiva y Soto (2015) mencionan lo siguiente:

a. Personal interno de la entidad

Todos los integrantes que conforman una entidad son responsables del control interno.

- **Titulares de la Entidad y pliego, gerentes, directores.** Son los responsables directos del diseño, la implantación, la supervisión del

funcionamiento correcto, el mantenimiento y la documentación del sistema de control interno.

- **Personal.** También son responsables del control interno, ya que es parte implícita y explícita de las funciones de cada uno. Todos los miembros del personal juegan un rol al efectuar el control y deben ser responsables por reportar problemas de operaciones, de no cumplimiento al código de conducta o de violaciones a la política.

b. Entes externos de la entidad:

Los entes externos pueden contribuir al control interno; sin embargo no son responsables del diseño, puesta en marcha, funcionamiento adecuado, mantenimiento o documentación del sistema de control interno. Dicho control externo es ejercido por la CGR y por otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de ésta.

Controlaría General de la República (CGR). En el marco de sus funciones, fortalece y promueve el control interno efectivo en las entidades del estado.

Oficina de Control Institucional (OCI). Es un órgano que se encuentra físicamente al interior de la entidad y que tiene como función promover y evaluar el control interno dentro de esta (no le corresponde implementar el control interno)

Sociedades de Auditoría/Audidores Externos. Forman parte del Sistema Nacional de Control; realizan auditoría (naturaleza posterior) por encargo a algunas entidades públicas. Deben asesorar y dar recomendaciones de control interno.

2.2.1.9 Normativa del control interno

Blass (2016) menciona que existen las siguientes normas:

- **Constitución Política del Perú:** Establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.
- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR (Ley N° 27785, 2002):** Regula el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho sistema; conceptualiza las definiciones del SNC.
- **Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716, 2006):** Establece definiciones generales y competencias de los elementos que participan en el Control Interno gubernamental.
- **Norma de Control Interno (RC N° 320-2006-CG):** Precisa la estructura de Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas (incluyendo la actitud de la Dirección) que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen sus objetivos. Asume el enfoque COSO como marco conceptual.
- **Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado (RC N° 458-2008-CG)** Provee lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno establecido en las Normas de Control Interno.

2.2.1.10 Sistema de Control Interno (SCI)

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 grande. 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.

La implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en una Municipalidad 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.

2.2.1.10.1 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. A continuación, presentamos un cuadro que resume cuáles son los componentes y cuál es el objetivo de Sistema de Control Interno para cada uno.

- 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.
- 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.

- 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.
- iv. Información y comunicación:** Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se de 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.
- 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 de 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.
 - **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.

2.2.1.11 Fases para la implementación del sistema de control interno

La Guía de implementación del control interno de entidades del estado, aprobada con **Resolución de Contraloría N° 458-2008 (2008, 28 de octubre)**

Blass (2016) señala que la implementación del sistema de control interno comprende:

- a) **Primera fase: Planificación.-** Esta fase tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente el SCI, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad. En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación. Entre las acciones sugeridas en esta fase, están la formulación de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un plan de trabajo.

Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la alta dirección y la conformación de un comité de control interno.

- b) **Segunda fase: Ejecución.-** En esta etapa se señalarán pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del estado a su implementación. El comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el plan de trabajo elaborado en la etapa de planificación. La implementación se desarrollará

de manera progresiva tomando en cuenta las siguientes sub fases: implementación a nivel entidad, implementación a nivel de proceso.

- c) **Tercera fase: Evaluación.-** La fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

Con la aprobación de la “**Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado**”, que fue elaborada con la finalidad de servir como un documento orientador para la gestión pública y el control gubernamental, permitiendo su adecuada implementación del **SCI**, se buscó que las entidades públicas implementen su sistema de control interno, lo cual no se consiguió los resultados esperados.

La **CGR** ha elaborado la presente guía con la finalidad que este constituya un documento que permita una adecuada implementación del **SCI**, así como dar orientación sobre herramientas de gestión que se podrían implementar de acuerdo con la naturaleza y recursos de las entidades, sin embargo esto no fue suficiente para que las entidades públicas empiecen a implementar dicho **SCI**.

Es por ello que, con el fin de fortalecer el control interno en las entidades del estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del estado, se aprobó la **Directiva N° 013-2016-CG/GPROD** denominada “**Implementación del Sistema de**

control interno en las entidades del estado”, mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG de 13 de mayo de 2016. Así mismo, la presente directiva busca dar cumplimiento a lo dispuesto en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, en donde establece la obligación de todas las entidades de los tres niveles de gobierno de implementar su SCI, en un plazo máximo de treinta y seis (36) meses, de su entrada en vigencia.

En tal sentido, la Municipalidad Provincial de Huamanga en atención a la presente directiva, se encuentra en plena implementación del control interno, ya que este resultará favorable para los objetivos institucionales de la entidad, la misma que está al servicio de la población.

2.2.2 Teoría de las contrataciones y adquisiciones

2.2.2.1 Adquisiciones y contrataciones públicas

Las adquisiciones y contrataciones, como gestión pública es ampliamente estudiada por la importancia de los recursos que maneja a nivel mundial; tienen un alto riesgo de corrupción en el Perú, no obstante la normatividad vigente de procedimientos, control y transparencia que maneja el Sistema Nacional de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. El Estado es el principal adquiriente y contratista, destina cada año cerca del 30% de su presupuesto anual a adquirir bienes y servicios y ejecución de obras, sin incluir los montos de los empréstitos y de los créditos presupuéstales de urgencia. El asunto es como gastar esos recursos de forma eficiente, sin que exista el riesgo y el índice elevado de percepción de corrupciones. **(Gualberto, 2007)**

Para **Rafael (2011)** la contratación pública constituye una de las manifestaciones de la actuación de la administración pública, que tiene por finalidad la satisfacción del interés general del que ella es vicaria y constituye una modalidad de administración y ejecución del presupuesto

público, por lo que se requiere que dicha actuación sea ética, transparente, responsable, con rendición de cuentas y con sujeción a lo que disponga la ley.

Por otro lado, para **Sandro (2012)** la contratación pública supone un conjunto de reglas y procedimientos que buscan, entre otros objetivos, la transparencia y competitividad, constituyéndose en el mecanismo por el cual el estado se relaciona con terceros a efectos de obtener servicios, bienes y obras para el cumplimiento de sus objetivos, metas o funciones. Esta relación se perfecciona mediante un contrato, denominado contrato de la administración. Sin embargo, muchas veces se ha logrado la suscripción de dichos contratos vulnerando las reglas y procedimientos que prevé el sistema de contrataciones, generando perjuicios importantes en la gestión de las entidades tanto en el ámbito económico como en el administrativo y social.

2.2.2.2 Norma legal

2.2.2.2.1 Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento

Esta nueva ley establece normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos (**Ley N° 30225, 2016**).

2.2.2.3 Principios de las contrataciones y adquisiciones

La **Ley N° 30225**, nos indica que las contrataciones del estado se desarrollan con fundamento en los siguientes principios:

- a. **Libertad de concurrencia:** Las entidades promueven el libre acceso y participación de proveedores en los procesos de contratación que realicen, debiendo evitarse exigencias y formalidades costosas e innecesarias.
- b. **Igualdad de trato:** Todos los proveedores deben disponer de las mismas oportunidades para formular sus ofertas, encontrándose prohibida la existencia de privilegios o ventajas y, en consecuencia, el trato discriminatorio manifiesto o encubierto. Este principio exige que no se traten de manera diferente situaciones que son similares y que situaciones diferentes no sean tratadas de manera idéntica siempre que ese trato cuente con una justificación objetiva y razonable, favoreciendo el desarrollo de una competencia efectiva.
- c. **Transparencia:** Las entidades proporcionan información clara y coherente con el fin de que el proceso de contratación sea comprendido por los proveedores garantizando la libertad de concurrencia, y se desarrolle bajo condiciones de igualdad de trato, objetividad e imparcialidad.
- d. **Publicidad:** El proceso de contratación debe ser objeto de publicidad y difusión con la finalidad de promover la libre concurrencia y competencia efectiva, facilitando la supervisión y el control de las contrataciones.
- e. **Competencia:** Los procesos de contratación incluyen disposiciones que permiten establecer condiciones de competencia efectiva y obtener la propuesta más ventajosa para satisfacer el interés público que subyace a la contratación.
- f. **Eficacia y eficiencia:** El proceso de contratación y las decisiones que se adopten en el mismo deben orientarse al cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la entidad, priorizando estos sobre la realización de formalidades no esenciales, garantizando la

efectiva y oportuna satisfacción del interés público, bajo condiciones de calidad y con el mejor uso de los recursos públicos.

- g. Vigencia tecnológica:** Los bienes, servicios y obras deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológicas necesarias para cumplir con efectividad la finalidad pública para los que son requeridos, por un determinado y previsible tiempo de duración, con posibilidad de adecuarse, integrarse y repotenciarse si fuera el caso, con los avances científicos y tecnológicos.
- h. Sostenibilidad ambiental y social:** En el diseño y desarrollo de los procesos de contratación pública se consideran criterios y prácticas que permitan contribuir tanto a la protección medioambiental como social y al desarrollo humano.
- i. Equidad:** Las prestaciones y derechos de las partes deben guardar una razonable relación de equivalencia y proporcionalidad, sin perjuicio de las facultades que corresponden al estado en la gestión del interés general.

2.2.2.4 Organismo supervisor de las contrataciones del Estado

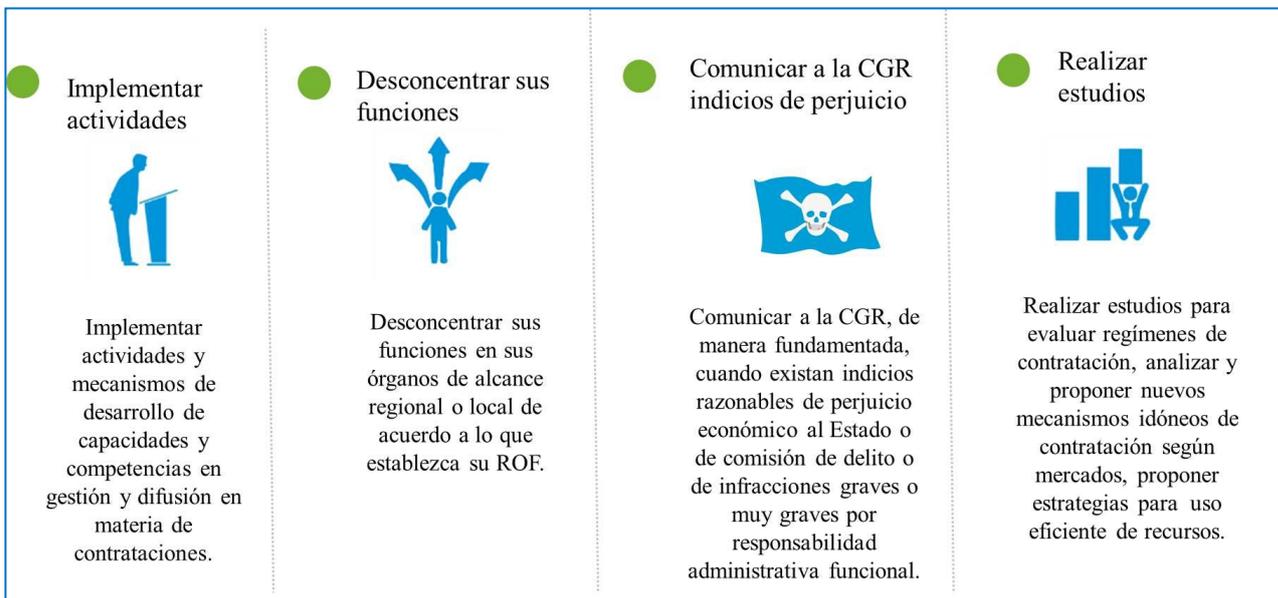
Definición: El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, que constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera.

Cuenta con un órgano de defensa jurídica, sin perjuicio de la defensa coadyuvante de la Procuraduría Pública del Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco de las normas que rigen el Sistema de Defensa Jurídica del Estado.

Funciones: El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) tiene las siguientes funciones:

<p>● Administrar y operar el RNP</p> 	<p>● Administrar el SEACE</p>  <p>Desarrollar, administrar y operar el SEACE.</p>	<p>● Administrar el Registro de Árbitros</p>  <p>Administrar y operar el RN Árbitros y el RN de Secretarios Arbitrales.</p>	<p>● Acreditar instituciones arbitrales</p>  <p>Supervisar de oficio de forma selectiva y/o aleatoria, o a pedido de parte los métodos de contratación.</p>	<p>● Resolver recusaciones de árbitros</p>  <p>Resolver recusaciones de árbitros y solicitudes de devolución de sus honorarios.</p>
--	--	--	--	--

<p>● Velar y promover</p>  <p>Velar y promover entidades realicen contrataciones eficientes, bajo parámetros de la Ley, su reglamento y normas complementarias, maximización del valor de fondos públicos.</p>	<p>● Proponer modificaciones</p>  <p>Proponer modificaciones normativas.</p>	<p>● Emitir directivas</p>  <p>Emitir directivas, documentos estandarizados y de orientación en materia de su competencia.</p>	<p>● Supervisar contrataciones</p>  <p>Supervisar de oficio de forma selectiva y/o aleatoria, o a pedido de parte los métodos de contratación.</p>	<p>● Suspender procedimientos</p>  <p>Suspender procedimientos de selección, cuando se identifique necesidad de ejercer acciones coercitivas para impedir que la Entidad continúe con procedimiento.</p>
---	---	---	---	---



Fuente: Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225) y su reglamento (DS-350-2015-EF)

2.2.2.5 Órganos responsables de los procesos de contrataciones y adquisiciones

- a. **Entidad:** Organiza los procesos como destinatario de los fondos públicos asignados a la contratación. La entidad supervisa en todos sus niveles, directamente o a través de terceros, todo el proceso de contratación.
- b. **Titular de la entidad:** Es la más alta autoridad ejecutiva, de conformidad con sus normas de organización, que ejerce las funciones previstas en la Ley y en el Reglamento para la aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contrataciones del estado.
- c. **Área usuaria:** Es responsable de la adecuada formulación del requerimiento debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de su reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercuten en el proceso de contratación. Requiere bienes, servicios y obras o canaliza requerimientos formulados por otras áreas, por especialidad y funciones.

d. Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC): Realiza actividades relativas a la gestión administrativa de los contratos que involucra:

- Trámite de su perfeccionamiento.
- Aplicación de penalidades.
- Procedimiento de pago.
- Otras actividades de índole administrativo.

e. Comité de selección: Es el órgano encargado de seleccionar al proveedor que brinde bienes, servicios y obras requeridos.

2.2.2.6 Registro nacional de proveedores

La Ley N° 30225 (2016), señala que:

- El sistema de información oficial único de la administración pública, tiene por objeto registrar y mantener actualizada durante su permanencia en el registro, la información general y relevante de los proveedores interesados en participar en las contrataciones que realiza el Estado.
- Para ser participante, postor, contratista y/o subcontratista del Estado se requiere estar inscrito en dicho registro.
- La presentación de documentación falsa o información inexacta ante dicho registro habilita la declaración de nulidad del acto correspondiente.
- Las entidades solo pueden llevar un listado interno de proveedores, cuya incorporación es discrecional y gratuita y no puede ser requisito para participación en los procedimientos de selección que la entidad realice.
- Se inscriben personas naturales o jurídicas, nacionales y/o extranjeras, proveedores de bienes y servicios, consultores de obras y ejecutores de obras. La inscripción tiene una vigencia de 1 año.

- Los proveedores son responsables de que su inscripción se encuentre vigente, así como no estar inhabilitado o suspendido, al registrarse como participantes, en la presentación de ofertas, en el otorgamiento de la buena pro y en el perfeccionamiento del contrato. Las entidades son responsables de verificar la vigencia de la inscripción en dichos momentos.
- Los proveedores registrados deben mantener actualizada su información.
- A los consultores de obras se les asigna especialidades y categorías, y a los ejecutores de obras se les asigna una capacidad máxima de contratación, en función a su capital social y a su experiencia de los últimos 5 años.

2.2.2.7 El sistema electrónico de contrataciones del Estado

El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas.

Las entidades están obligadas a utilizar este sistema en las contrataciones que realicen, su cuantía o fuente de financiamiento, conforme a la directiva que dicte el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) para tal efecto (**Ley N° 30225, 2016**).

Validez y eficacia de los actos: Los actos realizados por medio del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), incluidos los efectuados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) en el ejercicio de sus funciones, que cumplan con las disposiciones vigentes poseen la misma validez y eficacia que los actos realizados por medios manuales, pudiéndolos sustituir para todos los efectos legales.

Sin perjuicio de la obligación de utilizar el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), adicionalmente a los métodos de notificación tradicionales, las entidades pueden utilizar medios electrónicos de comunicación para el

cumplimiento de los distintos actos que se disponen en la Ley y su reglamento, considerando los requisitos y parámetros establecidos en las leyes pertinentes. En todos los casos, deben utilizar las tecnologías necesarias que garanticen la identificación de los proveedores y la confidencialidad de las ofertas.

2.2.2.8 Infracciones y sanciones administrativas:

El Tribunal de Contrataciones del Estado, sanciona a los proveedores, participantes, postores y/o contratistas, cuando incurran en las siguientes infracciones:

- Desistir o retirarse injustificadamente su propuesta.
- Incumplir injustificadamente con su obligación de perfeccionar el contrato o de formalizar Acuerdos Marco.
- Negarse injustificadamente a cumplir las obligaciones derivadas del contrato cuando estas deban verificarse con posterioridad al pago o cuando el pago ya se hubiera efectuado.
- Presentar información inexacta a las Entidades, al Tribunal de Contrataciones del Estado o al Registro Nacional de Proveedores (RNP), siempre que esté relacionada con el cumplimiento de un requisito o con la obtención de un beneficio o ventaja para sí o para terceros.
- Presentar documentos falsos o adulterados a las entidades, al Tribunal de Contrataciones del Estado o al Registro Nacional de Proveedores (RNP).
- Se registren como participantes, presenten propuestas o suscriban contrato o acuerdos marco sin contar con inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) o suscriban contrato por montos mayores a su capacidad libre de contratación, o en especialidades distintas a las autorizadas por el RNP.

Las sanciones que aplica el Tribunal de Contrataciones del Estado, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales por la misma infracción, son:

- a. Multa:** Es la obligación pecuniaria generada para el infractor de pagar un monto económico no menor del cinco por ciento (5%) ni mayor al quince por ciento (15%) de la propuesta económica o del contrato, según corresponda, en favor del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), por la comisión de las infracciones.
- b. Inhabilitación temporal:** Consiste en la privación, por un periodo determinado del ejercicio del derecho a participar en procedimientos de selección. Esta inhabilitación es no menor de tres (3) meses ni mayor de treinta y seis (36) meses ante la comisión de las infracciones; en el caso de la infracción al presentar documentos falsos o adulterados, para esta la inhabilitación es no menor de treinta y seis (36) meses ni mayor de sesenta (60) meses.
- c. Inhabilitación definitiva:** Consiste en la privación permanente del ejercicio del derecho a participar en cualquier procedimiento de selección y procedimientos para implementar o mantener Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco y de contratar con el Estado. Esta sanción se aplica al proveedor que en los últimos cuatro (4) años se le hubiera impuesto más de dos (2) sanciones de inhabilitación temporal que, en conjunto, sumen más de treinta y seis (36) meses, o que reincida en la infracción al presentar documentos falsos o adulterados, en cuyo caso la inhabilitación definitiva se aplica directamente.

2.2.2.9 Planificación y actuaciones preparatorias

Según la **Ley N° 30225 (2016)** Comprende la planificación de las necesidades, la aprobación del Plan Anual de Contrataciones, la formación del expediente de

contratación, la designación del comité especial, la elaboración de las bases y su aprobación. A continuación se menciona lo siguiente:

1. Formulación del Plan Anual de Contrataciones (PAC)

- Las Áreas usuarias deben programar en el cuadro de necesidades sus requerimientos, sobre la base del proyecto de POI, adjuntando las especificaciones técnicas de bienes y términos de referencia de servicios. En obras remiten la descripción general de los proyectos a ejecutarse.
- Para elaborar el cuadro consolidado de necesidades, el OEC en coordinación con área usuaria, consolida y valoriza las contrataciones.
- Antes de la aprobación del proyecto de presupuesto, área usuaria efectúa ajustes a sus requerimientos programados, remitiendo requerimientos priorizados, en base a lo cual se elabora el proyecto del PAC.
- Para elaborar el proyecto de PAC, OEC, en coordinación con área usuaria, debe determinar valor estimado de las contrataciones, así como el costo programado, en el caso de consultoría de obras y ejecución de obras.
- Aprobado PIA, OEC en coordinación con área usuaria, ajusta proyecto de PAC.

2. Contenido y aprobación del PAC

2.1 Contenido:

- Todos los procedimientos de selección que se convocarán durante el ejercicio.
- Los procedimientos de selección que serán realizados por otras Entidades mediante compras corporativas o encargo del procedimiento de selección.

- Los procedimientos de selección que no fueron convocados el año fiscal anterior, aquellos declarados desiertos, y aquellos que fueron declarados nulos de oficio por defectos o vicios en los actos preparatorios, siempre que persista la necesidad y se cuente con el presupuesto respectivo, entre otras.

2.2 Aprobación: Una vez aprobado el PIA, OEC en coordinación con área usuaria ajusta proyecto de PAC.

El Titular o funcionario delegado aprueba el PAC a los 15 días hábiles siguientes a la aprobación del PIA. A los 5 días hábiles se publica en el SEACE.

3. Expediente de contratación

Es el conjunto de documentos en el que aparecen todas las actuaciones referidas a una determinada contratación, desde el requerimiento del área usuaria hasta el cumplimiento total de las obligaciones derivadas del contrato, incluidas las incidencias del recurso de apelación y los medios de solución de controversias de la ejecución contractual.

El OEC es responsable de llevar el expediente y debe ordenar, archivar y preservar la documentación que respalda las actuaciones realizadas.

Las demás dependencias de la entidad deben facilitar copia de las actuaciones relevantes para mantener el expediente completo, como comprobantes de pago, resultados de los mecanismos de solución de controversias, entre otros.

El OEC tiene a su cargo la custodia del expediente de contratación, salvo en el período en el que dicha custodia esté a cargo del comité de selección.

Contenido del expediente de contratación:

- ❖ Requerimiento.
- ❖ Documento que aprueba proceso.

- ❖ Informe técnico de evaluación de software.
- ❖ Indagaciones del mercado.
- ❖ Resumen ejecutivo.
- ❖ Valor estimado o valor referencial.
- ❖ Certificación del crédito presupuestario o previsión presupuestal.
- ❖ Opción de realizar contratación por paquete, lote y tramo.
- ❖ Procedimiento de selección, sistema de contratación y modalidad de contratación.

4. Comité de selección

Es el grupo competente para preparar documentos del procedimiento, adoptar decisiones y realizar todo acto necesario para su desarrollo hasta su culminación. No puede modificar información del expediente de contratación.

En licitación pública, concurso público y selección de consultores individuales, la entidad designa un comité de selección para cada procedimiento de selección.

Conformación: Está conformado por 3 integrantes, de los cuales 1 debe pertenecer al OEC y por lo menos 1 debe tener conocimiento en el objeto de la contratación, y para ejecución de obras y consultoría, por lo menos 2 deben contar con conocimiento técnico.

2.2.3 Teoría de las municipalidades

Ley Orgánica de municipalidades (Ley N° 27972), establece que los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las

correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Los gobiernos locales son los consejos municipales provinciales y distritales conocidos desde muy antiguo en el Perú, y herencia de las instituciones coloniales españolas. Han tenido existencia casi ininterrumpida de ese entonces, y están conformados por los alcaldes y regidores (o concejales), contando muchos de ellos con una considerable administración compuesta por funcionarios y empleados municipales.

Las competencias de los concejos municipales son variadas y están referidas cuando menos a los siguientes aspectos: planificación del desarrollo físico de sus territorios y prestación de servicios públicos esenciales. Para su implementación tienen funciones concretas en referencia a: regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito; prestar los servicios públicos de baja policía y seguridad ciudadana; elaborar las normas sobre zonificación y urbanismo e implementar su cumplimiento; ocuparse de desarrollar en su territorio la cultura, recreación y actividades deportivas de los vecinos; promover el turismo así como la conservación de monumentos arqueológicos e históricos. (Navarrete, 2009)

Morales, Barrera, Rodríguez y Távora (2014) mencionan que de otro lado, los gobiernos locales por su naturaleza, concentran su capacidad de gestión directa y autónoma de los recursos para mejorar o desarrollar nuevos servicios o políticas públicas en los sectores vivienda, salud, educación, ambiente y turismo, entre otros; a escala provincial, distrital, de centro poblado, metropolitano, fronterizo o rural. Asimismo, las municipalidades son las instancias de gobierno democrático más cercanas a la población e incluso en lugares alejados de nuestro país solo cuentan con una gestión que afecta las condiciones y la calidad de vida de los vecinos de su comunidad.

Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658): Tiene por objetivo establecer los principios y base legal para iniciar el

proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias y tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un estado:

1. Al servicio de la ciudadanía.
2. Con canales efectivos de participación ciudadana.
3. Descentralizado y desconcentrado.
4. Transparente en su gestión.
5. Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.
6. Fiscalmente equilibrado.

La **Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972)**: Establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del estado y las privada, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades. También establece que las municipalidades se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial:

- La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado
- La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito

En la presente investigación la unidad de análisis será la Municipalidad Provincial Huamanga - Ayacucho.

2.2.4 Municipalidad Provincial de Huamanga

2.2.4.1 Reseña histórica y creación de la municipalidad

El vocablo municipio se remonta a los tiempos del imperio romano, cuando por "Municipium" se le designaba a la ciudad principal y libre que se gobernaba con sus propias leyes al igual que la ciudad de Roma. Las primeras ciudades fundadas por los españoles en América Latina se caracterizaron por su autonomía y autogobierno, denominado cabildos.

Con la fundación de San Juan de la Frontera en 1540 se crea el cabildo de Huamanga cuyo primer Alcalde Francisco de Cárdenas, ejerce el poder en una ciudad sumamente pequeña. El cargo de alcalde y regidores entre 1540 - 1547 son ocupados por los vecinos notables que son rotados periódicamente.

La Municipalidad Provincial de Huamanga, entra en vigencia por acuerdo de la Constitución de 1924, ratificado con la Ley de Municipalidades de 1822, D.L. N° 51, posteriormente por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 23853 (como órgano de gobierno local), en épocas de gobiernos no constitucionales algunos Alcaldes de esta Municipalidad han sido designado por el Gobierno Central y de acuerdo a la constitución otros han sido elegidos luego de participar en elecciones municipales.

Desde la creación hasta la fecha, el ámbito de jurisdicción de la municipalidad Provincial, ha sufrido cambios, en un inicio el gobierno abarcaba toda la Provincia, porque aún no se creaban los distritos.

Actualmente el ámbito de jurisdicción, como Municipalidad Provincial de Huamanga, es a nivel de 16 distritos como responsable de promover el desarrollo y cumpliendo funciones acorde a la Ley Orgánica de Municipalidades. Sin embargo, como gestión local y pliego es ejercido en distrito capital de Ayacucho.

2.2.4.2 Síntesis del alcance del plan estratégico de la municipalidad

Visión

Ser una municipalidad modelo y sostenible en la prestación de servicios públicos de calidad, promotor del desarrollo económico y desarrollo humano; sustentada por gestores municipales y capital humano comprometido con el cambio, que permita lograr nuestros valores y principios organizacionales.

Misión

Somos un gobierno local que brinda servicios públicos adecuados, comprometidos con la transparencia, responsabilidad e identidad cultural; aplicando la excelencia en nuestras actividades mediante el trabajo en equipo y participativo comprometidos con el cambio; ofreciendo seguridad, tranquilidad y bienestar de la ciudadanía, utilizando con eficiencia y eficacia los recursos públicos, promoviendo condiciones favorables para el desarrollo local, con énfasis en las Mypes, turismo y desarrollo humano.

2.2.4.3 Objetivos institucionales:

- Promover el desarrollo humano con equidad social.
- Impulsar la construcción, implementación y rehabilitación de los espacios recreativos y las áreas verdes públicas.
- Ordenar e impulsar el tránsito y transporte urbano.
- Formalizar la actividad económica local y mercados.
- Formalizar la construcción urbana.
- Impulsar la construcción y rehabilitación de las vías públicas.
- Mejorar la gestión de los residuos sólidos.
- Implementar la gestión de riesgos.
- Aplicar una gestión tributaria local adecuada.
- Fortalecer la seguridad ciudadana.
- Fortalecer la capacidad instalada de la organización Municipal en la prestación de servicios públicos municipales.

2.2.4.4 Estructura organizacional

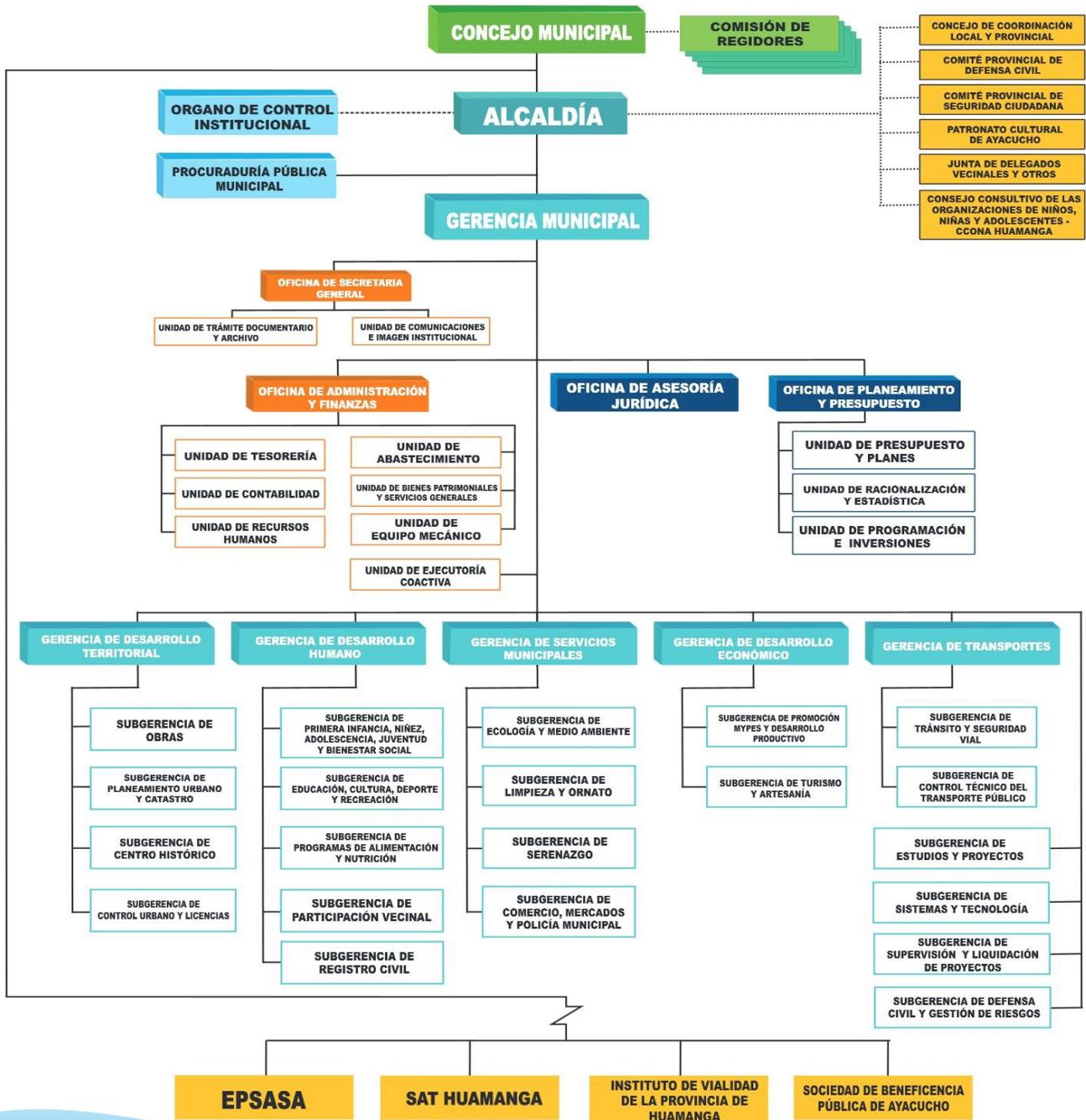
La Municipalidad Provincial de Huamanga, para el cumplimiento de sus objetivos ha diseñado su organización municipal teniendo en cuenta la naturaleza de sus actividades, volumen de operaciones y en base al criterio de racionalidad, asumiendo la siguiente estructura de organización:



ESTRUCTURA ORGÁNICA

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA

ORDENANZA MUNICIPAL N°003-2012-MPH/A



www.munihuamanga.gob.pe

Fuente: Página Web de la Municipalidad Provincial de Huamanga/www.munihuamanga.gob.pe

2.2.4.5 Diagnóstico institucional

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política para lograr el desarrollo de la Provincia. • Capital humano con experiencia en gestión municipal con capacidad y liderazgo. • Gobierno local predispuesto a recuperar el principio de autoridad con voluntad de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas y procesos administrativos inadecuados y engorrosos. • Inadecuada prestación de servicios municipales. • Infraestructura física y ambientes inadecuados. • Disminución de la recaudación tributaria.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad y disponibilidad de recursos naturales como potencialidad para promover el desarrollo de la provincia. • Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. • Participación de la sociedad en la gestión de la corporación municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza y falta de credibilidad por parte de la ciudadanía hacia el gobierno local. • Conflictos sociales locales y regionales. • Crecimiento del comercio ambulatorio en los mercados.

Fuente: POI 2015-2020 Municipalidad Provincial de Huamanga.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Definiciones del control interno:

Las normas de control interno, definen al Control Interno de la siguiente manera: Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los objetivos gerenciales (CGR, 2010).

La Contraloría General de la República (2014) define el control interno como un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.

El control interno es un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el que hacer institucional (MECI, 2014).

Por otro lado, **Leiva y Soto (2015)** indican que el control interno podría definirse como el conjunto de acciones de cautela que se realiza antes, durante y después de la ejecución de los procesos u operaciones en una entidad, con el fin de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta, eficaz y eficientemente, y coadyuve con el logro de los objetivos y misión institucional. El desarrollo e implementación del Control Interno es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades del Estado.

2.2.2 Definiciones de contrataciones y adquisiciones del Estado:

Para la OSCE (2009) el concepto de contrataciones se refiere al proceso de obtener (comprar, arrendar o pagar por la elaboración o prestación) un bien, servicio u obra. Este proceso va desde la definición de la necesidad de dicha contratación hasta el momento final de su uso o aprovechamiento y el vencimiento de las garantías que lo cubren. El concepto de contratación está incluido en el de contratación y alude a la parte de ese proceso directamente relacionada con el contrato.

También menciona que el gobierno reconoce también que el Sistema de Contrataciones públicas en el Perú ha obedecido estrictamente a una sucesión de pasos definidos, instituidos y vigilados legalmente, pero en ningún caso como una actividad profesional especializada. La visión del Gobierno con respecto a las contrataciones pretende que no solo proporcione a la comunidad beneficios de alta calidad, sino que también garantice la confianza de la comunidad con la integridad ética y la imparcialidad.

Por otro lado, **Moreno, Sifuentes y Salas (2014)** define que el proceso de selección en una fase dentro del proceso de contratación que tiene como finalidad que la entidad seleccione a la persona natural o jurídica que presente la mejor propuesta para la satisfacción de sus necesidades. Para ello, deberá seguirse el procedimiento establecido en la normativa sobre contratación pública.

Asimismo, corresponde señalar que el proceso de selección implica el desarrollo del procedimiento administrativo mediante el cual la entidad pública invita a los proveedores que se encuentran en el mercado a presentar sus propuestas para que, luego de la evaluación correspondiente, se elija a aquel con el que la entidad contratará.

Las contrataciones y adquisiciones son los procesos técnicos más adecuados y oportunos para el Estado, se efectúa la contratación de bienes, servicios, obras, consultoría, siguiendo un conjunto de acciones técnicas administrativas y jurídicas, requeridas por las dependencias

integrantes, para el logro de sus objetivos y alcance de sus metas, teniendo en cuenta el presupuesto asignado (**Aquipucho, 2015**).

2.2.3 Definiciones de municipalidad:

Sernaque (2010) define a la municipalidad como un espacio de gestión municipal y hace referencia a tres dimensiones: política, social y territorial. Política, porque es el gobierno local elegido democráticamente; social, porque incluye a un conjunto poblacional en su jurisdicción; y territorial, porque se refiere a un determinado espacio físico.

La **Ley Orgánica de Municipalidades** señala que las municipalidades son competentes en materia de organización del espacio físico y uso del suelo; servicios públicos locales; protección y conservación del ambiente; participación vecinal; así como en materia de educación y cultura.

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental-descriptivo-bibliográfico documental y de caso.

3.2 Población y muestra

Por ser un trabajo de investigación bibliográfico-documental y de caso, no hubo población, tampoco muestra.

3.3 Definición y operacionalización de las variables

No aplicó, porque fue una investigación bibliográfica-documental y de caso.

3.4 Técnicas e instrumentos:

3.4.1 Técnicas

En el recojo de información se utilizó las técnicas de Revisión bibliográfica, entrevista a profundidad y análisis comparativo.

3.4.2. Instrumentos

En el recojo de información se utilizó los siguientes instrumentos: Fichas bibliográficas, un cuestionario de preguntas cerradas pertinentes y los cuadros 01 y 02 de la presente investigación.

3.5 Plan de análisis

Para el recojo de información y análisis del **objetivo específico 1**, se utilizó la revisión bibliográfica y documental de los antecedentes pertinentes. El análisis de resultados se hizo comparando los resultados de los antecedentes nacionales con los antecedentes internacionales y las bases teóricas pertinentes.

Para el recojo de información y análisis del **objetivo específico 2**, se utilizó la entrevista a través de cuestionario pertinente aplicado a los encargados de la oficina de administración y finanzas, a la Unidad de Abastecimiento y a los trabajadores que llevan a cabo los procesos de contrataciones de la Unidad de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Huamanga. Los resultados

obtenidos fueron analizados comparando con los antecedentes locales, regionales, nacionales, internacionales y con las bases teóricas pertinentes.

Finalmente, para conseguir los objetivos específicos del **objetivo específico 3**, se hizo un análisis comparativo de los resultados de los **objetivos específicos 1 y 2** y para hacer el análisis de resultados se explicó las coincidencias o no coincidencias de dicha comparación a la luz del marco teórico pertinente.

3.6 Matriz de consistencia

Ver anexo 01.

3.7 Principios éticos

No aplicó porque se trató de una investigación descriptiva-bibliográfica-documental y de caso. Además, no se manipulo ninguna información.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados:

4.1.1 Respecto al objetivo específico 1:

Describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú, 2015.

CUADRO 01

AUTOR(ES)	RESULTADOS
Vilchez (2007)	Determina que la Municipalidad Provincial de Huamanga no tiene implementado un buen sistema de control interno en las unidades orgánicas encargadas de la ejecución de gastos, pues se ha observado que no se realiza el trabajo de control previo, también no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos del control interno es por ello que el uso de los recursos no es óptimo; además, no se cuenta con personal capacitado y especializado. El conjunto de planes, métodos y elementos de Control Interno no son evaluados, trayendo como consecuencia la ausencia de flujo de información y comunicación que permita a los servidores públicos anticipar y corregir de manera oportuna las debilidades que se presentan en su quehacer dentro de la entidad.
Alvarado y Tuquiñahui (2011)	Determinan que el control interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar su activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración. El control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de

determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, o que pudiera ser la causa de que determinados directivos sean renuentes a la aplicación de un sistema que los controle y los limite.

Sebastiani (2013) Establece que la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú actualmente no aplica esta herramienta moderna de gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso, teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y la poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia. El control interno en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de auditoría de gestión, programación y control que permite una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que el control interno en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

Zarpan (2013) Determina que la ausencia de aplicación de controles internos en el área de abastecimiento trae como consecuencia que no se establezcan actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo, tales como:

- Adquisición de productos innecesarios con excesivos costos, debido a que no existe un adecuado

planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de las municipalidades.

- Deficiente desempeño del recurso humano, debido a que no están capacitados para desempeñar sus funciones, a causa de que las entidades no capacitan a sus colaboradores donde existe personal que no tiene conocimiento de un Manual de procesos y funciones de la entidad, de la normativa vigente Ley de contrataciones y adquisiciones del estado, de la Guía de implementación de control interno del sector Publico, entre otros.
- Deterioro, robo sistemático de los bienes almacenados, entre otros.

**Campos y Gupioc
(2014)**

Determinan que en los procesos de la gestión logística, sí se realizan actividades de manera empírica; es decir, tomado en cuenta su propio criterio, estas actividades se desarrollaran en forma inadecuada; debido a que para trabajar en una alguna institución, no sólo basta tener conocimiento empírico de cómo realizar sus funciones, sino que es necesario contar con un manual de organización de funciones, en el cual conste la descripción de todas las actividades que competan realizar según el cargo que se asuma. De otra parte, afirman que gracias a la implementación de la guía de control interno, se puede determinar la cantidad y el momento de realizar sus requerimientos, comprando lo necesario para satisfacer la demanda y evitar incurrir en gastos de almacenaje.

**Guevara y Quiroz
(2014)**

Establecen que la ausencia de un sistema de control en el área de logística no permite desarrollar actividades de manera coherente y consistente, lo cual se traduce en la ausencia de manual de funciones, la ausencia de planificación de las

necesidades de materiales, la inadecuada programación de las compras, el desconocimiento del stock en algunos periodos de tiempo, la clasificación empírica de los inventarios, entre otros; lo cual conlleva al deterioro de la situación económica. Mientras que, si se implementa un sistema de control interno en el área de logística vuelve más rentable la empresa, pues al implementar una serie de políticas para controlar más eficientemente el flujo de los materiales se evita posibles pérdidas por errores y se proporciona seguridad a la empresa, al ser reordenadas estas actividades.

Aquipucho (2015) Afirma que efectivamente, el control interno influye positivamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones. Y que a pesar de existir un marco de control normativo emitido por la Contraloría General de la Republica en el año 2006, disponiendo la implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO, aún no han sido implementados estos controles haciendo caso omiso a esta disposición por parte de los funcionarios responsables. En tal sentido, aumenta el riesgo de que las actividades realizadas, de tal modo que influyan negativamente sus operaciones comprometiendo sus recursos y poniendo en riesgo el resultado de los servicios a la sociedad. Así mismo, afirma que un sistema de control interno débil respecto a las contrataciones y adquisición implica la ausencia de controles de manera contundente

Blass (2016) Determina que no se está implementado un sistema de control interno formal ni se ha tomado conciencia de la importancia del control interno como parte de la gestión de los procesos de contrataciones públicas. Así también, de la medición de los sub componentes del control interno establecidos en el

informe COSO se ha podido conocer que no se está aplicando correctamente, por cuanto su control interno con respecto a las contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Sub Gerencia de Logística es bajo, por lo tanto el control interno no está influenciando positivamente en el desarrollo de sus procesos; lo cual implica que las metas y objetivos institucionales estén expuestas al riesgo de corrupción y convierte a esta entidad en una institución menos confiable y transparente, con más problemas de corrupción; y cuyos bienes, servicios y obras que se brinden no satisfagan la necesidad de la población.

Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales y locales de la presente investigación

4.1.2 Respecto al objetivo específico 2:

Describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga-Ayacucho, 2015.

CUADRO 02A

Aplicado al Gerente de la Oficina de Administración y Finanzas

COMPONENTE	ITEM	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA	
			SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN			
	1	¿Cree Usted que en la Municipalidad Provincial de Huamanga, existe un Sistema de Control Interno apropiado?		X
	2	¿Cree usted que el control interno influye en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan en la Entidad?	X	
	3	¿En su opinión la dirección superior muestra interés de apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, especialización?		X
	4	¿La dirección superior exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige los procesos de contrataciones y adquisiciones que realiza la Municipalidad?		X
	5	¿Existen políticas formales que constituyan guías de pensamiento para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
	6	¿Existe un Código de Ética aprobado por las instancias correspondientes de la Entidad?	X	
	7	¿El código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones en el área de Abastecimiento, para explicar su contenido?		X
	8	¿Cree usted que los controles están dirigidos a establecer, responsabilidad, disciplina y conducta ética en los procesos de contrataciones y adquisiciones?	X	
	9	¿Tiene usted conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los servidores públicos que ejecutan los procesos de contratación o adquisición?	X	
	10	¿Tiene usted conocimiento si alguna vez se han sancionado a los responsables por haber cometido actos ilegales durante los procesos de selección?	X	
	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA			
	11	¿Cree usted que el Control Interno constituye un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales durante los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo?	X	
	12	¿Cree usted que la correcta aplicación de Control Interno contribuirá a optimizar la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones que lleva a cabo?	X	
	13	¿Cree usted si se realiza un buen Control Interno influirá positivamente en los procesos de contrataciones que se llevan a cabo?	X	
	14	¿La planificación de las contrataciones y adquisiciones se ajusta a los objetivos y prioridades del Plan Operativo y Plan Estratégico de la entidad?		X
	15	¿Los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras requeridos por las áreas usuarias están incluidos en el PAC?	X	
	16	¿Existen requerimientos formales y sustentados de las áreas usuarias para la contratación de los bienes y servicios?		X
	17	¿El presupuesto que es destinado para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones constituye la expresión numérica de las operaciones programadas para cada una de las áreas de la entidad?		X
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
18	¿Cree usted que el ROF contiene el Organigrama que representa la estructura organizacional vigente?		X	
19	¿Todas las funciones de los trabajadores de la Unidad de Abastecimiento están incluidas en el MOF de la entidad?		X	
20	¿La Unidad de Abastecimiento cuenta con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos durante el proceso de contratación y adquisición como herramientas de gestión?		X	
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS				
21	¿Cree usted que existe personal suficiente para el adecuado desarrollo de las funciones en esta área?	X		

	COMPETENCIA PROFESIONAL			
	22	¿El personal que ocupa cada puesto de trabajo cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente y cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento de la Ley de Contrataciones?		X
	23	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un trabajador a la Unidad de Abastecimiento?		X
	24	¿La dirección capacita al personal de la Unidad de Abastecimiento en temas de contrataciones y adquisiciones del estado para el desarrollo de sus funciones?	X	
	ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
	25	¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales reglamentos u otros documentos normativos?		X
	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
	26	¿El OCI, evalúa periódicamente el sistema de control interno?	X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	27	¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos y su funcionamiento está regulado formalmente?		X
	28	¿En su opinión se evalúan y cuantifican los riesgos existentes durante procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Municipalidad Provincial de Huamanga, desarrollándose un plan para identificar, analizar, valorar, y manejar los riesgos durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
	29	¿Cree usted que los mecanismos de control para identificar, analizar y tratar los riesgos en los procesos de contrataciones son apropiados?		X
	30	¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgos de acuerdo con los eventos identificados durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad?		X
	31	¿Se ejecutan actividades de control interno que permitan afrontar los riesgos inherentes durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	VALORACIÓN DE RIESGO			
	32	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia (FO) de los riesgos?		X
	33	¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)?		X
	RESPUESTA AL RIESGO			
	34	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados para cada una de las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	35	¿Se conocen los controles que se aplica en relación a los riesgos identificados?		X
	36	¿Se ha establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados durante las fases de los proceso de contrataciones y adquisiciones de la entidad?		X
	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN			
	37	¿Existe la designación de un comité especial para la conducción de los procesos de selección para la contratación y adquisición de bienes, servicios y obras?	X	
	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES			
	38	¿Existe una directiva interna en donde este establecido las funciones del comité de selección?	X	
	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS			
	39	¿La Unidad de Abastecimiento ha establecido mecanismos de protección para la custodia de sus archivos de los procesos de selección que se llevan a cabo?		X
	40	¿Cree usted que los mecanismos de protección establecidos por la dirección para la custodia de sus archivos son adecuados?		X

ACTIVIDADES DE CONTROL	41	¿Se ha designado al funcionario responsable de la custodia de la documentación de sustento considerando la posible incompatibilidad de funciones?		X
	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES			
	42	¿Los controles para verificar la autenticidad de la documentación por los postores según las bases de los procesos de selección son los más adecuados?		X
	43	¿La conformidad del bien o la prestación del servicio se realiza previo informe de verificación del cumplimiento de las condiciones del área usará, así como la conformidad de una obra se realiza mediante una acta de recepción de obra, en los cuales se establece el cumplimiento de las especificaciones técnicas, términos de referencia y/o expediente técnico?	X	
	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	44	¿Se ejerce control para la verificación de procesos, tareas y actividades que se llevan a cabo durante las fases de contrataciones y adquisiciones?	X	
	REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	45	¿Se aplican actividades de control en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo?	X	
	46	¿Se verifica el cumplimiento del cronograma de los procesos de selección para ver si ha sido elaborado considerando los plazos mínimos establecidos por la normatividad?		X
	47	¿Se ejerce control sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones realizando una revisión y análisis de sus procesos de contratación a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios?		X
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
48	¿Se verifica que la convocatoria y las bases del proceso de selección sean publicadas en el SEACE?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
	49	¿Se han establecido formalmente las funciones específicas y continuas de los puestos de trabajo, como también, los resultados que se esperan de cada uno de los servidores públicos?		X
	50	¿La Unidad de Abastecimiento cuentan con un Manual de Procesos que regule los procedimientos para desarrollar los procesos correspondientes?		X
	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION			
	51	¿Se ha diseñado, evaluado e implementado mecanismos de control para asegurar la calidad y suficiencia de la información?		X
	52	¿Se lleva un registro y control de los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan al año y así poder evitar duplicidad de procesos?	X	
	ARCHIVO INSTITUCIONAL			
	53	¿La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encargue de administrar la documentación e información generada por la entidad?	X	
	COMUNICACIÓN INTERNA			
	54	¿Se han establecido y difundido al interior de la Unidad de Abastecimiento procedimientos eficaces para comunicar acciones impropias de los responsables jerárquicos a las instancias correspondientes?		X
SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO			
	55	¿La Unidad de Abastecimiento realiza acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos en la normatividad de contrataciones?		X
	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS			
	56	¿Las deficiencias y los problemas detectados en los procesos de contrataciones y adquisiciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?		X
57	¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI?	X		

		COMPROMISO DE MEJORAMIENTO	
58	¿Se implementan las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?	X	

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al Jefe de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huamanga (Anexo 03).

CUADRO 02B

Aplicado al Jefe de la Unidad de Abastecimiento

COMPONENTE	ITEM	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA	
			SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN			
	1	¿Cree usted que en la Municipalidad Provincial de Huamanga, existe un sistema de control interno apropiado?		X
	2	¿Cree usted que el Control Interno influye en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan en la Municipalidad Provincial de Huamanga?	X	
	3	¿En su opinión la dirección superior muestra interés de apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, especialización?		X
	4	¿La dirección superior exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige los procesos de contrataciones y adquisiciones que realiza la Municipalidad?		X
	5	¿Existen políticas formales que constituyan guías de pensamiento para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones?	X	
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
	6	¿Existe un Código de Ética aprobado por las instancias correspondientes de la Entidad?		X
	7	¿El código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones en el área de logística, para explicar su contenido?	x	
	8	¿Cree usted que los controles están dirigidos a establecer, responsabilidad, disciplina y conducta ética en los procesos de contrataciones y adquisiciones?		x
	9	¿Tiene usted conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los servidores públicos que ejecutan los procesos de contratación o adquisición?		X
	10	¿Tiene usted conocimiento si alguna vez se han sancionado a los responsables por haber cometido actos ilegales durante los procesos de selección?	X	
	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA			
	11	¿Cree usted que el control interno constituye un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales durante los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo?	X	
	12	¿Cree usted que la correcta aplicación de control interno contribuirá a optimizar la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones que lleva a cabo?	X	
	13	¿Cree usted si se realiza un buen control interno influirá positivamente en los procesos de contrataciones que se llevan a cabo?	X	
	14	¿La planificación de las contrataciones y adquisiciones se ajusta a los objetivos y prioridades del Plan Operativo y Plan Estratégico de la entidad?		X
15	¿Los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras requeridos por las áreas usuarias están incluidos en el PAC?	X		
16	¿Existen requerimientos formales y sustentados de las áreas usuarias para la contratación de los bienes y servicios?	X		
17	¿El presupuesto que es destinado para llevar a cabo los procesos de		X	

	contrataciones y adquisiciones constituye la expresión numérica de las operaciones programadas para cada una de las áreas de la entidad?		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
18	¿Cree usted que el ROF contiene el Organigrama que representa la estructura organizacional vigente?	X	
19	¿Todas las funciones de los trabajadores de la Unidad de Abastecimiento están incluidas en el MOF de la entidad?		X
20	¿La Unidad de Abastecimiento cuenta con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos durante el proceso de contratación y adquisición como herramientas de gestión?		x
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
21	¿Cree usted que existe personal suficiente para el adecuado desarrollo de las funciones en esta área?		x
COMPETENCIA PROFESIONAL			
22	¿El personal que ocupa cada puesto de trabajo cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente y cumplen con los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento de la Ley de Contrataciones?		x
23	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un trabajador a la Unidad de Abastecimiento?		x
24	¿La dirección capacita al personal de la Unidad de Abastecimiento en temas de contrataciones y adquisiciones del estado para el desarrollo de sus funciones?	X	
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
25	¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales reglamentos u otros documentos normativos?		x
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
26	¿El OCI, evalúa periódicamente el sistema de control interno?	X	
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
27	¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos y su funcionamiento está regulado formalmente?		x
28	¿En su opinión se evalúan y cuantifican los riesgos existentes durante procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Municipalidad Provincial del Santa, desarrollándose un plan para identificar, analizar, valorar, y manejar los riesgos durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		x
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
29	¿Cree usted que los mecanismos de control para identificar, analizar y tratar los riesgos en los procesos de contrataciones son apropiados?		x
30	¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgos de acuerdo con los eventos identificados durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad?	X	
31	¿Se ejecutan actividades de control interno que permitan afrontar los riesgos inherentes durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		x
VALORACIÓN DE RIESGO			
32	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia (FO) de los riesgos?		x
33	¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)?		x
RESPUESTA AL RIESGO			
34	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados para cada una de las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		x
35	¿Se conocen los controles que se aplica en relación a los riesgos identificados?		x
36	¿Se ha establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la entidad?		x

EVALUACIÓN DE RIESGOS

ACTIVIDADES DE CONTROL	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN			
	37	¿Existe la designación comité especial para la conducción de los procesos de selección para la contratación y adquisición de bienes, servicios y obras?	X	
	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES			
	38	¿Existe una directiva interna en donde este establecido las funciones del comité de selección?	x	
	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS			
	39	¿La Unidad de Abastecimiento ha establecido mecanismos de protección para la custodia de sus archivos de los procesos de selección que se llevan a cabo?	X	
	40	¿Cree usted que los mecanismos de protección establecidos por la dirección para la custodia de sus archivos son adecuados?		X
	41	¿Se ha designado al funcionario responsable de la custodia de la documentación de sustento considerando la posible incompatibilidad de funciones?		x
	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES			
	42	¿Los controles para verificar la autenticidad de la documentación por los postores según las bases de los procesos de selección son los más adecuados?		x
	43	¿La conformidad del bien o la prestación del servicio se realiza previo informe de verificación del cumplimiento de las condiciones del área usará, así como la conformidad de una obra se realiza mediante una acta de recepción de obra, en los cuales se estable el cumplimiento de las especificaciones técnicas, términos de referencia y/o expediente técnico?	X	
	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	44	¿Se ejerce control para la verificación de procesos, tareas y actividades que se llevan a cabo durante las fases de contrataciones y adquisiciones?	X	
	REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	45	¿Se aplican actividades de control en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo?	X	
	46	¿Se verifica el cumplimiento del cronograma de los procesos de selección para ver si ha sido elaborado considerando los plazos mínimos establecidos por la normatividad?	X	
	47	¿Se ejerce control sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones realizando una revisión y análisis de sus procesos de contratación a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios?	X	
	CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
48	¿Se verifica que la convocatoria y las bases del proceso de selección sean publicadas en el SEACE?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
	49	¿Se han establecido formalmente las funciones específicas y continuas de los puestos de trabajo, como también, los resultados que se esperan de cada uno de los servidores públicos?		x
	50	¿La Unidad de Abastecimiento cuentan con un Manual de Procesos que regule los procedimientos para desarrollas los procesos correspondientes?		X
	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION			
	51	¿Se ha diseñado, evaluado e implementado mecanismos de control para asegurar la calidad y suficiencia de la información?		X
	52	¿Se lleva un registro y control de los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan al año y así poder evitar duplicidad de procesos?	X	
	ARCHIVO INSTITUCIONAL			
	53	¿La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encargue de administrar la documentación e información generada por la entidad?	x	
COMUNICACIÓN INTERNA				

	54	¿Se han establecido y difundido al interior de la Unidad de Abastecimiento procedimientos eficaces para comunicar acciones impropias de los responsables jerárquicos a las instancias correspondientes?		X
SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO			
	55	¿La Unidad de Abastecimiento realiza acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos en la normatividad de contrataciones?	X	
	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS			
	56	¿Las deficiencias y los problemas detectados en los procesos de contrataciones y adquisiciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?	X	
	57	¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI?	X	
	COMPROMISO DE MEJORAMIENTO			
	58	¿Se implementan las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?	X	

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado al Jefe de la Unidad de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial del Huamanga (Anexo 04).

CUADRO 02C

Aplicado a los Miembros del Comité de Selección

COMPONENTE	ITEM	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA	
			SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN			
	1	¿La Unidad de Abastecimiento muestra interés de apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos o reuniones?	X	
	2	¿La dirección exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige los procesos de contrataciones y adquisiciones que realiza la Municipalidad?	X	
	3	¿Cree usted que el Control Interno incide en los procesos de selección que se realizan en la Municipalidad Provincial de Huamanga?	X	
	4	¿Existen políticas formales que constituyan guías de pensamiento para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
	5	¿El código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones en el área de logística, para explicar su contenido?		X
	6	¿Están dirigidos los controles a establecer, responsabilidad, disciplina y conducta ética en los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	7	¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los servidores públicos que ejecutan los procesos de contratación o adquisición?	X	
	8	¿Se ha sancionado a los responsables por haber cometido actos ilegales durante los procesos de selección?	X	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA				
9	¿La dirección asegura que todas las áreas, departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional?		X	
10	¿La planificación de las contrataciones y adquisiciones se ajusta a los objetivos y prioridades del Plan Operativo y Plan Estratégico de la entidad?		X	

	11	¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?		x
	12	¿La elaboración, aprobación, difusión de las bases administrativas y la convocatoria fue realizada, gestionada y aprobada de manera oportuna por el comité especial y funcionarios competentes?	X	
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
	13	¿El ROF contiene el Organigrama que representa la estructura organizacional vigente?	X	
	14	¿El MOF describe las funciones de los miembros del comité de selección?		x
	15	¿Existe un reglamento interno en donde estén designadas las funciones del comité especial para llevar a cabo los procesos de selección?		x
	16	¿La Unidad de Abastecimiento cuenta con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos durante los procesos de selección?		x
	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
	17	¿El Comité de selección está integrado por los integrantes necesarios, tal como lo señala el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado?	x	
	COMPETENCIA PROFESIONAL			
	18	¿El personal integrante del Comité especial cuenta con las competencias establecidas en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado?	x	
	19	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la integración del Comité especial?		x
	ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
	20	¿Las máximas autoridades ejecutivas establecen políticas para el reforzamiento del control interno en los procesos de selección que se realizan?		x
	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
	21	¿El OCI, evalúa periódicamente el sistema de control interno?	x	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	22	¿Se ha desarrollado un plan para identificar, analizar, valorar, y manejar los riesgos durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		x
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
	23	¿Existen mecanismos de control para identificar, analizar y tratar los riesgos en los procesos de contrataciones?		X
	24	¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgos de acuerdo con los eventos identificados durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la municipalidad?		X
	25	¿Se ejecutan actividades de control interno que permitan afrontar los riesgos inherentes durante los procesos de selección?	x	
	VALORACIÓN DE RIESGO			
	26	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia (FO) de los riesgos?		X
	27	¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)?		X
	RESPUESTA AL RIESGO			
	28	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados para los procesos de selección?		X
	29	¿Se conocen los controles que se aplica en relación a los riesgos identificados?		X
	30	¿Se ha establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados durante procesos de selección?		X
PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN				
31	¿Existe la designación comité especial para la conducción de los procesos de selección para la contratación y adquisición de bienes, servicios y obras?	x		
SEGREGACIÓN DE FUNCIONES				
32	¿Existe una directiva interna en donde este establecido las funciones del comité de selección?		X	

ACTIVIDADES DE CONTROL	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS			
	33	¿La Unidad de Abastecimiento ha establecido mecanismos de protección para la custodia de sus archivos de los procesos de selección que se llevan a cabo?		X
	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES			
	34	¿Existen controles internos para verificar la autenticidad de la documentación por los postores según las bases de los procesos de selección?	x	
	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	35	¿Existen mecanismos para ver si la propuesta técnica incluyo la documentación facultativa y toda la documentación obligatoria exigida en las bases administrativas?	x	
	36	¿Se verifica que la propuesta económica incluye todos los conceptos exigidos de acuerdo a la normatividad vigente?	x	
	37	¿Se verifica que la Buena Pro haya sido otorgada al postor que presento la mejor propuesta en función de los criterios de evaluación establecidos en las bases administrativas?	x	
	38	¿Los documentos presentados para la suscripción del contrato corresponden a los establecidos en las bases del proceso de selección y la norma que los regula?	x	
	REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	39	¿Se verifica el cumplimiento del cronograma de los procesos de selección para ver si ha sido elaborado considerando los plazos mínimos establecidos por la normatividad?	x	
	40	¿Se ejerce control sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones realizando una revisión y análisis de sus procesos de selección a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios?	x	
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
41	¿Se verifica que la convocatoria y las bases del proceso de selección sean publicadas en el SEACE?	x		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
	42	¿La Unidad de Abastecimiento cuentan con un Manual de Procesos que regule los procedimientos para desarrollas los procesos de selección?		X
	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION			
	43	¿Se ha diseñado, evaluado e implementado mecanismos de control para asegurar la calidad y suficiencia de la información?		x
	44	¿Se lleva un registro y control de los procesos de selección que se realizan al año y así poder evitar duplicidad de procesos?	x	
	ARCHIVO INSTITUCIONAL			
	45	¿La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encargue de administrar la documentación e información generada por la entidad?	x	
COMUNICACIÓN INTERNA				
46	¿Se han establecido y difundido al interior de la Unidad de Abastecimiento procedimientos eficaces para comunicar acciones improprias de los responsables jerárquicos a las instancias correspondientes?	x		
SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO			
	47	¿La Unidad de Abastecimiento realiza acciones para conocer oportunamente si los procesos de selección se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos en la normatividad de contrataciones?		x
	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS			
	48	¿Las deficiencias y los problemas detectados en los procesos de selección se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?		x
	49	¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI?	x	
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO				

	50	¿Se implementan las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?	x	
--	-----------	---	----------	--

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a los miembros del comité de selección de la Municipalidad Provincial de Huamanga (Anexo 05).

CUADRO 02D

Aplicado a los Trabajadores de la Unidad de Abastecimiento de la MPH

COMPONENTE	ÍTEM	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA	
			SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN			
	1	¿La dirección muestra interés de apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, especialización?		x
	2	¿La dirección exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige los procesos de contrataciones y adquisiciones que realiza la Municipalidad?	X	
	3	¿Existen políticas formales que constituyan guías de pensamiento para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	4	¿Existe exigencia de la dirección para que se identifiquen y evalúen los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos?		X
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
	5	¿Existe un Código de Ética aprobado por las instancias correspondientes de la Entidad?	X	
	6	¿El código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones en el área de logística, para explicar su contenido?	x	
	7	¿Están dirigidos los controles a establecer, responsabilidad, disciplina y conducta ética en los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	8	¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los trabajadores que ejecutan los procesos de contrataciones o adquisiciones?		X
	9	¿Conoce usted las consecuencias por vulneraciones al código de Ética?		X
	10	¿Se han eliminado las presiones para cumplir con los objetivos durante los procesos de contrataciones y adquisiciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos no éticos o ilegales?		X
	11	¿La dirección superior exige el respeto de los controles internos establecidos y mantiene una actitud de no tolerancia sobre incumplimientos significativos?	X	
	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA			
	12	¿Usted tiene conocimiento del contenido del Plan Estratégico de la entidad?		x
13	¿La planificación de las contrataciones y adquisiciones se ajusta a los objetivos y prioridades del Plan Operativo y Plan Estratégico de la entidad?	X		
14	¿Usted conoce de la importancia y contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	X		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
15	¿El ROF contiene el Organigrama que representa la estructura organizacional vigente?	X		

	16	¿El MOF describe las funciones que usted realiza?		X
	17	¿Usted conocen si existe en la Unidad de Abastecimiento reglamentos específicos y manuales de procesos para aplicarlos durante el proceso de contratación y adquisición como herramientas de gestión?		X
	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
	18	¿Existe mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal?		X
	19	¿Son transparentes los criterios para las promociones verticales en la entidad?		X
	COMPETENCIA PROFESIONAL			
	20	¿Los responsables jerárquicos de las áreas y unidades tienen experiencia en las operaciones que están bajo su responsabilidad?	X	
	21	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un trabajador a la Unidad de Abastecimiento?		x
	22	¿Recibe capacitaciones en temas relacionados a contrataciones y adquisiciones del estado para el desarrollo de sus funciones?		X
	ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
	23	¿Existe un Reglamento Interno para que cada trabajador desarrolle sus funciones?	X	
	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
	24	¿El OCI, evalúa periódicamente el sistema de control interno?	X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	25	¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos y su funcionamiento está regulado formalmente?	X	
	26	¿Se ha desarrollado un plan para identificar, analizar, valorar, y manejar los riesgos durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
	27	¿Existen mecanismos de control para identificar, analizar y tratar los riesgos en los procesos de contrataciones?	X	
	28	¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgos de acuerdo con los eventos identificados durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad?		X
	29	¿Se ejecutan actividades de control interno que permitan afrontar los riesgos inherentes durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?	X	
	VALORACIÓN DE RIESGO			
	30	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia (FO) de los riesgos?		X
	31	¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)?		X
	RESPUESTA AL RIESGO			
	32	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados para cada una de las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		X
	33	¿Se conocen los controles que se aplica en relación a los riesgos identificados?		X
34	¿Se ha establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados durante las fases de los proceso de contrataciones y adquisiciones de la entidad?		x	
	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN			
	35	¿Existe la designación de un comité especial para la conducción de los procesos de selección para la contratación y adquisición de bienes, servicios y obras?	X	
	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES			
	36	¿Existe una directiva interna en donde este establecido las funciones de los trabajadores responsables de llevar a cabo los procesos de selección?		X

ACTIVIDADES DE CONTROL	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS			
	37	¿La Unidad de Abastecimiento ha establecido mecanismos de protección para la custodia de sus archivos?		X
	38	¿Se ha designado al funcionario responsable de la custodia de la documentación de sustento considerando la posible incompatibilidad de funciones?		X
	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES			
	39	¿La conformidad del bien o la prestación del servicio se realiza previo informe de verificación del cumplimiento de las condiciones del área usará, así como la conformidad de una obra se realiza mediante una acta de recepción de obra, en los cuales se establece el cumplimiento de las especificaciones técnicas, términos de referencia y/o expediente técnico?	X	
	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, TAREAS Y ACTIVIDADES			
	40	¿Conoce usted qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos?		X
	REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS			
	41	¿La ejecución del contrato se ha iniciado a partir del día siguiente de la suscripción del contrato, de haberse cumplido las condiciones establecidas en las bases, o a partir de la recepción de la orden de compra o de servicio?	X	
	CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
42	¿Se verifica que la convocatoria y las bases de los procesos de selección hayan sido publicadas en el SEACE?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
	43	¿La Unidad de Abastecimiento cuentan con un manual de procesos que regule los procedimientos para desarrollar los procesos correspondientes?		X
	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION			
	44	¿Se ha diseñado, evaluado e implementado mecanismos de control para asegurar la calidad y suficiencia de la información?		X
	45	¿Se lleva un registro y control de los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan al año y así poder evitar duplicidad de procesos?	X	
	ARCHIVO INSTITUCIONAL			
	46	¿La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encargue de administrar la documentación e información generada por la entidad?		X
COMUNICACIÓN INTERNA				
47	¿Se han establecido y difundido al interior de la Unidad de Abastecimiento procedimientos eficaces para comunicar acciones impropias de los responsables jerárquicos a las instancias correspondientes?		X	
SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO			
	48	¿La Unidad de Abastecimiento realiza acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos en la normatividad de contrataciones?	x	
	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS			
	49	¿Las deficiencias y los problemas detectados en los procesos de contrataciones y adquisiciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?	x	
	50	¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI?	X	
	COMPROMISO DE MEJORAMIENTO			
51	¿Se implementan las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?	X		

Fuente: Elaboración propia en base a los trabajadores que llevan a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga (Anexo 06).

4.1.3 Respecto al objetivo específico 3:

Hacer un análisis comparativo de la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial Huamanga, 2015.

CUADRO 03

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECIFICO 1	RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECIFICO 2	RESULTADOS
Respecto a la implementación del sistema de control interno en las entidades	La ausencia de un sistema de control en el área de logística no permite desarrollar actividades de manera coherente y consistente, lo cual se traduce en la ausencia de manual de funciones, de planificación de las necesidades de materiales, inadecuada programación de las compras, desconocimiento del stock en algunos periodos de tiempo y clasificación empírica de los inventarios (Campos y Gupioc, 2014) .	- No existe un adecuado y oportuno sistema de control interno en el área de abastecimiento de la municipalidad del caso de estudio.	Sí coinciden
	A pesar de existir un marco de control normativo emitido por la Contraloría General de la Republica en el año 2006, disponiendo la implementación del sistema de control interno basado en		

el modelo COSO, aún no han sido implementados estos controles haciendo caso omiso a esta disposición por parte de los funcionarios responsables (Aquipucho, 2015).

Respecto a la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones

El control interno no está influyendo positivamente en el desarrollo de los procesos; lo cual implica que las metas y objetivos institucionales estén expuestos al riesgo de corrupción y convierta a esta entidad en una institución menos confiable y transparente, con más problemas de corrupción; y cuyos bienes, servicios y obras que se brindan no satisfagan la necesidad de la población (Blass, 2016). (Demostrado teóricamente).

El control interno en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales

– El control interno si influye en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan en la Municipalidad Provincial de Huamanga (Demostrado teóricamente). No coinciden

(Sebastiani, 2013)

(Demostrado estadísticamente).

Ambiente de control respecto a la competencia profesional.

No existe personal idóneo y capacitado que aplique las normas de control interno; pues se ha observado que no se realiza el trabajo de control previo, porque creen que es la Oficina de Control Institucional que debe hacerlo y dejan pasar con total negligencia e indiferencia las irregularidades, ya que no se aplica de manera integral y coherente los principios, sistemas y procedimientos técnicos de control; en consecuencia, no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos; además, no se cuenta con personal idóneo, capacitado y especializado **(Vilchez, 2007)**.

No existe personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los

El personal que ocupa cada puesto de trabajo no cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente y cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el reglamento de la Ley de contrataciones.

Sí coinciden

proveedores, debido a la mala formulación de las bases y la poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia (Sebastiani, 2013).

Ambiente de control respecto a la estructura organizacional

No sólo basta tener conocimiento empírico de cómo realizar las funciones, sino que es necesario contar con un manual de organización de funciones (MOF), en el cual conste la descripción de todas las actividades que competan realizar según el cargo que se asuma (Campos y Gupioc, 2014). El conjunto de planes, métodos y elementos de control interno no son evaluados; a falta del manual de procedimientos y guías por cada área, que describan los procedimientos específicos de manera detallada y definan las funciones del personal (Vilchez, 2007).

Todas las funciones de los trabajadores de la unidad de abastecimiento no están incluidas en el MOF de la municipalidad. La autoridad y responsabilidad del personal no están claramente definidas en los manuales reglamentos y otros documentos normativos de la municipalidad.

Sí coinciden

Ambiente de control respecto a la administración de recursos y competencia

La ausencia de aplicación de controles internos en el área de abastecimiento trae como consecuencia que no se establezcan actividades de

No existen mecanismos para evaluar la competencia profesional al momento de incorporar a un trabajador a la unidad de abastecimiento,

Sí coinciden

profesional

control que ayuden a mitigar el riesgo tales como:

- Adquisición de productos innecesarios con excesivos costos, debido a que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de las municipalidades.
- Deficiente desempeño del recurso humano, debido a que no están capacitados para desempeñar sus funciones, a causa de que las entidades no capacitan a sus colaboradores (**Zarpan, 3013**).

debido a ello el personal no cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente., de acuerdo a la establecido en el reglamento de la ley de contrataciones.

Evaluación de riesgos respecto al planeamiento, identificación, valoración y respuesta al riesgo

El control interno no está influyendo positivamente en el desarrollo de sus procesos; lo cual implica que las metas y objetivos institucionales estén expuestas al riesgo de corrupción y convierta a esta entidad en una institución menos confiable y transparente, con más problemas de corrupción; y cuyos bienes, servicios y obras que se brinden no satisfagan la necesidad de la población (**Blass, 2016**).

No se identifican, evalúan, ni cuantifican los riesgos existentes durante los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la entidad.

No se conocen los controles que sean aplicados en relación a los riesgos identificados.

No se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los

Sí coinciden

Al hacer caso omiso a la implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO aumenta el riesgo de las actividades realizadas, de tal modo que influyan negativamente en sus operaciones comprometiendo sus recursos y poniendo en riesgo el resultado de los servicios a la sociedad (Aquipucho, 2013).

Respecto a las actividades de control

Así también, de la medición de los sub componentes del control interno establecidos en el informe COSO se ha podido conocer que no se está aplicando correctamente, por cuanto su control interno con respecto a las contrataciones y adquisiciones es bajo (Blass, 2016).

riesgos durante los procesos de contrataciones.

No se han establecido mecanismos de protección para la custodia de sus archivos de los procesos de selección que se llevan a cabo.

Sí coinciden

Respecto a los demás sub componentes de actividades de control.

No aplica

Si se ejerce un control para la verificación de procesos, tareas y actividades que se llevan a cabo durante las fases de contrataciones y adquisiciones

No coinciden

También se aplican los siguientes sub componentes:
Procedimientos de

4.2 Análisis de resultados:

4.2.1 Respecto al objetivo específico 1:

Vilchez (2007), Zarpan (2013), Guevara y Quiroz (2014), Campos y Gupioc (2014), Aquipucho (2015) y Blass (2016), coinciden en sus resultados, afirmando que las entidades no tienen implementado un buen sistema de control interno que ayude y favorezca la mejora en los procesos y operaciones de la entidad, con el fin de mejorar la probabilidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Como menciona **Blass (2016)** que un control interno débil, conlleva a que no se desarrollen actividades consistentes y coherentes que puedan reducir los riesgos durante el desarrollo de sus procesos u operaciones, por lo que influiría negativamente en dichas operaciones comprometiendo sus recursos, y poniendo en riesgo el resultado de los servicios a la sociedad. Estos resultados a su vez coinciden con los resultados encontrados por los autores internacionales como **Contreras (2010)** donde se evidenció que en la empresa estudiada, existe un gran desconocimiento por parte del personal de la aplicación del control interno. Así como **Alvarado & Tuquiñahui (2011)** quienes establecen que el control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, o que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean renuentes a la aplicación de un sistema que los controle y los limite. Por otra parte, es importante resaltar lo establecido por el autor internacional **Canelos (2013)** quien indica que existen normas específicas con relación al control, transparencia y rendición de cuentas y que estas acojan las orientaciones teóricas del pensamiento ético y democrático, y las recomendaciones de los organismos internacionales; no obstante a ello, existen deficiencias en el control interno y su importancia para el cumplimiento de las normas técnicas y la aplicación de los códigos de ética, por cuanto los actos administrativos no se apegan a los procedimientos, no se refleja un adecuado nivel de profesionalismo, existen deficiencias en el manejo de recursos con austeridad y eficiencia; y los servidores desconocen las consecuencias de sus actos. Estos resultados a su vez concuerdan con la teoría establecida por la **Contraloría General de la Republica (2010)**, que indica que el control interno proporciona una seguridad razonable, no absoluta, pero que se logren los objetivos de la entidad, esto

debido a que un sistema de control eficiente, no importa cuán bien se haya diseñado o si está operando el sistema de gestión de riesgos, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos. Además, los factores externos fuera de control de una entidad, como el factor político pueden impactar la capacidad de alcanzar los objetivos. De ahí la importancia de entender que el sistema de control interno es un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización se comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye positivamente a alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestos en cada una de las dependencias para que consecuentemente, pueda cumplir los fines del estado de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas.

4.2.2 Respecto al objetivo específico 2:

Los resultados de la aplicación del cuestionario se han determinado teniendo en cuenta el Índice de Implementación del Sistema de Control Interno (IISCI), cuyos resultados varían entre 0.00 y 1.00 y se clasifican en cuatro rangos de calificación, los cuales son: Muy bajo de 0.00 a 0.24, bajo de 0.25 a 0.49, medio de 0.50 a 0.74 y alto de 0.75 a 1.00, encontrándose que el control interno en relación a los procesos de contrataciones y adquisiciones de la MPH, tiene un promedio general de 0.39 (Tabla 01, ver anexo 05), ubicándose en el rango bajo (**Hernández, 2014 y Blass 2016**).

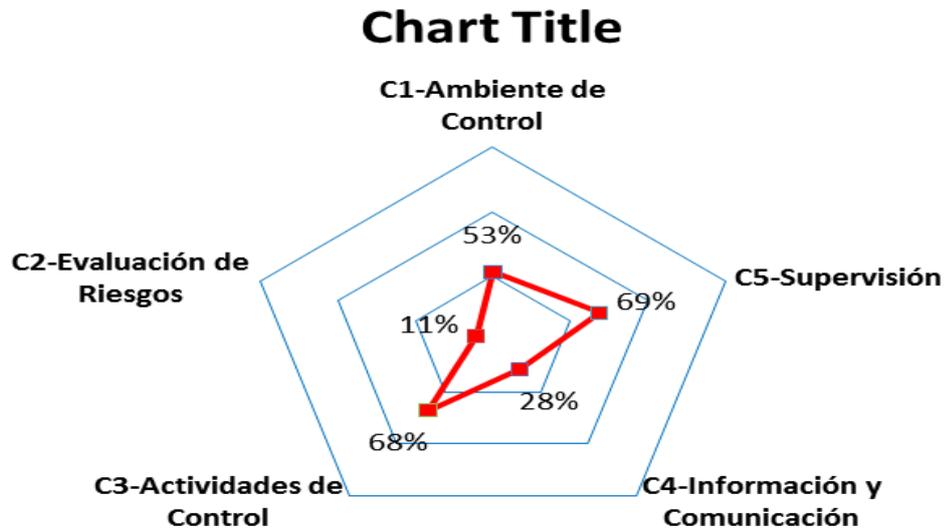
Esta evaluación permitió conocer en qué medida se encuentra el control interno con respecto a los procesos de contrataciones y adquisiciones, señalándonos que la implementación es baja, debido a la débil transparencia en los procesos que se desarrollan, dando lugar a prácticas vedadas y actos ilícitos; por lo tanto, la ineficiencia e ineficacia sigue siendo un problema sensible en la entidad.

Análisis de resultados por componente de control interno

El índice de implementación del Sistema de Control Interno (IISCI) se elaboró en función a los cinco componentes de control interno establecidos en las normas de control interno, los cuales son:

- i. Ambiente de control – C1.
- ii. Evaluación de riesgos – C2.
- iii. Actividades de control gerencial – C3.
- iv. Sistema de información y comunicaciones – C4.
- v. Supervisión – C5.

La visión general del IISCI, cuyo promedio es de **0,46** está validada en cada una de las respuestas incorporadas y agrupadas en sub componentes. Esta evaluación por componentes también muestra diferencias importantes, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



El componente de supervisión, es el que muestra mayor grado de implementación con un puntaje de 0.69; le sigue el componente actividades de control, con un puntaje de 0.68; y el componente ambiente de control, con 0.53; siendo estos tres componentes los únicos cuya calificación se ubica en el rango medio del IISCI.

De otra parte, el componente de información y comunicación, con 0.28 se ubica en el rango bajo y el componente evaluación de riesgos es el que se ubican en el rango muy bajo con una calificación de 0.11, siendo el más crítico; es decir, la entidad para llevar a cabo los procesos de contrataciones

y adquisiciones de bienes, servicios y obras, no cuenta con una política institucional para identificar y administrar los riesgos inherentes a dichos procesos (administrativos y operativos); mucho menos, está normada o establecida por escrito (**Blass, 2016**).

A continuación presentamos un análisis de los resultados por cada uno de los componentes de control interno:

Respecto al componente ambiente de control y a sus sub componentes:

Este componente tiene un grado de implementación de 0.53, ubicándose en el rango medio, lo cual refleja que en la Unidad de Abastecimiento de la MPH aún no se le está dando la debida atención al componente más importante del control interno; no obstante, la mayoría de sus elementos se encuentran normados por entes rectores y que son de cumplimiento obligatorio por las entidades, tal como lo señala **Hernández (2014)**.

A pesar que su promedio de nivel de control interno se encuentra en un rango medio, la mayoría de sus elementos fundamentales siguen siendo bajo, debido a que no existe un compromiso formal respecto a la importancia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones, lo cual se ve reflejado en: La actitud y forma de gestionar los procesos de contrataciones, el espíritu ético de todos en la entidad, el desconocimiento de funciones que realizan, la falta de capacitación y preparación en temas relacionados a las contrataciones y adquisiciones. Dicha situación tiene relación con lo que se establece en el informe **COSO (2013)** en donde se dice que, el ambiente de control son procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno; asimismo, menciona que incluye la integridad y los valores éticos de la organización; parámetros que permiten a la entidad llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión. En tal sentido, solo así se explicaría las constantes investigaciones que se vienen realizando a personas involucradas en procesos de contrataciones y adquisiciones que se han llevado a cabo en la Municipalidad Provincial de

Huamanga, según lo indicado por los medios de comunicación como son el **Diario Jornada (2015)** y otros.

Respecto al componente evaluación de riesgos y a sus sub componentes:

El componente de evaluación de riesgos, tiene un grado de avance de 0.11, siendo el más crítico, ubicándose en el rango más bajo y débil de los cinco componentes. Dicha situación es muy delicada debido a que la entidad estudiada no presta atención a los problemas planteados para advertir los riesgos inherentes a los procesos de contratación pública, debido a que no se están tomando las medidas necesarias para identificar, analizar y tratar sus riesgos; posición contraria a lo que menciona **Hernández (2014)** en su teoría; pues en ella se establece que este componente es una tarea fundamental en la planificación y ejecución de las actividades institucionales, ya que si no se hacen, representaría una amenaza para la entidad frente a la consecución de sus metas y objetivos.

Respecto al componente actividades de control gerencial y sus sub componentes:

El componente actividades de control gerencial tiene un grado de implementación del 0.68, siendo uno de los componentes de mayor avance y que se encuentra en el rango medio, situación que no concuerda con las respuestas obtenidas del componente anterior, lo que estaría evidenciando que las actividades que se están llevando a cabo para reducir los riesgos en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga no son las adecuadas, debido a que el control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones es bajo, lo que trae como consecuencia que, las actividades que se están realizando no puedan administrar los riesgos; posición semejante a la que establece **Campos y Gupioc (2014)** al afirmar que si se realizan actividades de manera empírica en los procesos de contrataciones, tomado en cuenta su propio criterio; por lo tanto, éstas se desarrollarían en forma inadecuada. Dicha situación lo confirma **Aquipucho (2015)**, quien indica que la falta de implementación del SCI aumenta el riesgo de las actividades realizadas, de tal modo que influyan

negativamente en sus operaciones, comprometiendo sus recursos y poniendo en riesgo los servicios a la sociedad que realiza la municipalidad.

Respecto al componente sistema de información y comunicación y a sus subcomponentes:

Este componente tiene un nivel de implementación del 0.28, ubicado en el rango bajo, lo cual refleja que en la Unidad de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Huamanga, no se está llevando a cabo acciones para generar una buena información y comunicación, tampoco cuenta con un manual de procesos que regule los procedimientos para desarrollar la gestión inmersa a las contrataciones y adquisiciones que se realizan; tampoco tienen una unidad orgánica que se encargue de administrar la documentación tanto física como sistemáticamente; por lo tanto, la implementación de mecanismos de control para asegurar la calidad y suficiencia de la información es bajo; razón por la cual los métodos, procesos, medios y acciones implantados no están asegurando el flujo de la información en todas las direcciones, haciendo que no se cumplan con las responsabilidades individuales y grupales, lo que conllevaría a realizar trabajos ineficaces e ineficientes.

Respecto a los sub componente supervisión:

Este último componente tiene un grado de implementación de 0.69, encentrándose en el rango medio; lo cual refleja que en la Unidad de Abastecimiento de la MPH, se están realizando actividades de supervisión en cuanto al cumplimiento de las recomendaciones que el OCI emite e indica que hay un compromiso de mejora; situación favorable que responde a la actitud por parte de los funcionarios de la MPH, por cuanto existe disposición para dar cumplimiento a lo señalado en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, en donde establece la obligación de todas las entidades en los tres niveles de gobierno: de implementar su sistema de control interno, en un plazo máximo de treinta y seis (36) meses de su entrada en vigencia; en ese sentido, la Municipalidad Provincial del Huamanga (MPH) se encuentra en camino a la implementación de la primera

etapa del control interno, y para ello existe un compromiso por parte del titular de la entidad, de los funcionarios y trabajadores en su conjunto para que se logre implementar el Sistema de Control Interno en la Municipalidad. Asimismo, para dicha implementación la **Contraloría General de la República (2016)** aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada: “Implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado”, con la finalidad de dar cumplimiento a lo indicado y con la finalidad de fortalecer el control interno en las entidades del Estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.

4.2.3 Respecto al objetivo específico 3:

Respecto a la implementación del sistema de control interno en las entidades estudiadas:

Según los resultados encontrados en el objetivo específico 1 y en el caso de investigación (resultados del objetivo específico 2) **SÍ COINCIDEN**, pues en las investigaciones realizadas sobre la implementación del control interno en las municipalidades del Perú y del caso de estudio, ambas carecen de un sistema de control interno que les permita mejorar la gestión de los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras; por cuanto **Campos y Gupioc (2014)** y **Aquipucho (2015)** establecen que las municipalidades en el Perú no tienen implementado el sistema de control interno y por esta razón tienen un control interno débil y bajo; lo que ocasiona que no se efectúe el seguimiento y evaluación de las contrataciones del Estado, basado en el nuevo paradigma del informe COSO; y que no se dé cumplimiento a las normas legales en materia de control gubernamental ; a pesar de ser una de las actividades en la que con mayor profundidad se han aprobado normas, decretos, guías; situación que concuerda con lo encontrado por **Alvarado y Tuquiñahui (2011)** quienes establecen que el control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad.

Respecto a la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones:

Según los resultados nacionales encontrados en el objetivo específico 1 y en el caso de investigación (resultados del objetivo específico 2) **NO COINCIDEN**, porque **Blass (2016)** demuestra teóricamente que el control interno no está influenciando positivamente en el desarrollo de los procesos de la Municipalidad Provincial del Santa; lo cual implica que las metas y objetivos institucionales estén expuestas al riesgo de corrupción y convierte a esta entidad en una institución menos confiable y transparente, con más problemas de corrupción; y cuyos bienes, servicios y obras que se brinden no satisfagan la necesidad de la población. En cambio **Sebastiani (2013)** demuestra estadísticamente que la influencia del control interno en las contrataciones y adquisiciones de la entidad va a permitir tener un mejor control, lo que permitirá una gestión eficiente y eficaz en la entidad. Sin embargo, los resultados obtenidos permitieron conocer que el control interno respecto a los procesos de contrataciones y adquisiciones es débil en la municipalidad, debido a que no se está aplicando de manera correcta los componentes del control interno; por lo tanto, hace que el control interno no esté influenciando positivamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Municipalidad Provincial del Huamanga.

Observaciones:

Respecto al componente ambiente de control y sus sub componentes:

Realizando el análisis respecto a la competencia profesional, los resultados nacionales (objetivo específico 1) y del caso en estudio (objetivo específico 2) **SI COINCIDEN**, debido a que en ambos casos no existe interés, ni una actitud positiva para mejorar los procesos por parte de la dirección y/o funcionarios en apoyar el control interno, lo que se reafirma **Vilchez (2007)** quien menciona que no existe personal idóneo y capacitado que aplique las normas de control interno; ya que no se aplica de manera integral y coherente

los principios, sistemas y procedimientos técnicos de control; en consecuencia, no hay un uso óptimo, eficaz y eficiente de los recursos; además, no se cuenta con personal idóneo, capacitado y especializado. Posición similar tiene **Sebastiani (2013)**, quien menciona que no existe personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso. Sin embargo, según lo indicado por **Leiva y Soto (2015)**, la mayoría de autoridades no consideran que el control interno es una herramienta de gestión que debe ser abordada únicamente por los gestores públicos para cautelar los recursos públicos y para lograr un mejor desempeño de la administración estatal.

Dicha situación se ve reflejado en la planificación de las contrataciones y adquisiciones de la entidad estudiada, pues éstas no se ajustan a los objetivos y prioridades del Plan Operativo y Plan Estratégico de la entidad, lo que genera una inadecuada planificación, programación de obras, compra de bienes, y servicios ; y en consecuencia, sus objetivos no se cumplen en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población; así también, lo indica **Guevara y Quiroz (2014)** y **La Contraloría General de la República (2010)**.

En relación a la administración de recursos y competencia profesional, los resultados del objetivo específico 1 y 2 coinciden, pues la no aplicación de controles internos trae como consecuencia que no existan mecanismos para evaluar la competencia profesional del personal, y que este personal no cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente, trayendo como consecuencia el deficiente desempeño del recurso humano, debido a no encontrarse capacitado para desempeñar sus funciones, así lo establece **Zarpan (2013)**. Además, es importante mencionar que el personal encargado de las contrataciones debe contar con integridad y valores éticos bien definidos, para que no se vean involucrados en actos deshonestos, ilegales o anti-éticos como consecuencia de fuertes incentivos o tentaciones para cometerlos.

Respecto al componente de evaluación de riesgos y a sus subcomponentes:

Realizando el análisis respecto a la evaluación de riesgos, los resultados nacionales (objetivo específico 1) y del caso en estudio (objetivo específico 2) **SI COINCIDEN**, pues en ambos casos no se identifican, evalúan, ni cuantifican los riesgos existentes durante los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo, generando un retraso o incumplimiento de las metas y objetivos institucionales, situación que coincide con lo que afirma **Lara (2015)**, quien en las bases teóricas indica que, debido a la existencia de controles superficiales e ineficientes en cada una de las fases del control interno, los procesos se exponen a riesgos de corrupción; así también lo establece **Patricio (2010)** en su investigación, al indicar que los procesos con resultados positivos y eficientes, son aquellos que consideran seriamente los riesgos; para luego implementar los mecanismos de un adecuado control interno, en el que se establecen políticas y lineamientos claros de mitigación y gestión de riesgos; para ello, es necesario elaborar periódicamente un diagnóstico de riesgos de la entidad.

Estos resultados encontrados por los diferentes autores revisados, permiten establecer que el conocer los riesgos inherentes asumidos a diario en cada fase o proceso, permite que estos sean administrados, lo cual, ante la ocurrencia de un evento de riesgo genere perjuicio a la entidad.

Respecto al componente de actividades de control:

Realizando el análisis de las actividades de control y los resultado nacionales (objetivo específico 1) y del caso en estudio (objetivo específico 2) **NO COINCIDEN**; dado que **Zarpan (2013)** afirma que la ausencia de controles internos en el área de abastecimiento trae como consecuencia que no se establezcan actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Mientras que, en el caso de estudio sí se están aplicando actividades de control en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan; sin embargo, se evidencia que las actividades que se están llevando a cabo para reducir los riesgos en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la MPH, no son los más adecuados, lo que trae como consecuencia que las actividades que se están empleando no puedan administrar los riesgos; posición semejante a la que establece **Campos (2014)**, al afirmar que si se realizan actividades de

manera empírica en los procesos de contrataciones, tomado en cuenta su propio criterio; por lo tanto, éstas se desarrollarían en forma inadecuada.

Respecto a los demás sub componentes de actividades de control, los resultados nacionales (objetivo específico 1) y del caso en estudio (objetivo específico 2) **NO COINCIDEN**, debido a que los autores nacionales en sus trabajos de investigación casi no hacen referencia a los sub componentes restantes del componente actividades de control del informe COSO; y en el caso de estudio, solo aplica los siguiente sub componentes: Procedimientos de autorización y aprobación, controles sobre el acceso a los recursos o archivos, documentación de procesos, tareas y actividades y controles para las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

Respecto al componente de información y comunicación:

Realizando el análisis de los resultados nacionales (objetivo específico 1) y del caso en estudio (objetivo específico 2) **NO COINCIDEN**, debido a que los autores nacionales en sus trabajos de investigación no han aplicado los sub componentes del componente información y comunicación del informe COSO; y en el caso de estudio, solo aplica los siguientes sub componentes: Funciones y características de la información, calidad y suficiencia de la información, sistemas de información, archivo institucional, comunicación interna y canales de comunicación.

Respecto al componente supervisión y monitoreo

Realizando el análisis respecto a los sub componentes de supervisión y monitoreo a los resultado nacionales (objetivo específico 1) y del caso en estudio (objetivo específico 2) **NO COINCIDEN**, debido a que **Alvarado y Tuquiñahui (2011)** establecen que el control interno permite a una organización limitar los fraudes y apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad; y en el caso de estudio, los problemas detectados en los procesos de contrataciones no se comunica con prontitud, y solo aplican los siguientes

sub componentes: Seguimiento y de resultados y compromiso de mejoramiento.

IV. CONCLUSIONES

5.1. Respecto al objetivo específico 1:

La mayoría de los autores internacionales, nacionales y locales en sus trabajos de investigación sólo se dedican a describir aspectos relacionados con lo establecido a la teoría del control interno y los procesos de contrataciones, descuidándose de los sub componentes y componentes del control interno establecidos en el informe COSO; no obstante a ello, existe un solo estudio que ha demostrado estadísticamente que el control interno influye positivamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú; es por ello que, no se puede determinar conclusiones consistentes. Sin embargo, de acuerdo a la revisión de la literatura pertinente, se puede afirmar que el control interno influye positivamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú, razón por la cual se necesita promover la transparencia en los procedimientos teniendo un sistema de control interno fuerte, para que los riesgos disminuyan en cada una de las etapas de las contrataciones públicas; debido a que éstas constituyen un factor clave para que las instituciones puedan cumplir con sus metas y objetivos, para lo cual se necesita ejecutar su presupuesto adquiriendo bienes y contratando servicios de la mejor calidad, al mejor precio y de modo oportuno.

5.2. Respecto al objetivo específico 2:

El caso en estudio ha reflejado que la Municipalidad Provincial de Huamanga aún no tiene implementado un sistema de control interno formal, tampoco han tomado conciencia de la importancia del control interno como parte de la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones públicas. Asimismo, de la medición de los sub componentes del control interno establecidos en el informe COSO, se ha podido conocer que no se está aplicando correctamente, por cuanto el control interno con respecto a las contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Unidad de Abastecimiento es bajo; por lo tanto, el

control interno no está influyendo positivamente en el desarrollo de sus procesos; lo cual implica que, las metas y objetivos institucionales estén expuestos al riesgo de corrupción y convierte a esta entidad en una institución no confiable y transparente; lo cual es muy negativo para la institución y la sociedad. Por lo tanto, se recomienda que la MPH realmente empiece a implementar su sistema de control interno de manera formal y de acuerdo lo que establece el informe COSO y la Contraloría General de la República.

5.3. Respecto al objetivo específico 3:

Tras la revisión de la literatura pertinente y los resultados hallados en el presente trabajo de investigación se puede inferir que tanto a nivel nacional como en la Municipalidad Provincial de Huamanga, el control interno en las instituciones del sector público es débil, lo cual afecta la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones; por lo tanto, el control interno no está influyendo positivamente en dichos procesos, debido a la falta de su implementación y a que no se está aplicando correctamente los componentes y sub componentes del control interno que establece el informe COSO, pese a existir normas decretos y guías para su implementación.

5.4. Conclusión final:

De la observación de los resultados y análisis de resultados se concluye que la mayoría de los autores nacionales sólo se han limitado a describir y conceptualizar por separado las variables control interno y procesos de contratación y adquisición; por lo tanto, no han demostrado la influencia del control interno con respecto a las adquisiciones.

Por su parte, la Municipalidad Provincial de Huamanga, cuenta con un sistema de control interno poco adecuado y en pleno funcionamiento, siendo una de las preocupaciones principales y actuales de la Alta Dirección; sin embargo, su reforzamiento y mejora depende de la gestión y el apoyo humano de cada uno de los integrantes de la entidad en mención.

Con respecto a la norma “Administración de Recursos Humanos”, requiere de políticas para la formación y capacitación del personal, y algunas unidades orgánicas no cuentan con el personal necesario para el adecuado desarrollo de sus actividades.

A la fecha, la municipalidad aún no cuenta con un sistema integral de riesgos alineados al informe COSO y a las normas de la CGR respecto a los riesgos; porque se cuenta solo con información de algunos manuales, directivas y documentos normativos a disposición del personal; por lo que se recomienda la formulación de todos los manuales, reglamentos y directivas necesarios, para que el control interno pueda operar de manera eficiente y eficaz.

VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

6.1 Referencias bibliográficas:

- ✓ Alvarado y Tuquiñahui. (2011). Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO, aplicado a la Empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.
- ✓ Aquipucho, L. (2015). Control Interno su influencia en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao, Período: 2010-2012. Lima, Perú.
- ✓ Blass, I. (2017). El Control Interno y su influencia en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de las municipalidades del Perú: Caso de la Municipalidad Provincial del Santa, 2015. Lima, Perú.
- ✓ Boletín Institucional (Junio 2015). ¿Quiénes contratan con el estado?
- ✓ Boletín Institucional (Noviembre 2015). Antídoto contra la corrupción
- ✓ Campos, F. y Gupioc, J. (2014). Influencia de la aplicación de la Guía de Control Interno en el área de Logística del Instituto Regional de Oftalmología. Trujillo, Perú.
- ✓ Campos, G. (2010). Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal. Lima, Perú.
- ✓ Canelos, F. (2013). Ética y transparencia: fundamentos, contexto normativo y aplicación del control interno en la gestión y contratación pública (Tesis de posgrado). Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad de Postgrado del Estado, Quito, Ecuador.

- ✓ Contraloría General de la República (2006). Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno”. Diario Oficial El Peruano.
- ✓ Contraloría General de la República (2008). Resolución de Contraloría N.º 458-2008-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”. Diario Oficial El Peruano.
- ✓ Contraloría General de la República. (2010). Orientaciones Básicas para el fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales. Contraloría General de la República. Lima, Perú. Disponible en http://www.minam.gob.pe/comite/wpcontent/uploads/sites/67/2014/10/Orientaciones_para-_fortalecimiento_CI.pdf
- ✓ Contraloría General de la República. (2014). Marco Conceptual del Control Interno. Contraloría General de la República. Lima, Perú. Disponible en http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- ✓ Contraloría General de la República. (2016). Directiva N° 013-2016-CG/GPROD. Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado, aprobado con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG. Diario Oficial el peruano.
- ✓ Contraloría General de la República. (2016). Implementación del Control Interno (Fase Planificación) en el Proceso de Contratación Pública. Contraloría General de la República. Lima, Perú. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/control_interno_meta17_28.pdf
- ✓ Contreras, K. (2010). Implementación de un adecuado Sistema de Control Interno y su Influencia en los Procesos y controles de la oficina de tesorería de la Municipalidad Provincial de Virú. Trujillo, Perú.

- ✓ Contreras, L. (2010). Propuesta de Gestión de Control Interno. Caso: Gerencia de Auditoría Italviajes, C.A. Caracas, Venezuela.
- ✓ COSO (2013). Instituto de Auditores Internos de España. Control Interno. Resumen Ejecutivo. Disponible en [http://doc.contraloria.gob.pe/Control Interno/Normativa Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control%20Interno/Normativa%20Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- ✓ Crespo & Suárez (2014) Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, Caso: "Multitecnos S.A." de la Ciudad de Guayaquil para el período 2012-2013. Guayaquil, Ecuador. Disponible en http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/Plan_Estrategico_delas%20contrataciones%20publicas.pdf
- ✓ Dugarte, R. (2012). Estándares de Control Interno Administrativo en la Ejecución de Obras civiles de los Órganos de la Administración Pública Municipal (para optar el grado de magister en ciencias contables) Universidad de los Andes Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Postgrado en Ciencias Contables. Mérida, Venezuela.
- ✓ Espinoza, D. (2013). El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos. Lima, Perú.
- ✓ Garrido, O. (2011). Sistema de Control Interno en el Área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida, Venezuela.
- ✓ Gualberto, L. (2007). Corrupción en la Adquisición y contratación del Estado Peruano. Lima, Perú.
- ✓ Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013). Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A & A S.A.C. Trujillo, Perú.

- ✓ Hernández (2012). Estructura de las Redes de Corrupción en los Procesos de Selección de Obras Públicas en el Sector Transportes y Comunicaciones entre los años 2005 y 2010. Lima, Perú.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/metas/control_interno_meta17_28.pdf
- ✓ Leiva y Soto (2014). Propuestas de Políticas para los Gobiernos Regionales 2015-2018. Control Interno como herramienta para una gestión pública eficiente y prevención de irregularidades. Lima, Perú.
- ✓ Leiva, D. y Soto, H. (2015). Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de GIZ: Control interno como herramienta para una gestión pública eficiente y prevención de irregularidades.
- ✓ Ley de Contrataciones del Estado y su Directiva – Ley N° 30225.
- ✓ Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- ✓ Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Art 7°, separata especial de normas Legales del Diario Oficial “El Peruano” Lima-Perú 23 de julio de 2002.
- ✓ Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, publicado el 8 de diciembre de 2012.
- ✓ Ley N° 28716, Ley de control interno de las entidades del estado, separata especial de normas legales del Diario oficial “El Peruano” Lima-Perú 18 de abril de 2006.
- ✓ Mantilla, S (2005). Control Interno Informe Coso. Bogotá.

- ✓ Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Nueva Ley de Contrataciones del Estado. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/cafae/presentacion/present_amoreno_032016.pdf

- ✓ Modelo Estándar de Control Interno - MECI (2014). Bogotá D.C., Colombia. Extraído de http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MANUALTECNICOMECI2014_7_7_2014.pdf

- ✓ Morales, O., Barrera, Á., Rodríguez, M., Romero, C. y Távora, R. (2014). En su artículo Modelo de Gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú Universidad ESAN 2014. Lima, Perú.

- ✓ Moreno, A., Sifuentes, M. y Salas, M. (2014). Proceso de Selección: Procedimiento Clásico. Disponible en http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/m3_cap1a.pdf

- ✓ Navarrete, L. (2009). Gobierno Local. Organismos Constitucionales.

- ✓ Norma Internacional de Auditoría (2012) Evaluación del riesgo y Control Interno. Extraído de

- ✓ Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (2009). Plan Estratégico de Contrataciones Públicas del Estado Peruano. Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado. Lima, Perú.

- ✓ Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (2015). (www.osce.gob.pe)-Lima, 04 de noviembre de 2015-Unidad de Prensa e Imagen Institucional – OSCE P 100 – 2015.

- ✓ Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2016). Plan Anual De Contrataciones. (Directiva N° 003-2016-OSCE/CD). Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legi>

slacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/Directivas2016/Directiva%20003-2016-OSCE.CD%20Plan%20Anual.pdf

- ✓ Página Web de la Municipalidad Provincial de Huamanga/www.munihuamanga.gob.pe
- ✓ Patricio, N. (2010). Control interno y su evaluación en el área de adquisiciones y contrataciones de una entidad del sector público que se dedica a la educación. Guatemala.
- ✓ Plan Operativo Institucional. Período (2015-2020) - Municipalidad Provincial de Huamanga.
- ✓ Rafael, M. (2011). Los Avances y Problemas de la Contratación con el Estado.
- ✓ Ramos, L. (2009). El control interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa, Lima, Perú.
- ✓ Rozas, A. (2013). El impacto social del Control Interno en el Perú. Lima, Perú.
- ✓ Samaniego, C. (2013). Incidencias del Control Interno en la Optimización de la Gestión de las Micro Empresas en el Distrito de Chaclacayo. Lima, Perú.
- ✓ Sebastiani, G. (2013). La Auditoría de Gestión y su incidencia en la Optimización de los Recursos del Estado en los Procesos de Adquisición del Sector Interior. Lima, Perú.
- ✓ Segovia, V. (2011). Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda. (para optar el título de Ingeniera en Contabilidad). Universidad Central del Ecuador. Facultad de

Ciencias Administrativas. Escuela de Contabilidad y Auditoría. Quito, Ecuador.

- ✓ Torres, R. (2011). El Control Interno en la situación de desabastecimiento inminente de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana. Callao, Perú.
- ✓ Vilchez, M. (2007). El Control Interno y su incidencia en la Ejecución de Gastos de la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho 2009-2010. Ayacucho, Perú.
- ✓ Zarpan, D. (2013). Evaluación del Sistema de Control Interno del área de Abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca – 2012. Chiclayo, Perú.

6.2 Anexos:

6.2.1 Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	METODOLOGÍA
El control interno y su influencia en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú: Caso Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, 2015.	¿Cuál es la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las Municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, 2015.	Determinar y describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las Municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, 2015.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar y describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y Adquisiciones de las Municipalidades del Perú, 2015. 2. Determinar y describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, 2015. 3. Hacer un análisis comparativo de la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de las municipalidades del Perú y de la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, 2015. 	Control Interno. Procesos de Selección.	<p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. <p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Entrevista. <p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichas bibliográficas. - Cuestionario

6.2.2 Anexo 02: Modelos de fichas bibliográficas

AUTOR: _____
APELLIDO (s), Nombre (s)
TÍTULO Y SUBTÍTULO: _____

EDICIÓN: _____ (a partir de la 2ª.)
LUGAR DE EDICIÓN: _____
EDITORIAL: _____
AÑO DE EDICIÓN: _____
NÚM. DE PÁGINAS: _____
SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO: _____
LOCALIZACIÓN DE LA OBRA: _____

FICHAS BIBLIOGRAFICAS	
TESIS, TESISINA, ESPECIALIDAD, ETC. AUTOR: _____	
Y SUBTÍTULO: _____	APELLIDO (s), Nombre (s) TÍTULO _____
LUGAR DE _____	
EDICIÓN: _____	AÑO _____
EN QUE SE OBTUVO: _____	NUM. DE _____
PAGINAS: _____	NIVEL ACADEMICO _____
OBTENIDO: _____	INSTITUCION Y DEPENDENCIA _____
QUE OTORGA EL _____	
NIVEL ACADEMICO: _____	
NOMBRE DEL ASESOR: _____	
APELLIDO (s), Nombre (s), LOCALIZACIÓN DE LA OBRA: _____	

Autor: _____	Año: _____
Título: _____	
Ciudad: _____	
País: _____	
Resumen de contenido:	

6.2.3 Anexo 03: Cuestionario

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Cuestionario aplicado al Gerente de la Unidad de Administración y Finanzas; y al Jefe de la Unidad de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de la Municipalidad para desarrollar el trabajo de investigación denominado: **EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DE LAS MUNICIPALIDADES DEL PERÚ: CASO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA, AYACUCHO, 2015.** La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de Investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración. Encuestador(a):

OBJETIVO: Determinar y describir la influencia del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, 2015.

INSTRUCCIONES: Marca con un aspa

COMPONENTE	ITEM	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	RESPUESTA	
			SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN			
	1	¿Cree usted que en la Municipalidad Provincial de Huamanga, existe un sistema de control interno apropiado?		
	2	¿Cree usted que el control interno influye en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan en la Municipalidad Provincial de Huamanga?		
	3	¿En su opinión la dirección superior muestra interés de apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, especialización?		
	4	¿La dirección superior exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige los procesos de contrataciones y adquisiciones que realiza la municipalidad?		
	5	¿Existen políticas formales que constituyan guías de pensamiento para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones?		
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
	6	¿Existe un código de ética aprobado por las instancias correspondientes de la entidad?		
	7	¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones en el área de logística, para explicar su contenido?		
	8	¿Cree usted que los controles están dirigidos a establecer, responsabilidad, disciplina y conducta ética en los procesos de contrataciones y adquisiciones?		
	9	¿Tiene usted conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la ética que involucren a los servidores públicos que ejecutan los procesos de contratación o adquisición?		
	10	¿Tiene usted conocimiento si alguna vez se han sancionado a los responsables por haber cometido actos ilegales durante los procesos de selección?		
	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA			
	11	¿Cree usted que el control interno constituye un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales durante los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo?		
	12	¿Cree usted que la correcta aplicación del control interno contribuirá a optimizar la gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones que lleva a cabo?		
	13	¿Cree usted si se realiza un buen control interno influirá positivamente en los procesos de contrataciones que se llevan a cabo?		
	14	¿La planificación de las contrataciones y adquisiciones se ajusta a los objetivos y prioridades del Plan Operativo y Plan Estratégico de la entidad?		
15	¿Los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras requeridos por las áreas usuarias están incluidos en el PAC?			
16	¿Existen requerimientos formales y sustentados de las áreas usuarias para la contratación de los bienes y servicios?			
17	¿El presupuesto que es destinado para llevar a cabo los procesos de contrataciones y adquisiciones constituye la expresión numérica de las operaciones programadas para cada una de las áreas de la entidad?			

	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
	18	¿Cree usted que el ROF contiene el organigrama que representa la estructura organizacional vigente?		
	19	¿Todas las funciones de los trabajadores de la Unidad de Abastecimiento están incluidas en el MOF de la entidad?		
	20	¿La Unidad de Abastecimiento cuenta con los reglamentos específicos y el manual de procesos para aplicarlos durante el proceso de contratación y adquisición como herramientas de gestión?		
	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
	21	¿Cree usted que existe personal suficiente para el adecuado desarrollo de las funciones en esta área?		
	COMPETENCIA PROFESIONAL			
	22	¿El personal que ocupa cada puesto de trabajo cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse eficientemente y cumplen con los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento de la Ley de Contrataciones?		
	23	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un trabajador a la Unidad de Abastecimiento?		
	24	¿La dirección capacita al personal de la Unidad de Abastecimiento en temas de contrataciones y adquisiciones del estado para el desarrollo de sus funciones?		
	ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
	25	¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales reglamentos u otros documentos normativos?		
	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL			
	26	¿El OCI, evalúa periódicamente el sistema de control interno?		
EVALUACIÓN DE RIESGOS	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
	27	¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos y su funcionamiento está regulado formalmente?		
	28	¿En su opinión se evalúan y cuantifican los riesgos existentes durante procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo en la Municipalidad Provincial del Huamanga, desarrollándose un plan para identificar, analizar, valorar, y manejar los riesgos durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		
	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
	29	¿Cree usted que los mecanismos de control para identificar, analizar y tratar los riesgos en los procesos de contrataciones son apropiados?		
	30	¿Se ha elaborado una matriz de riesgos de acuerdo con los eventos identificados durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la municipalidad?		
	31	¿Se ejecutan actividades de control interno que permitan afrontar los riesgos inherentes durante las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?		
	VALORACIÓN DE RIESGO			
	32	¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia (FO) de los riesgos?		
	33	¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)?		
RESPUESTA AL RIESGO				
34	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas			

ACTIVIDADES DE CONTROL		aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados para cada una de las fases de los procesos de contrataciones y adquisiciones?			
	35	¿Se conocen los controles que se aplica en relación a los riesgos identificados?			
	36	¿Se ha establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados durante las fases de los proceso de contrataciones y adquisiciones de la entidad?			
	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN				
	37	¿Existe la designación comité especial para la conducción de los procesos de selección para la contratación y adquisición de bienes, servicios y obras?			
	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES				
	38	¿Existe una directiva interna en donde este establecido las funciones del comité de selección?			
	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS				
	39	¿La Unidad de Abastecimiento ha establecido mecanismos de protección para la custodia de sus archivos de los procesos de selección que se llevan a cabo?			
	40	¿Cree usted que los mecanismos de protección establecidos por la dirección para la custodia de sus archivos son adecuados?			
	41	¿Se ha designado al funcionario responsable de la custodia de la documentación de sustento considerando la posible incompatibilidad de funciones?			
	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES				
	42	¿Los controles para verificar la autenticidad de la documentación por los postores según las bases de los procesos de selección son los más adecuados?			
	43	¿La conformidad del bien o la prestación del servicio se realiza previo informe de verificación del cumplimiento de las condiciones del área usará, así como la conformidad de una obra se realiza mediante una acta de recepción de obra, en los cuales se estable el cumplimiento de las especificaciones técnicas, términos de referencia y/o expediente técnico?			
	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS				
	44	¿Se ejerce control para la verificación de procesos, tareas y actividades que se llevan a cabo durante las fases de contrataciones y adquisiciones?			
	REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS				
	45	¿Se aplican actividades de control en los procesos de contrataciones y adquisiciones que se llevan a cabo?			
	46	¿Se verifica el cumplimiento del cronograma de los procesos de selección para ver si ha sido elaborado considerando los plazos mínimos establecidos por la normatividad?			
	47	¿Se ejerce control sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones realizando una revisión y análisis de sus procesos de contratación a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios?			
	CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
	48	¿Se verifica que la convocatoria y las bases del proceso de selección sean publicadas en el SEACE?			

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
	49	¿Se han establecido formalmente las funciones específicas y continuas de los puestos de trabajo, como también, los resultados que se esperan de cada uno de los servidores públicos?		
	50	¿La Unidad de Abastecimiento cuentan con un manual de procesos que regule los procedimientos para desarrollar los procesos correspondientes?		
	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN			
	51	¿Se ha diseñado, evaluado e implementado mecanismos de control para asegurar la calidad y suficiencia de la información?		
	52	¿Se lleva un registro y control de los procesos de contrataciones y adquisiciones que se realizan al año y así poder evitar duplicidad de procesos?		
	ARCHIVO INSTITUCIONAL			
	53	¿La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encargue de administrar la documentación e información generada por la entidad?		
	COMUNICACIÓN INTERNA			
	54	¿Se han establecido y difundido al interior de la Unidad de Abastecimiento procedimientos eficaces para comunicar acciones impropias de los responsables jerárquicos a las instancias correspondientes?		
SUPERVISIÓN	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO			
	55	¿La Unidad de Abastecimiento realiza acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos en la normatividad de contrataciones?		
	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS			
	56	¿Las deficiencias y los problemas detectados en los procesos de contrataciones y adquisiciones se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?		
	57	¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI?		
	COMPROMISO DE MEJORAMIENTO			
58	¿Se implementan las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?			

Fuente: Modelo de (Blass, 2015). Cuestionario aplicado los Miembros del comité de selección de los Procesos de Selección para Municipalidad Provincial de Huamanga (Anexo 01).

6.2.5 Anexo 06: Tablas y gráficos

Tabla 01:

Resultados Generales de la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPH

RESULTADOS GENERALES								
IISCI - ÍNDICE DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES								
Rango			IISCI Promedio	Por componente de control interno				
Calificación	Ratio IISCI			C1	C2	C3	C4	C5
Muy bajo	0.00	0.24	0.46	0.60	0.38	0.64	0.38	0.50
				0.59	0.25	0.71	0.63	0.67
Bajo	0.25	0.49		0.59	-	0.71	0.63	0.50
				0.69	0.08	0.79	0.38	0.83
Medio	0.50	0.74		0.42	0.08	0.69	0.13	1.00
Alto	0.75	1.00		0.46	-	0.60	0.00	0.50
				Totales	0.53	0.11	0.68	0.28

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: C1.Ambiente de control, C2. Evaluación de Riesgos, C3 Actividades de control, C4 Información y comunicación; C5.Suprevisión

Tabla 02:

Resultados por niveles de los componentes de control interno en la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPS

IISCI, POR NIVEL DE MUESTRA						
Nivel	IISCI Promedio	Por componentes de Control Interno				
		C1	C2	C3	C4	C5
Trabajadores que intervienen en la Unidad de Abastecimiento.	0.53	0.59	0.31	0.68	0.50	0.58
Miembros del Comité de Selección	0.52	0.64	0.04	0.75	0.50	0.67
Jefe de la Unidad de Abastecimiento	0.46	0.42	0.08	0.69	0.13	1.00
Gerente de Administración y Finanzas	0.31	0.46	0.00	0.60	0.00	0.50
Promedio	0.46	0.53	0.11	0.68	0.28	0.69

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: C1.Ambiente de control, C2. Evaluación de Riesgos, C3 Actividades de control, C4 Información y comunicación; C5.Suprevisión

Tabla 03:

Resultados por niveles de Sub componentes de control interno en la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPH

Componente	IISCI, POR NIVEL SUB COMPONENTE					
	Sub Componente	IISCI Promedio	Personas que llevan cabo los procesos de contrataciones en la MPS			
			2	2	1	1
			TPC1	MCE1	JUA	GAYF
Ambiente de Control	Filosofía de la Dirección	0.48	0.38	0.75	0.60	0.20
	Integridad y Valores Éticos	0.42	0.29	0.38	0.40	0.60
	Administración Estratégica	0.68	0.67	0.75	0.71	0.57
	Estructura organizacional	0.27	0.50	0.25	0.33	0.00
	Administración de los recursos Humanos	0.56	0.25	1.00	0.00	1.00
	Competencia Profesional	0.46	0.67	0.50	0.33	0.33
	Asignación de autoridad y responsabilidad	0.38	1.00	0.50	0.00	0.00
	Órgano de control institucional	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Promedio		0.53	0.59	0.64	0.42	0.46

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: en base a los subcomponentes del C1: ambiente de control

Tabla 04:

Resultados por niveles de Sub componentes de control interno en la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPH

Componente	IISCI, POR NIVEL SUB COMPONENTE					
	Sub Componente	IISCI Promedio	Personas que llevan cabo los procesos de contrataciones en la MPS			
			2	2	1	1
			TPC1	MCE1	JUA	GAYF
Evaluación de Riesgos	Planeamiento de la Administración de riesgos	0.06	0.25	0.00	0.00	0.00
	Identificación de riesgos	0.29	0.67	0.17	0.33	0.00
	Valoración al riesgo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Respuesta al riesgo	0.08	0.33	0.00	0.00	0.00
Promedio		0.11	0.31	0.04	0.08	0.00

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: en base a los subcomponentes del C2: Evaluación de Riesgos

Tabla 05:

Resultados por niveles de Sub componentes de control interno en la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPH

Componente	IISCI, POR NIVEL SUB COMPONENTE					
	Sub Componente	IISCI Promedio	Personas que llevan cabo los procesos de contrataciones en la MPS			
			2	2	1	1
			TPC1	MCE1	JUA	GAYF
Actividades de Control	Procedimiento de autorización y aprobación	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	Segregación de Funciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Controles sobre el acceso a los recursos	0.27	0.25	0.50	0.33	0.00
	Verificaciones y conciliaciones	0.75	1.00	1.00	0.50	0.50
	Documentación de procesos, tareas y Actividades	0.88	0.50	1.00	1.00	1.00
	Revisión de procesos, actividades y tareas	0.85	1.00	0.75	1.00	0.67
	Controles para las TICS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Promedio		0.68	0.68	0.75	0.69	0.60

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: en base a los subcomponentes del C3: Actividades de Control

Tabla 06:

Resultados por niveles de Sub componentes de control interno en la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPH

Componente	IISCI, POR NIVEL SUB COMPONENTE					
	Sub Componente	IISCI Promedio	Personas que llevan cabo los procesos de contrataciones en la MPS			
			2	2	1	1
			TPC1	MCE1	JUA	GAYF
Información y Comunicación	Información y responsabilidad	0.13	0.50	0.00	0.00	0.00
	Calidad y suficiencia de la información	0.38	0.50	0.50	0.50	0.00
	Archivo institucional	0.25	0.50	0.50	0.00	0.00
	Comunicación interna	0.38	0.50	1.00	0.00	0.00
Promedio		0.28	0.50	0.50	0.13	0.00

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: en base a los subcomponentes del C4: Información y Comunicación

Tabla 07:

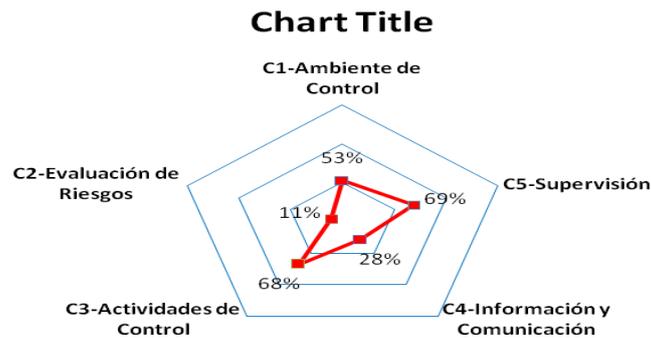
Resultados por niveles de Sub componentes de control interno en la aplicación del cuestionario de control interno al órgano encargado de las contrataciones de la MPH

Componente	IISCI, POR NIVEL SUB COMPONENTE					
	Sub Componente	IISCI Promedio	Personas que llevan cabo los procesos de contrataciones en la MPS			
			2	2	1	1
			TPC1	MCE1	JUA	GAYF
Supervisión	Actividades de prevención y monitoreo	0.38	0.00	0.50	1.00	0.00
	Seguimiento de resultados	0.69	0.75	0.50	1.00	0.50
	Compromiso de mejoramiento	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Promedio		0.69	0.58	0.67	1.00	0.50

Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al Órgano encargado de las contrataciones: en base a los subcomponentes del C5: Supervisión

Gráfico 01

Promedio
46%



Fuente: Formulario de cuestionario aplicado al órgano encargado de las contrataciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga.