

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TÍTULO:**

**INCIDENCIA EN EL CONTROL INTERNO EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES  
EMITIDAS POR EL OCI DE LA POLICÍA NACIONAL DEL  
PERÚ, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN  
AUDITORÍA**

**AUTOR: BR. MILITZA Lyla CAMPUSMANA ARGOTE**

**ASESOR: DR. NAZARETH RUTH VELÁSQUEZ PERALTA**

**LIMA – PERÚ**

**2015**

## **JURADO Y ASESOR DE TESIS**

**PRESIDENTE** : \_\_\_\_\_  
Mgtr. Eustaquio Agapito Meléndez Pereira

**SECRETARIO** : \_\_\_\_\_  
Dr. Enrique Loo Ayne

**MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
Mgtr Víctor Armijo García

**ASESOR** : \_\_\_\_\_  
Dr. Nazareth Velásquez Peralta

## **AGRADECIMIENTO**

## **DEDICATORIA**

## Resumen

La presente investigación se desarrolló con el objetivo general de determinar la incidencia del Sistema de Control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por el Órgano de Control interno (OCI) de la Policía Nacional del Perú, 2015. La investigación fue de cuantitativa, no correlacional, documental y de caso, no experimental, para el recojo de información se utilizó el cuestionario de 58 preguntas, según la RCG N°458-2008-CG para determinar el cumplimiento del Sistema de Control interno (SCI) en relación a sus componentes, y 10 preguntas para determinar la incidencia del SCI en relación a las recomendaciones emitidas por el OCI, la muestra fue 20 funcionarios de la Policía Nacional del Perú, encontrando los siguientes resultados en el SCI: Que en el componente del Ambiente de control tuvo implementado en un 15% al igual que Evaluación de Riesgos, Información y Comunicación en un 40% encontrándose los 2 componentes del SCI en un nivel bajo, Actividad de Control implementando en un 85% encontrándose en un nivel favorable alto y el componente de supervisión aún no se encuentra implementado situación que pone en peligro los intereses de la Policía Nacional del Perú ya que, encontrándose deficiencias en sus componentes y sub componentes ( tabla 1,2,4,5); Se concluye que la implementación de las recomendaciones del OCI para la Policía Nacional del Perú no ha tenido un efecto favorable, ya que la dirección sólo ha implementado el sistema de control interno en un 31% (Tabla 15).

**Palabras claves:** Control Interno, Implementación y Recomendaciones, Policía Nacional del Perú

## **Abstract**

This research was developed with the overall aim to determine the incidence of internal control system in the implementation of the recommendations issued by the Internal Control Body (OIC) of the National Police of Peru, 2015. The research was quantitative, not co relational, document and case, not experimental, for information gathering questionnaire of 58 questions was used, according to RCG No. 458-2008-CG to determine compliance with the internal Control System (ICS) in relation to their components, and 10 questions to determine the incidence of SCI in relation to the recommendations issued by the OCI, the sample was 20 officials from the National Police of Peru, and found the following results in the SCI: That component of the control environment had implemented by 15% as Risk Assessment, Information and Communication 40% meeting the 2 components of SCI at a low level, activity Control implemented by 85% being in a favorable level high and the monitoring component yet not implemented situation that endangers the interests of the National Police of Peru since, finding deficiencies in its components and sub components (table 1,2,4,5) is; It is concluded that the implementation of the recommendations of the OIC for the National Police of Peru has had a favorable effect, since management has only implemented the internal control system by 31% (Table 15).

**Keywords:** Internal Control Implementation and Recommendations, National Police of Peru

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

Resumen.....	v
Abstract .....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Bases teóricas.....	15
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales: .....	16
2.1.3. Antecedentes Regionales: .....	17
2.1.4. Antecedentes Locales:.....	18
2.1.5. Teoría General del Control.....	18
2.1.6. Teoría de Sistemas .....	20
2.1.7. Definiciones de Control Interno.....	37
2.1.8. Alcance del Control Interno .....	39
2.1.9. Clasificación del Control Interno .....	41
2.1.10. Implementación del sistema de Control Interno .....	44
2.1.11. Beneficios de la implementación del Control Interno.....	47
2.1.12. Elementos del Control Interno .....	48
2.1.13. Sistema de Control Interno.....	51
2.1.14. El informe COSO.....	52
2.1.15. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control Interno (Ley N° 27785).....	53
2.2. Hipótesis.....	57
2.3. Variables .....	57
III. METODOLOGÍA .....	59
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	59
3.2. Diseño de la investigación .....	59
3.3. Población y muestra.....	60
3.4. Definición y operacionalización de las variables .....	60
3.5. Técnicas e instrumentos .....	61
3.6. Plan de análisis.....	61

3.7.	Matriz de consistencia.....	63
3.8.	Principios éticos .....	64
IV.	RESULTADOS.....	65
4.1.	Resultados .....	65
4.2.	Análisis de resultados.....	87
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
5.1.	Conclusiones .....	92
5.2.	Recomendaciones.....	93
VI.	Aspectos complementarios.....	95
	Referencias bibliográficas .....	96
	Anexos .....	98

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
Grafico N° 01.....	23

<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla y figura N° 01.....	68
Tabla y figura N° 02.....	70
Tabla y figura N° 03.....	72
Tabla y figura N° 04.....	74
Tabla y figura N° 05.....	76
Tabla y figura N° 06.....	77
Tabla y figura N° 07.....	78
Tabla y figura N° 08.....	79
Tabla y figura N° 09.....	80
Tabla y figura N° 10.....	81
Tabla y figura N° 11.....	82
Tabla y figura N° 12.....	83
Tabla y figura N° 13.....	84
Tabla y figura N° 14.....	85
Tabla y figura N° 15.....	86

## **I. INTRODUCCIÓN**

Nuestra investigación de tesis titulada “INCIDENCIA EN EL CONTROL INTERNO DEN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL OCI DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ, 2015”. El OCI de la Policía Nacional del Perú (OCI-PNP, está integrado por personal policial en Situación de Actividad, que dependen administrativa y orgánicamente de la Dirección General de la Policía Nacional de Perú (RD. N° 1313-2007-DIRGEN/EMG del 02 OCT 2007) y funcionalmente del Jefe del Órgano de Control Institucional PNP, quien es nombrado por la Contraloría General de la República. Asimismo, cuenta con Personal civil profesional perteneciente a la Contraloría General de la Republica- CGR., así mismo dentro de una de las funciones que tiene el OCI-PNP es: Realizar el seguimiento a las acciones que las entidades dispongan para la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones formuladas en los resultados de los servicios de control, de conformidad con las disposiciones emitidas por la CGR, de manera que constituyan en medio escrito mediante el cual se expone el resultado final e integral del trabajo de auditoría, brindando información a los funcionarios sobre las deficiencias y desviaciones más significativas, permitiendo la identificación de las eventuales responsabilidades e incluyendo las recomendaciones que permitan promover mejorar en la conducción de las actividades u operaciones del área examinada. De manera que las recomendaciones sean implementadas para el mejoramiento de la gestión de la entidad en estudio adoptando medidas preventivas, correctivas y de mejora continua. Sin embargo en el presente trabajo de investigación se podrá determinar si el Sistema de control interno en la

implementación de las recomendaciones inciden en la Policía Nacional del Perú, basado en los cinco componentes del informe COSO, se logrará aplicar cada instrumentos de gestión acorde con el perfil técnico humano de tal manera que la intervención del talento humano se involucre e interrelacione en el manejo practico del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividad de control gerencial, información y comunicación y supervisión, debido a las deficiencias y problemas detectados en el monitoreo, sin embargo el grado de compromiso para lograr el levantamiento de las mismas y asumir responsabilidad, requiere reforzarse. Por otra parte es necesario contar con procedimientos para ordenar e implementar las recomendaciones y con mecanismos oficializados para autoevaluar la gestión. Sobre la base de estos resultados, se identificaron los aspectos a implementar por cada componente, estableciendo un nivel de prioridad para implementarlos, basado en su repercusión en el desarrollo de las actividades estratégicas y operativas.

La Policía Nacional del Perú, desde su creación hasta la actualidad no cuenta con un Control Interno integral, lo cual dificulta el desarrollo de Policía en el área financiera y administrativa, por lo que es necesaria la implementación de estrategias que permitan reducir sus falencias en toda la organización y por consiguiente contribuya a su desarrollo y crecimiento. Esta problemática tanto individual como en conjunto no permite que se logre obtener una información contable veraz que pueda ser utilizada tanto para el control interno como para la medición de resultados.

La problemática descrita, afecta la gestión de las autoridades y se deduce por una lógica muy simple que se origina como producto de la falta del cumplimiento de las funciones

de parte de las áreas respectivas, lo que perjudica la imagen de la policía nacional del Perú.

En este panorama los componentes del nuevo enfoque del control interno: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión; no están vinculados entre sí, es decir no generan una sinergia y por tanto no forman un sistema integrado que responda de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes y exigentes del entorno.

En este contexto se han determinado los siguientes problemas:

- Carencia de un Sistema de Control Interno integral, para la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI en sus informes respectivos.
- Limitaciones en la aplicación de los conceptos y prácticas de control interno por la gestión de la Policía Nacional del Perú.

Por lo anteriormente expuesto, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: ¿Cuál es la incidencia del sistema de control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015? Para dar respuesta a este enunciado se ha establecido el siguiente objetivo principal: Determinar la incidencia del sistema de control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015; y a fin de conseguir este objetivo, planteamos los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar el cumplimiento del Sistema de control interno en relación a sus componentes en la Policía Nacional del Perú, 2015
- b) Determinar la incidencia del Sistema de Control interno en relación a las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015.
- c) Describir y analizar los riesgos del control interno y asociarlos a los componentes del control interno en la Policía Nacional del Perú, 2015.

El presente trabajo de investigación se justifica porque solucionó el diagnóstico del estado situacional del control interno, existente en la Policía Nacional del Perú respecto a la implementación del Sistema de Control Interno, el trabajo adquiere aún más relevancia por cuanto nos permitió conocer de manera precisa el papel que debe cumplir el Comité de Control Interno de la Policía Nacional del Perú, en la implementación del Sistema de Control Interno. Es importante mencionar además que a la fecha existen varias entidades del estado que se encuentran en proceso de implementación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. El presente trabajo de investigación se lleva a cabo con la finalidad de conocer la variable que incide en forma determinante en la configuración del problema de la gestión institucional de la Policía ; y como es obvio, conocer la relación entre las variables en estudio, lo cual hará posible identificar los factores concretos que tienen que ver con las características que presentan dichas variables de estudio en el Año 2015.

Metodológicamente, la investigación fue de cuantitativa, no correlacional, documental y de caso, no experimental, para el recojo de información se utilizó el cuestionario de 58

preguntas, según la RCG N °458-2008-CG para determinar el cumplimiento del Sistema de Control interno (SCI) en relación a sus componentes, y 10 preguntas para determinar la incidencia del SCI en relación a las recomendaciones emitidas por el OCI, a 20 funcionarios de la Policía Nacional del Perú

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Bases teóricas**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

**Alvarado (2004)** tomó interés sobre este tema por lo que realizó un trabajo de investigación denominado “El Control Interno de una Empresa Comercial” en Guatemala donde llegó a la conclusión de que: Un buen Control Interno ayuda a los dueños o a la gerencia, a tener una seguridad razonable de que los diferentes departamentos cumplen con sus funciones. Un buen Control Interno ayuda a obtener información financiera de forma rápida, confiable y por último concluye que el Control Interno ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal como de la empresa.

Mediante esta investigación desarrollada por Alvarado presenta cuan útil es el tener un adecuado Control Interno en la Información Financiera para así obtener mayores beneficios relacionados con el personal así como de la empresa.

**Rojas (2007)** en su investigación denominada "Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos" realizada en Guatemala, que tuvo como objeto la creación de un diseño de Control Interno concluye en que: El Control Interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

#### **2.1.2. Antecedentes Nacionales:**

**Campos (2008).** Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado. (Tesis). Universidad Nacional Mayor San Marcos; el mismo que indica según las normas técnicas de control interno para el sector público, que el CONTROL INTERNO "Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si está lográndose el objetivo de promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública, este objetivo se refiere a

los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad , eficacia y economía, y que estos controles comprendan los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas”.

La eficacia permite determinar la consecución de los objetivos, así como el debido y oportuno cumplimiento de las políticas y metas establecidas en el proceso de planeamiento.

Mediante esta investigación el autor da a conocer que al diseñar un Control Interno se tiene que hacer de acuerdo a las necesidades de la empresa para evitar gastos y regulaciones innecesarias.

### **2.1.3. Antecedentes Regionales:**

**Salazar (1990)** en la investigación “Planteamiento de un sistema de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Crédito” desarrollada en Tumbes concluyó que: El Control Interno es vital para la buena marcha en la administración y organización de esta institución. Asimismo existe falta de capacitación y adiestramiento a los miembros de la dirección.

El autor planteó en su investigación que los principales problemas que atraviesa la cooperativa es por la falta de un buen Control Interno.

#### **2.1.4. Antecedentes Locales:**

**Aguilar (2000)**, basó su estudio sobre la “Evaluación del Control Interno de las Cuentas por Cobrar en la Tienda del Pintor, La Limpia, S.A.”, a objeto de identificar las debilidades y fortalezas presentes en el mismo y efectuar las recomendaciones pertinentes; los resultados de la investigación evidenciaron que las funciones de facturación no se encontraban segregadas, fallas en el adiestramiento en el área, desviaciones en los registros e incertidumbre en el conocimiento de las políticas.

#### **2.1.5. Teoría General del Control**

De acuerdo con el Informe COSO, el control es un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Contabilidad de la Información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. El Informe completan indicando que el control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo; lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos; sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción; está pensando para

facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Interpretando al Instituto Auditores Internos de España – Coopers&Lybrand, SA. (1997), en el marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión Ambiental de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; Supervisión. El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede

también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

#### **2.1.6. Teoría de Sistemas**

La teoría de los sistemas tiene como objetivo buscar en los sistemas de la realidad las mismas estructuras. De esta manera podrá utilizar los mismos términos y conceptos para distintos sistemas y así generar leyes universales y operantes.

El contexto en el que se desarrolla la teoría de los sistemas, es el de la guerra fría. La teoría general de sistemas o teoría de sistema (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las

propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Las Organizaciones como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

A continuación, se tratarán las bases teóricas de las variables en estudio:

### **El sistema de control interno**

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria, entre otros, observamos la contabilidad por partida simple, y utilizaban ábacos para llevar su contabilidad. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido

como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

La importancia de establecer y mantener un control interno efectivo se ilustra también mediante la aprobación de la Ley sobre Prácticas de Corrupción Extranjeras. A mediados de la década de 1970, cientos de corporaciones estadounidenses reconocieron haber hecho pagos (sobornos) a funcionarios en otros países para obtener negocios. (www.gestiopolis.com)

Se establece que un sistema de control interno proporciona una seguridad razonable cuando:

1. Las transacciones son registradas con el conocimiento y autorización de la gerencia.
2. Las transacciones son registradas como necesarias para permitir la preparación de estados financieros o confiables y dar cuenta de los activos.
3. El acceso a los activos está limitado a individuos autorizados.
4. Los registros contables de los activos son comparados con los activos existentes en intervalos razonables y se toma la acción apropiada con respecto a cualquier diferencia.

### GRÁFICO N° 1



**Fuente: COSO**

Por otro lado, se encuentra el denominado "INFORME COSO" sobre control interno, editado por la Security Exchange Comisión (SEC) en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Dicho informe plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- La redacción del informe fue encomendada a Coopers&Lybrand.

Los controles internos constituyen la segunda norma relativa a la ejecución del trabajo debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría. (Cepeda, 2000).

De la implementación y seguimiento de las recomendaciones según la **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control Interno (Ley N° 27785)**

- Corresponde al titular de la entidad dictar las disposiciones necesarias para la implementación de las recomendaciones formuladas en el informe de control, cautelando su cumplimiento.
- Corresponde a los OCI efectuar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones, conforme a la normativa de control teniendo en cuenta lo siguiente:
  1. Constituye una actividad permanente
  2. Debe realizar la respectiva verificación directa en cada área responsable, informando de sus resultados a la contraloría general de la república y al titular de la entidad.

3. Debe realizar la evaluación de los resultados de las acciones adoptadas por la entidad que fue examinada con anterioridad, a efecto de establecer si fueron implementadas.
- Así mismo, el Órgano de control interno (OCI) efectúa el registro en el sistema informático establecido por la Contraloría General de la Republica (CGR), de las medidas correctivas dispuestas para implementar las recomendaciones de los informes de control emitidos por la CGR, por los OCI y por las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas.

### **Estado de implementación de las recomendaciones que son materia de publicación**

Las recomendaciones que se publicarán en los portales de transparencia de las entidades, son aquellas contenidas en los informes de control, cuyo estado de implementación se encuentre como “pendiente”, “en proceso” o “retornada”.

Cuando una recomendación publicada en el portal de transparencia, cambie al estado de concluido, dicho estado debe publicarse por una sola vez en la siguiente oportunidad en la se publique la actualización de dicha información

## **Formato para la publicación de recomendaciones y estado de su implementación**

Para el cumplimiento de lo dispuesto, el jefe del OCI deberá remitir al funcionario responsable del portal de transparencia de la entidad, la información contenida en el anexo 01: “Formato para la publicación de recomendaciones y estado de su implementación”, debidamente visado, con base en los resultados de la verificación y seguimiento de las recomendaciones realizados de acuerdo con la normativa de control.

**COSO (1992)**, el Control Interno es un proceso integrado a los procesos (y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos), efectuado por el Consejo de la Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan la definición algunos conceptos fundamentales: El Control Interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Dicho Comité presentó el resultado del trabajo desarrollado en el año 1992, conocido internacionalmente como “El Informe COSO” que tuvo una estructura conformada por **5 componentes interrelacionados:**

- 1er. componente: Ambiente de Control;
- 2do. componente: Evaluación o Valoración de Riesgos;
- 3er. componente: Actividades de Control Gerencial;
- 4to. componente: Información y Comunicación;
- 5to. componente: Actividades de Monitoreo (supervisión);

Informe que es tomado en cuenta por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI, que agrupa a todas las Contralorías Generales y Tribunales de Cuentas que existen en el mundo, que coincidentemente realizaba un Congreso mundial en Washington en ese mismo año, incorporando el denominado “Informe COSO” (el documento “Internacional de Control Integrated”) de la Comisión Treadway también para el sector gubernamental a nivel mundial (Informe conocido como COSO I).

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta

dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

## **COSO II**

A mediados del 2001, en el mundo empresarial se vuelven a presentar otros escándalos financieros, entre otros el caso WorldCom, que generó que los mercados bursátiles de todo el mundo, se desplomaran tras difundirse el multimillonario fraude contable en una de las más grandes compañías de telecomunicaciones de Estados Unidos, así también se presentó, el caso de la Empresa Enron Corporation el más

grande fracaso empresarial de la historia y en el arquetipo de fraude empresarial planificado, toda vez que aplicaron una serie de técnicas contables fraudulentas

Reconociendo la necesidad de orientación definitiva sobre administración de riesgos The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, inició un proyecto para desarrollar una estructura conceptualmente sólida que provea principios integrados, terminología común y orientación para la implementación práctica, que apoye los programas de las entidades para desarrollar o para comparar sus procesos de administración de riesgos del emprendimiento, emito el documento en el año 2004 “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado” (Informe conocido como COSO II); promoviendo un enfoque amplio e integral en las entidades del Estado y que agrega tres componentes más, a saber :

- 6to. componente: Establecimientos de objetivos;
- 7mo. componente: Identificación de eventos; y
- 8vo. componente: Respuesta a los riesgos

Es preciso indicar que dichos nuevos enfoques son recogidos por la INTOSAI (fundada en el año 1953, y que reúne entre sus miembros a más de 170 Entidades Fiscalizadoras Superiores, entre ellas la Contraloría

General de la República de Perú), a través de la XVIII INTOSAI, llevado a cabo en el año 2004 en Budapest, Hungría, aprobándose la “Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público”.

Enfoques que en el Perú, son recogidos a través de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, promulgada el 16-ABR-2006, y la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno, promulgada el 30.OCT.2006, respectivamente.

### **COSO III – 2013 - 2,014**

Aproximadamente después de más de 20 años de aplicación del marco de Control Interno emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO I) en 1992, dicha organización emitió un nuevo marco conocido como COSO III o COSO 2013, el cual responde a las exigencias del ambiente de negocios y operativo actuales. Las entidades registradas en la Securities and Exchange Commission (SEC) o Valores y Comisionistas de bolsa que hayan adoptado COSO como su marco de Control Interno en años anteriores, deberán llevar a cabo la transición al nuevo COSO 2013 durante 2,014.

### **LOS COMPONENTES DEL COSO**

Son los siguientes:

## **1. Ambiente de Control**

Abarca actitudes, habilidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, particularmente de su administración. La actitud de la dirección y la participación activa de los miembros clave de la administración en los resultados financieros y de operación son ejemplos de factores que pueden contribuir a la calidad del Ambiente de Control. Es el fundamento de todos los otros componentes del Control Interno; provee disciplina estructurada.

Algunos factores importantes del Ambiente de Control son:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de competencia.
- Rol del directorio y comité de auditoría.
- Filosofía de la gerencia y el estilo de operación.
- Estructura organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

## **2. Evaluación de Riesgos**

Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados. La condición previa para la Evaluación de Riesgos es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes, la Evaluación de Riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Debido a que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a las siguientes circunstancias:

- Cambios en el ambiente de operación.
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o reorganizados.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas líneas, productos o actividades.
- Restructuración de la compañía.

- Operaciones externas.
- Pronunciamientos contables.

### **3. Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad.

Las Actividades de Control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las Actividades de Control relevantes para la compañía, se relacionan con lo siguiente:

- Revisiones.
- Procesamiento de información.
- Controles físicos.
- Segregación de funciones.

#### **4. Información y Comunicación**

La información pertinente debe ser identificada, recopilada y comunicada en una forma y espacio de tiempo tales, que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo cual hace posible la conducción y el control de una empresa.

En las organizaciones, debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de Control Interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, las organizaciones deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

#### **5. Supervisión y monitoreo**

Los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de Control Interno en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

La eficiencia del sistema de Control Interno de toda organización, debe ser periódicamente evaluada por la dirección y los mandos medios; asimismo, un sistema de Control Interno se considera eficiente si la dirección de la entidad tiene la seguridad razonable de que: Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logro de los objetivos operacionales de la entidad. Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma. Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

#### **2.1.7. Definiciones de Control Interno**

**Estupiñan (2002).** Consiste en establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en especial el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

**Mantilla (2005)** es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre Control Interno en la administración de sus negocios. De hecho a menudo ellos hablan en término de control y están dentro del control.

Segundo se acomoda al subconjunto del Control Interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en los controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad.

**Yarasca (2006).** Sistema de Control Interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del

negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

En cambio nuestra Ley del Control Interno de las entidades del estado (2006) nos señala en el Artículo 3° ley N° 28716 que el control previo y simultaneo comprende exclusivamente a las autoridades funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los mismos que contienen políticas y métodos de autorización, registro, verificación, seguridad y protección.

#### **2.1.8. Alcance del Control Interno**

**Aguirre (2006).** En todo sistema de Control Interno se deben de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objetivo de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.

Los niveles de madurez de la estructura del Control Interno son (CIEC 2009):

**Nivel 1 -No confiable:** Ambiente en donde el control no existe y no están diseñados los controles.

**Nivel 2 -Informal:** Los controles existen y están diseñados pero no están debidamente documentados, dependiendo básicamente de las personas.

**Nivel 3 - Estandarizado:** Los controles existen y están diseñados, los empleados los conocen pero un desvío de las Actividades de Control probablemente no será detectado.

**Nivel 4 - Monitoreado:** Controles estandarizados en la preparación y diseño de reportes a la gerencia, se pueden utilizar herramientas para soportar las Actividades de Control.

**Nivel 5 - Optimizado:** Una estructura integrada de Control Interno, con un monitoreo en tiempo real y mejoramiento continuo, utilizando herramientas para soportar dichas Actividades de Control y así efectuar cambios rápidos si es necesario.

#### **2.1.9. Clasificación del Control Interno**

##### **A. Control Interno Contable**

**Aguirre (2006).** Son los controles métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la viabilidad y validez de los registros contables.

Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación, soporte de los registros, conciliación de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.), sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando la situación financiera al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registros (es decir, autorizaciones de cobros y pagos y conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.

## **B. Control Interno Administrativo o de Gestión**

**Aguirre (2006).** Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.

Se refieren a operaciones que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.)

## **C. Control Interno Financiero**

**Álvarez (2007).** El Control Interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registro que tiene relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización o valoración, etc.

## **D. Control presupuesto**

**Álvarez (2007)** El control presupuestario es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la administración por objetivos de los programas.

Como uno de los objetivos prioritarios de las entidades, es alcanzar determinado rendimiento de la eficacia de la ejecución del presupuesto, especialmente cuando se trata de la ejecución de los ingresos en relación con las desviaciones que se puedan presentar y se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El Control Interno presupuestario tiene por finalidad preservar la aplicación correcta y eficiente de los recursos financieros estimados, conservando el equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y recursos a asignar previniendo las autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente para los que hayan sido, que todas las acciones que impliquen afectación presupuestal se sujeten a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, a las leyes anuales de presupuesto, así como a las directivas de programación y formulación, aprobación, ejecución y cierre presupuestario. Respecto a la información, el sistema debe estar orientado a promover información suficiente y adecuada del mismo modo que la transparencia en la utilización, asignación y ejecución de los mismos fondos públicos debe estar siempre presente brindando y difundiendo la información pertinente.

### **E. Control Interno gerencial**

Comprende un sentido amplio el plan de organización, política, procedimiento y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas

### **F. Control Interno al sistema de información computarizada**

**Álvarez (2007).** El Control Interno al sistema de información computarizada está orientado a establecer y promover políticas relacionadas con el plan de organización, los métodos, procedimientos, registros e información confiable y proveer certeza razonable que todo el desarrollo del proceso integral sistematizado (hardware y software ) sirven y están adecuados a su propósito.

El control de información también está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control, su objetivo será mantener controles autorizados efectivos y oportunos sobre las operaciones de la entidad.

## **2.1.10. Implementación del sistema de Control Interno**

### **A. Responsables en Implementar el Sistema de Control Interno**

**Álvarez (2007).** El Control Interno es un proceso continuo realizado e implementado por la dirección y otros funcionarios de la entidad, la esencia del Control Interno está en las acciones tomadas por la gerencia para dirigir o llevar a cabo las operaciones, procesos, programas y proyectos de la organización en buenas condiciones, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.

Según la Ley del Control Interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril). El artículo 4 de la ley señala que las entidades del Estado implantarán obligatoriamente sistemas de Control Interno para ofrecer protección y certeza a los procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales vinculados a sus competencias y atribuciones, orientando su formulación y ejecución al cumplimiento de las metas y objetivos.

## **B. Procedimiento para la implementación**

### **Planificación**

Según la Guía de implementación del Control Interno de entidades del estado (2008). La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su 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.

### **Ejecución**

Para la Guía de implementación del Control Interno de entidades del estado (2008, 28 de octubre) En esta etapa se señalaran 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 fases: Implementación a nivel entidad, Implementación a nivel de proceso

### **Evaluación de proceso de implementación**

Nos menciona guía de implementación del Control Interno de entidades del estado. (2008, 28 de octubre) Siguiendo el proceso de implementación del SCI, 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.

#### **2.1.11. Beneficios de la implementación del Control Interno**

Como beneficios de la implementación del Control Interno se tiene:

- a) Sirven como herramientas que la gerencia utiliza para garantizar el cumplimiento de metas y logros.
- b) Es un canal que integra al personal con los objetivos.
- c) Ayuda al personal a medir su desempeño y mejorarlo.
- d) Mitiga las posibilidades de fraude.

- e) Facilita a la gerencia reportar como han invertido los recursos y logrado los objetivos propuestos.

#### **2.1.12. Elementos del Control Interno**

##### **A. Personal**

**Bravo (2002).** El sistema de Control Interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

**Mantilla (2005).** El Control Interno es ejecutado por un consejo de directores y otro personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.

##### **B. Organización**

**Perdomo (2000).** Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

**Bravo (2002),** los elementos del Control Interno que interfieren en ella son:

- a) Dirección, que asume la responsabilidad de política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- c) División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registró.
- d) Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas.

### **C. Supervisión**

**Perdomo (2000)**, una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal.

#### **D. Procesos**

**Mantilla (2005)**, expresa que el Control Interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de la entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como administración dirige los negocios.

#### **E. Control Interno**

Chapman (1965) Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

#### **F. Control interno administrativo**

Toscano & Salas (2005) hablan del control interno administrativo, es el plan de organización y los procedimientos relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de

la organización y constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

### **2.1.13. Sistema de Control Interno**

Coopers & Lybrand. (2007), El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las

deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados

#### **2.1.14. El informe COSO**

Ortiz (2008), El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión, Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Ministerio de Economía y Finanzas, Uruguay (2007) .El informe como tal es un medio para alcanzar un fin y no un fin per se. No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean las actividades de una organización. Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma, entre éstos: Planificación, Ejecución y Supervisión.

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relaciones entre sí; éstos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

#### **2.1.15.Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control Interno (Ley N° 27785)**

Define al control interno así:

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.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las

autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley.

Define el Sistema Nacional de Control así:

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.

Son atribuciones del Sistema Nacional de Control:

a) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública.

b) Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

c) Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la optimización de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa.

d) Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Los objetivos de la capacitación estarán orientados a consolidar, actualizar y especializar su formación técnica, profesional y ética. Para dicho efecto, la Contraloría General, a través de la Escuela Nacional de Control, o mediante Convenios celebrados con entidades públicas o privadas ejerce un rol tutelar en el desarrollo de programas y eventos de esta naturaleza. Los titulares de las entidades están obligados a disponer que el personal que labora en los sistemas administrativos participe en los eventos de capacitación que organiza la Escuela Nacional de Control, debiendo tales funcionarios y servidores acreditar cada dos años dicha participación. Dicha obligación se hace extensiva a las Sociedades de Auditoría que forman parte del Sistema, respecto al personal que empleen para el desarrollo de las auditorías externas.

e) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas

necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General.

f) Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los Informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba pre-constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes. En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y/o la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables.

g) Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales

## **2.2. Hipótesis**

No aplica.

## **2.3. Variables**

**Variable Independiente (X):**

## **Control Interno**

Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección.

## **Variable Dependiente (Y):**

### **Implementación de Recomendaciones**

Procedimientos para la verificación y seguimiento de la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes resultantes de las acciones de control efectuadas por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control y de las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Este trabajo, es una investigación científica Cuantitativa no correlacional Esta es una investigación del Nivel Descriptivo –Transversal.

Es de tipo transversal por que la recolección de datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

La investigación sigue el **Diseño No Experimental**, porque no se realizó la manipulación de ninguna variable; que según Hernández, Fernández y Baptista (2013), la investigación no experimental “no se realiza manipulación deliberada de las variables” y transversal, porque “recopila datos en un solo momentos dado”, y correlacional porque permite medir el grado de relación entre dos variables en un contexto particular.

### 3.3. Población y muestra

#### Población

La población de este trabajo de investigación estuvo constituida por 379 trabajadores de la Policía Nacional del Perú.

#### Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó el método no probabilístico, seleccionando a 20 funcionarios de la Policía Nacional del Perú (Jefes de área).

### 3.4. Definición y operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
CONTROL INTERNO (Variable Independiente)	Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección.	Componentes del Control Interno	Ambiente de Control Riesgos de control Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión
		Proceso del Control Interno	Planeamiento Ejecución Informe Evaluación Monitoreo
IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES (Variable Dependiente)	Procedimientos para la verificación y seguimiento de la implementación de las recomendaciones contenidas en los	Procedimientos para la verificación	Sistema de Control Gubernamental Informes de Auditoría Seguimiento Rastreo

	informes resultantes de las acciones de control efectuadas por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control y de las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas.	Situación de las Recomendaciones	Pendiente En proceso Implementada Retomada
--	--	----------------------------------	--

### 3.5. Técnicas e instrumentos

#### Técnica de recolección de datos

**Encuestas.-** Se aplicó un cuestionario de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación de 20 funcionarios de la Policía Nacional del Perú.

#### Instrumentos de recopilación de datos

**Ficha Bibliográfica-** Instrumento que se utilizó para recopilar datos de las normas administrativas, de libros, trabajos de investigación e Internet relacionados con el tema.

**Cuestionario.-** Este instrumento se aplicó para obtener información de 20 personas de la Policía Nacional del Perú.

### 3.6. Plan de análisis

#### Análisis de datos

Se aplicó las siguientes técnicas:

- a) Tabulación de cuadros con frecuencias absolutas y frecuencias relativas porcentuales

- b) Elaboración de figuras estadísticas

### **Procesamiento de datos**

El trabajo de investigación se procesó con los datos conseguidos de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

- a) Ordenamiento y clasificación
- b) Proceso computarizado con MS Excel

### 3.7. Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>Incidencia del control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015</p>	<p>¿Cuál es la incidencia del control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la incidencia del sistema de control interno en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el cumplimiento del Sistema de control interno en relación a sus componentes en la Policía Nacional del Perú, 2015.</li> <li>- Determinar la incidencia del Sistema de Control interno en relación a las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015.</li> <li>- Describir y analizar los riesgos del control interno y asociarlos a los componentes.</li> </ul>	<p>No aplica</p>

### **3.8. Principios éticos**

A las personas seleccionadas para el estudio se les explicó el motivo del estudio y los alcances que tiene para que participen de modo voluntario y de modo informado.

Si el encuestado acepta participar en el estudio se solicitó que firme el consentimiento informado. Se informó a las personas que se mantendrá en reserva sus opiniones.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

**4.1.1. Respetto al objetivo específico 1:** Analizar el cumplimiento del Sistema de control interno en relación a sus componentes en la Policía Nacional del Perú.

**Tabla 01. Cumplimiento del control interno, respecto al “Ambiente de Control”, según la opinión de funcionarios de la PNP**

	Elementos	Si		No	
		N	%	N	%
1	¿La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios?	3	15	3	15
2	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas	3	15	3	15
3	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI	3	15	3	15
4	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección	3	15	3	15
5	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad	3	15	3	15
6	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional	3	15	3	15
7	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad	3	15	3	15

8	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas	3	15	3	15
9	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado	3	15	3	15
10	Todos las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)	3	15	3	15
11	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad	3	15	17	85
12	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno	3	15	17	85
13	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden	3	15	17	85
14	Los Órgano de Control evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo	3	15	17	85
15	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI	3	15	17	85
16	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad	3	15	17	85
	<b>RESUMEN: Cumplimiento del control interno, respecto al “Ambiente de Control”,</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>85</b>

Fuente: Cuestionario tomado a la muestra según RCG 458-2008-CG

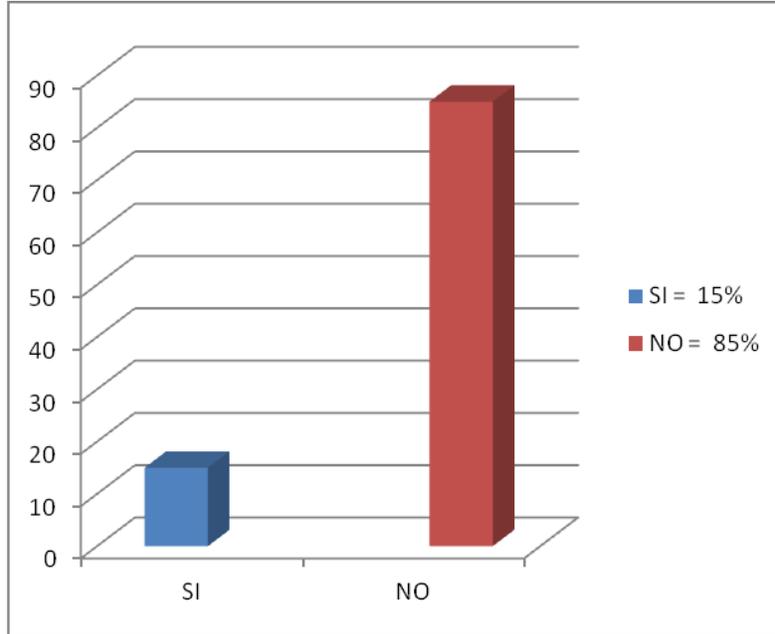


Figura 01: Componente de Ambiente de Control  
Fuente: Ídem Tabla 01

**Tabla 02. Cumplimiento del control interno, respecto a “Verificación del Riesgo”, según la opinión de funcionarios de la PNP**

	Elementos	Si		No	
		N	%	N	%
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos	0	0	20	100
2	La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos	6	30	14	70
3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos	0	0	20	100
4	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos	6	30	14	70
5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo	6	30	14	70
6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades	3	15	17	85
7	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)	0	0	20	100
8	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)	3	15	17	85
9	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados	3	15	17	85
10	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos	3	15	17	85
	<b>RESUMEN: Cumplimiento del control interno, respecto a “Verificación del Riesgo”,</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>85</b>

Fuente: Cuestionario tomado a la muestra según RCG 458-2008-CG

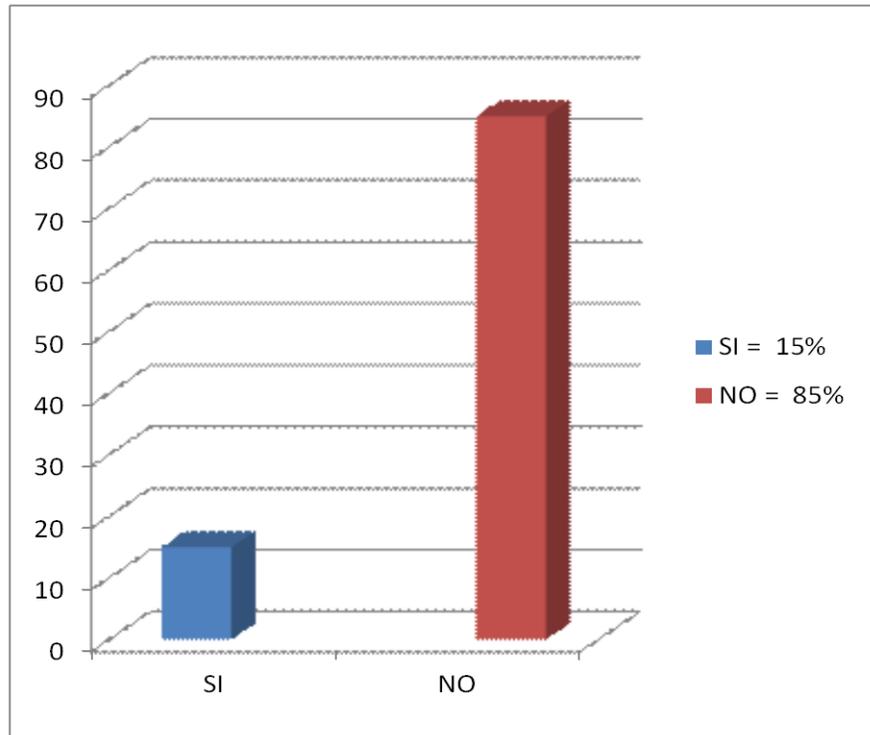


Figura 02: Componente de Verificación de riesgos

Fuente: Ídem Tabla 02

**Tabla 03. Cumplimiento del control interno, respecto a “Actividades de Control”, según la opinión de funcionarios de la PNP**

	Elementos	Si		No	
		N	%	N	%
1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades	0	0	20	100
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables	6	30	14	70
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo	0	0	20	100
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude	6	30	14	70
5	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos	6	30	14	70
6	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros	3	15	17	85
7	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos	0	0	20	100
8	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas	3	15	17	85
9	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes	3	15	17	85
10	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas	3	15	17	85
11	Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta	0	0	20	100
12	El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos	3	15	17	85
13	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente	0	0	20	100
14	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias	6	30	14	70
15	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes	6	30	14	70
	<b>RESUMEN: Cumplimiento del control interno, respecto al “Actividades de Control”,</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>85</b>

Fuente: Cuestionario tomado a la muestra según RCG 458-2008-CG

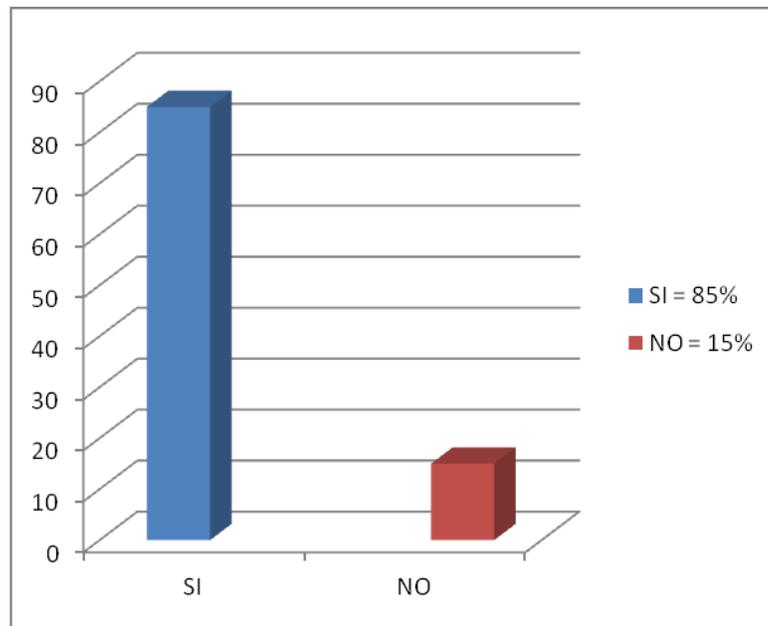


Figura 3: Componente de Actividades de Control  
Fuente: Ídem Tabla 3

**Tabla 04. Cumplimiento del control interno, respecto a “Información y Comunicación”, según la opinión de funcionarios de la PNP**

	Elementos	Si		No	
		N	%	N	%
1	Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas	0	0	20	100
2	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	17	85	3	15
3	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades	0	0	20	100
4	Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información	6	30	14	70
5	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento	6	30	14	70
6	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado	17	85	3	15
7	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna	0	0	20	100
8	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal	10	50	10	50
9	El portal de transparencia de la entidad se encuentra adecuadamente actualizado	17	85	3	15
10	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas	7	35	13	65
	<b>RESUMEN: Cumplimiento del control interno, respecto a “Información y Comunicación”,</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>60</b>

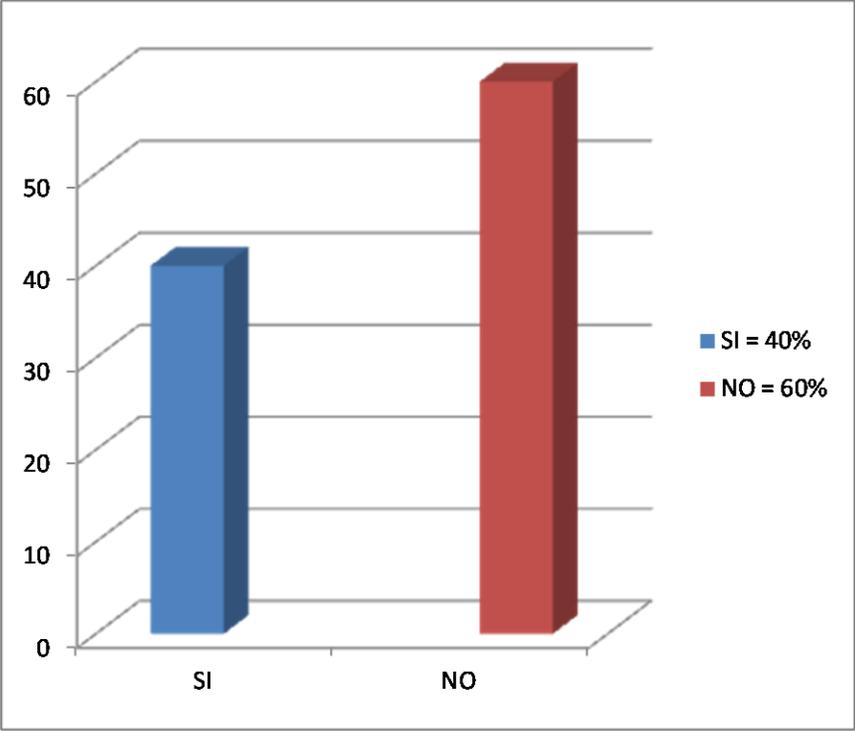


Figura 04: Componente de Información y Comunicación.  
Fuente: Ídem Tabla 4

**Tabla 05. Cumplimiento del control interno, respecto a “Supervisión”, según la opinión de funcionarios de la PNP**

	Elementos	Si		No	
		N	%	N	%
1	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello	0	0	20	100
2	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección	0	0	20	100
3	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas	0	0	20	100
4	Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI	0	0	20	100
5	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente	0	0	20	100
6	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas	0	0	20	100
7	Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de control, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento	0	0	20	100
	<b>RESUMEN: Cumplimiento del control interno, respecto a “Supervisión”,</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario tomado a la muestra según RCG 458-2008-CG

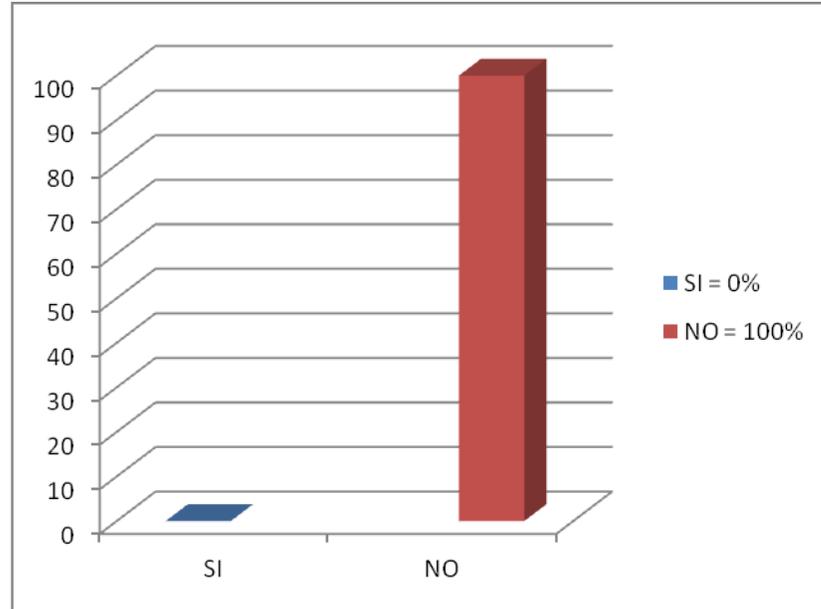


Figura 05: Componente de Supervisión  
Fuente: Ídem Tabla 5

**4.1.2 Respecto al objetivo 2:** Determinar la incidencia del Sistema de Control interno en relación a las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú, 2015.

Tabla 06: ¿Crees Ud. Que la PNP realiza una adecuada implementación de las recomendaciones dadas por el OCI?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	3	15,0
No	17	85,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

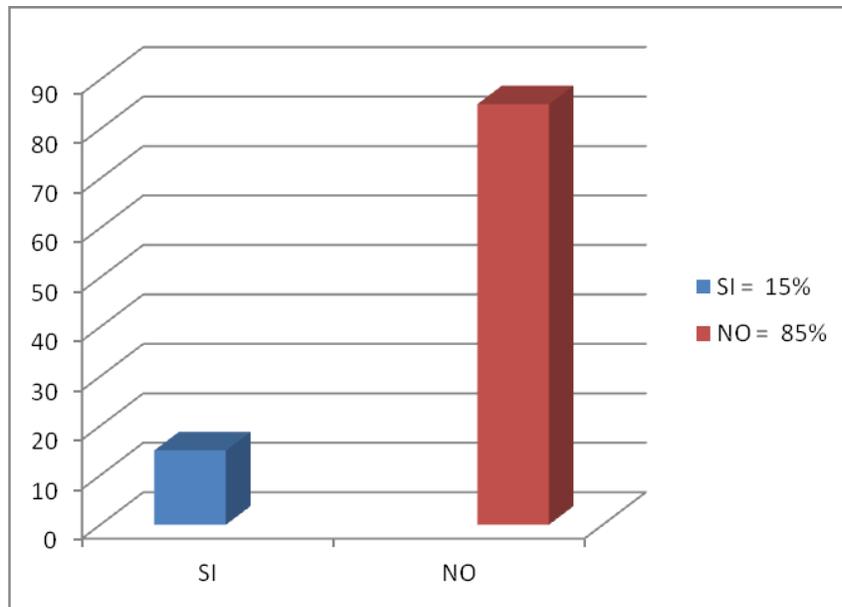


Figura 06: ¿Crees Ud. Que la PNP realiza una adecuada implementación de las recomendaciones dadas por el OCI?

Fuente: Ídem Tabla 06

Tabla 07: ¿Considera que el Sistema de Control Gubernamental permite el seguimiento de las recomendaciones en la PNP?

<b>Respuesta</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	7	35,0
No	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

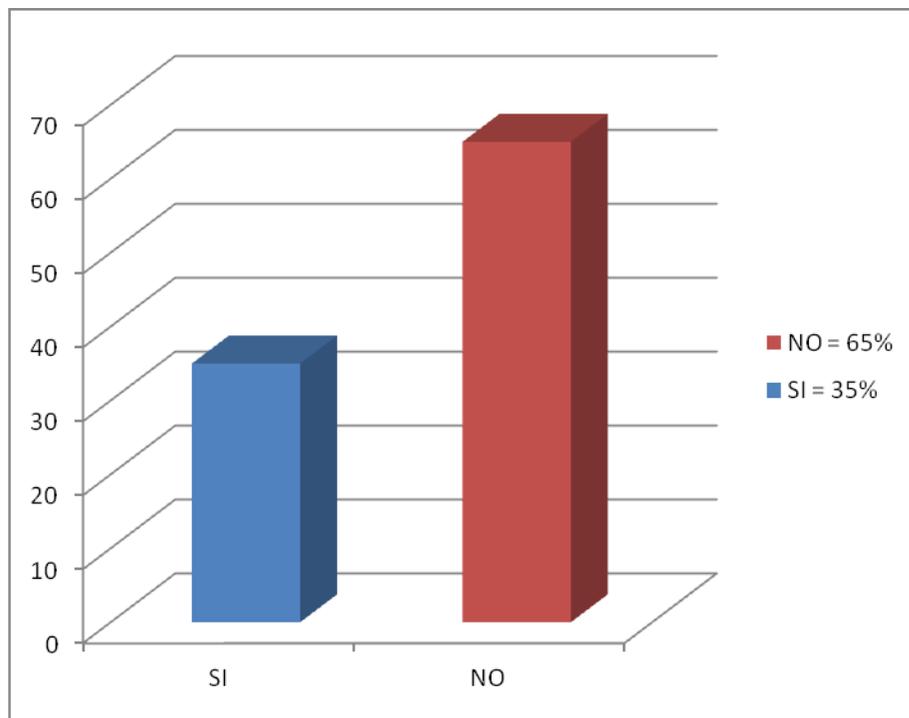


Figura 07: ¿Considera que el Sistema de Control Gubernamental permite el seguimiento de las recomendaciones en la PNP?

Fuente: Ídem Tabla 07

Tabla 08: ¿La PNP cuenta con un Plan de seguimiento de las recomendaciones?

<b>Respuesta</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	18	90,0
No	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

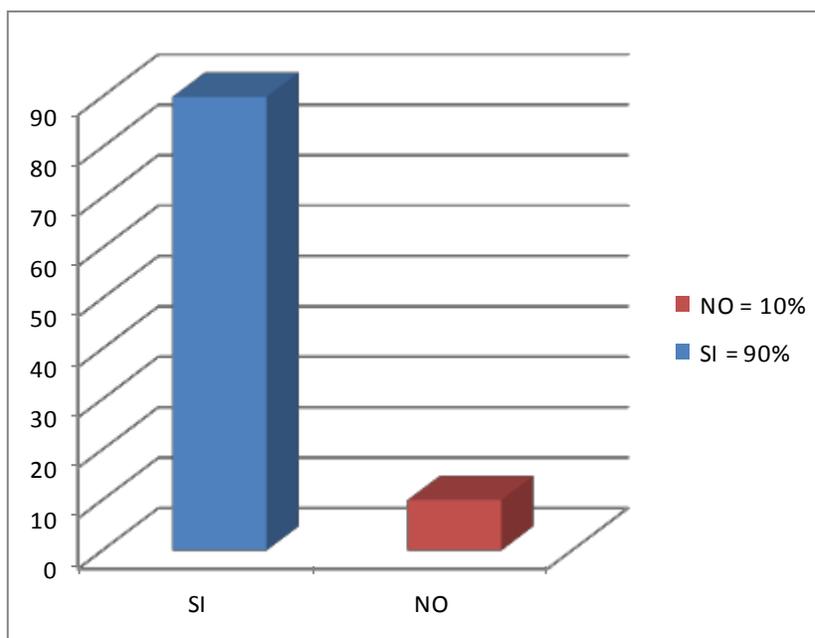


Figura 08; ¿La PNP cuenta con un Plan de seguimiento de las recomendaciones?

Fuente: Ídem Tabla 08

Tabla 09: ¿La administración hace sus informes sobre la implementación de las recomendaciones?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	7	13,0
No	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

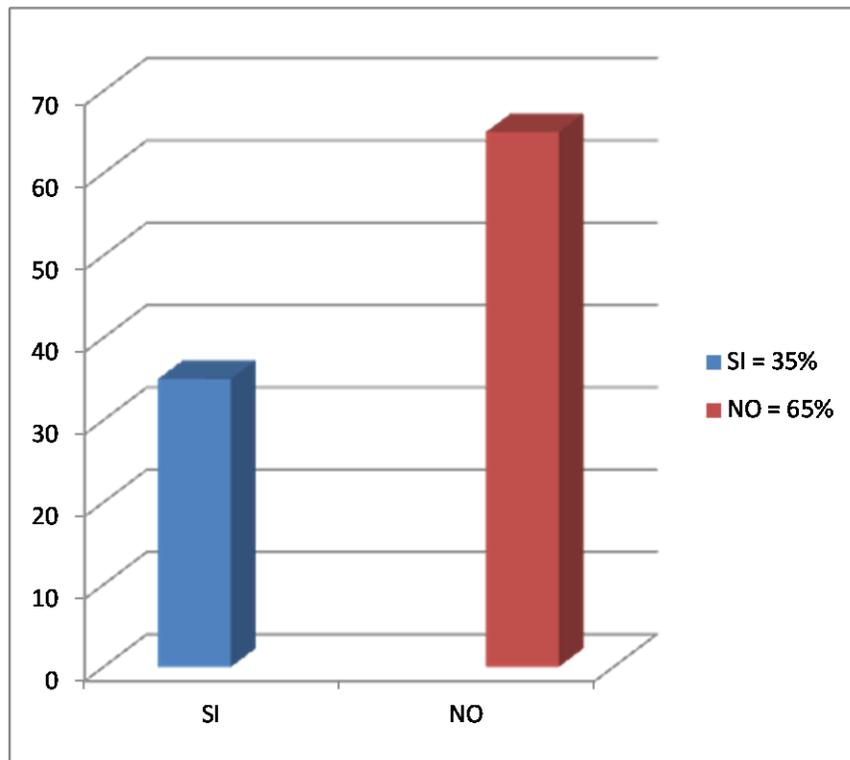


Figura 09: ¿La administración hace sus informes sobre la implementación de las recomendaciones?

Fuente: Ídem Tabla 09

Tabla 10: ¿La PNP diseña políticas para ejecutar la implementación de las recomendaciones?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	3	15,0
No	17	85,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

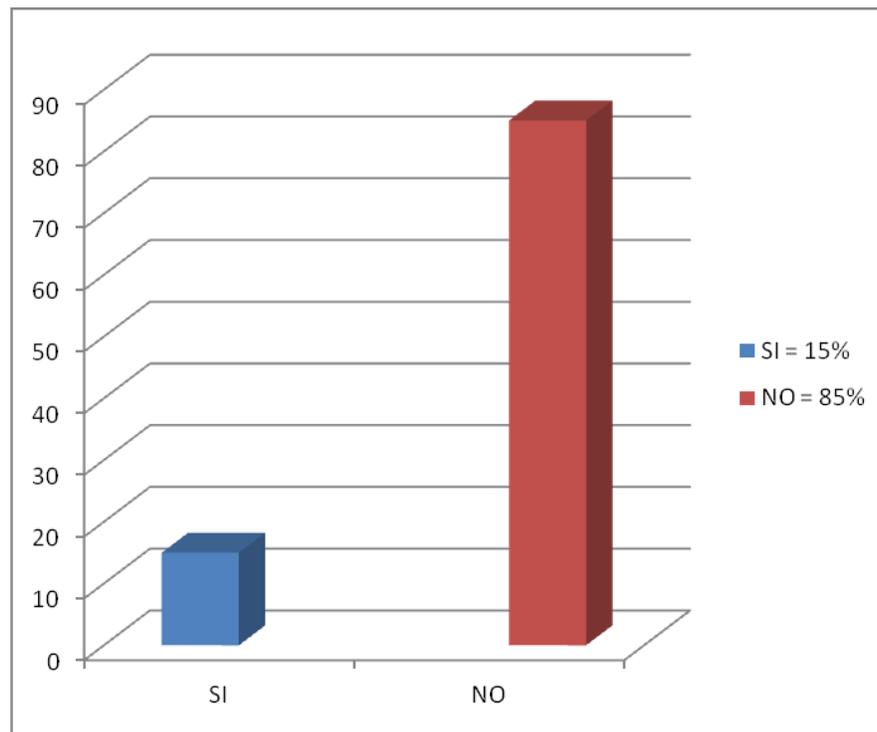


Figura 10: ¿La PNP diseña políticas para ejecutar la implementación de las recomendaciones?

Fuente: Ídem Tabla 10

Tabla 11: ¿Cree Ud. Que las recomendaciones dadas en los informes de auditoría influye significativamente en la gestión PNP?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	7	35,0
No	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

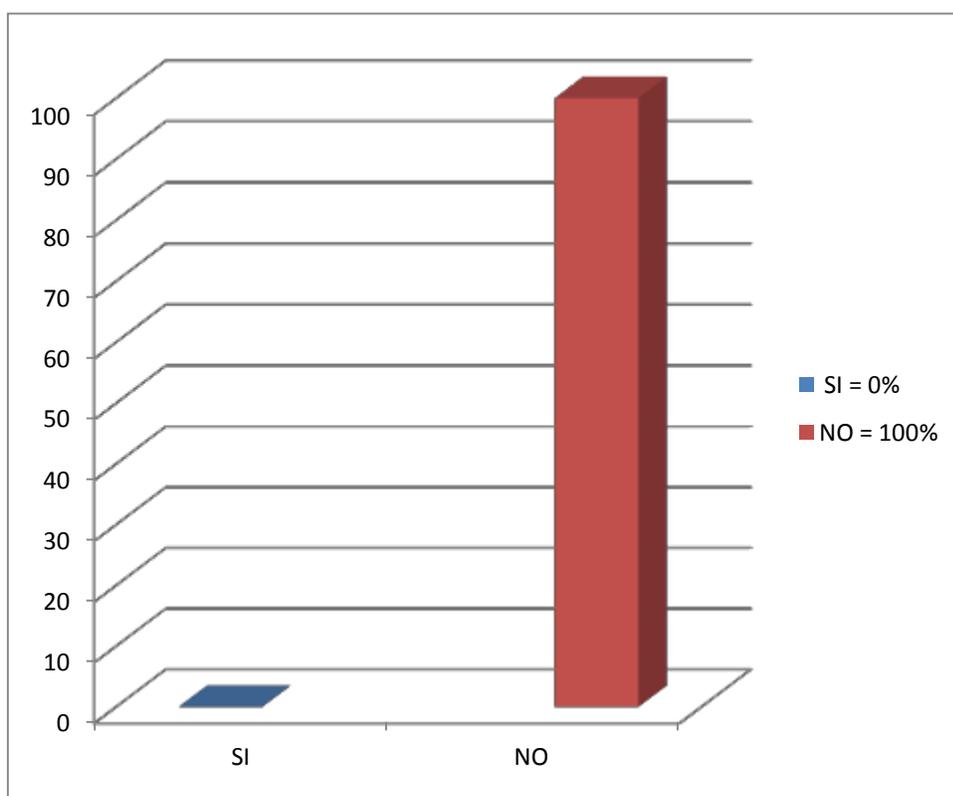


Figura 11: ¿Cree Ud. Que las recomendaciones dadas en los informes de auditoría influye significativamente en la gestión PNP?

Fuente: Ídem Tabla 11

Tabla 12: ¿Se lleva un rastreo de las recomendaciones pendientes y en proceso de la gestión PNP?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	18	90,0
No	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

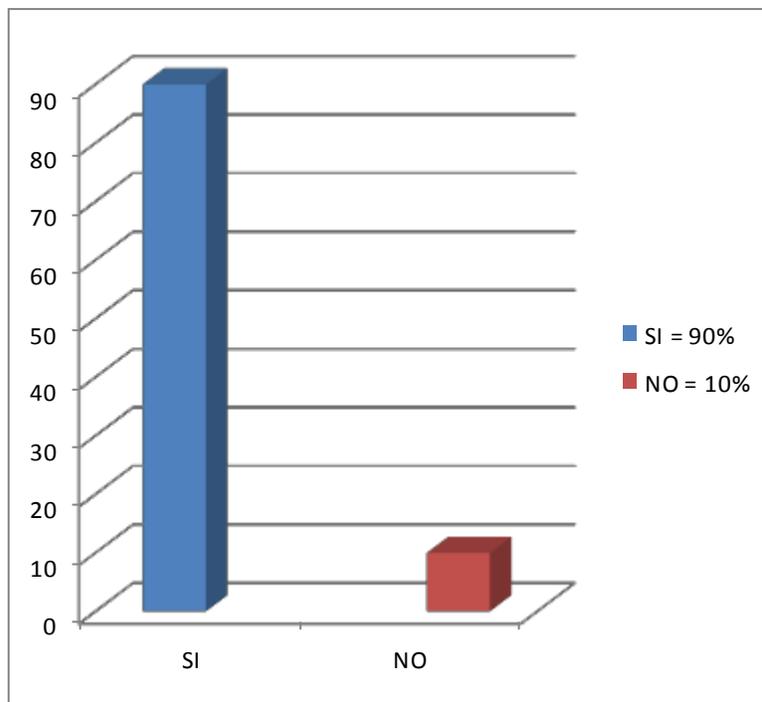


Figura 12: ¿Se lleva un rastreo de las recomendaciones pendientes y en proceso de la gestión PNP?

Fuente: Ídem Tabla 12

Tabla 13. ¿Se informa a la Unidad de Policía sobre los resultados de la implementación de las recomendaciones?

<b>Respuesta</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	3	15,0
No	17	85,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

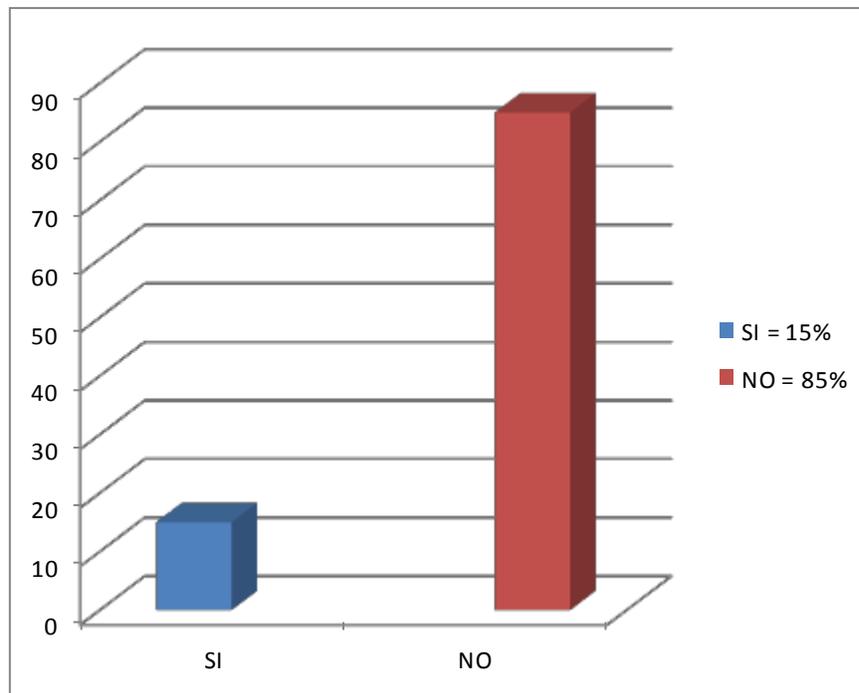


Figura 13: ¿Se informa a la Unidad de Policía sobre los resultados de la implementación de las recomendaciones?

Fuente: Ídem Tabla 13

Tabla 14: ¿La PNP cuenta con un Plan de Seguimiento para la implementación de las recomendaciones?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	4	20,0
No	16	80,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP

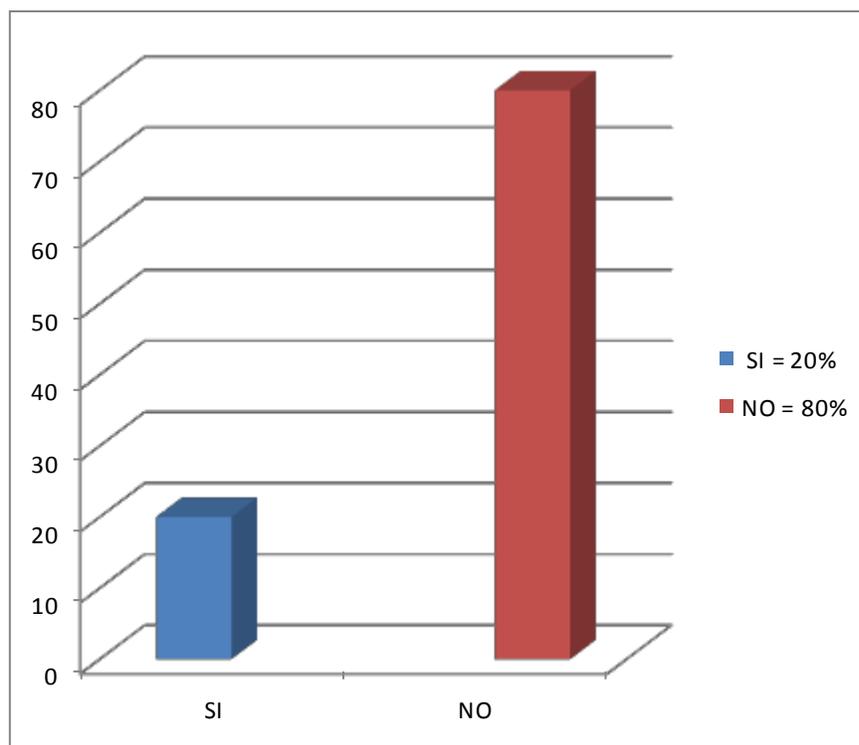


Figura 14: ¿La PNP cuenta con un Plan de Seguimiento para la implementación de las recomendaciones?

Fuente: Ídem Tabla 14

Tabla N° 15: ¿La PNP realiza una evaluación de las recomendaciones dadas por el OCI?

Respuesta	N° de personas	Porcentaje (%)
Si	6	30,0
No	14	70,0
Total	20	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP.

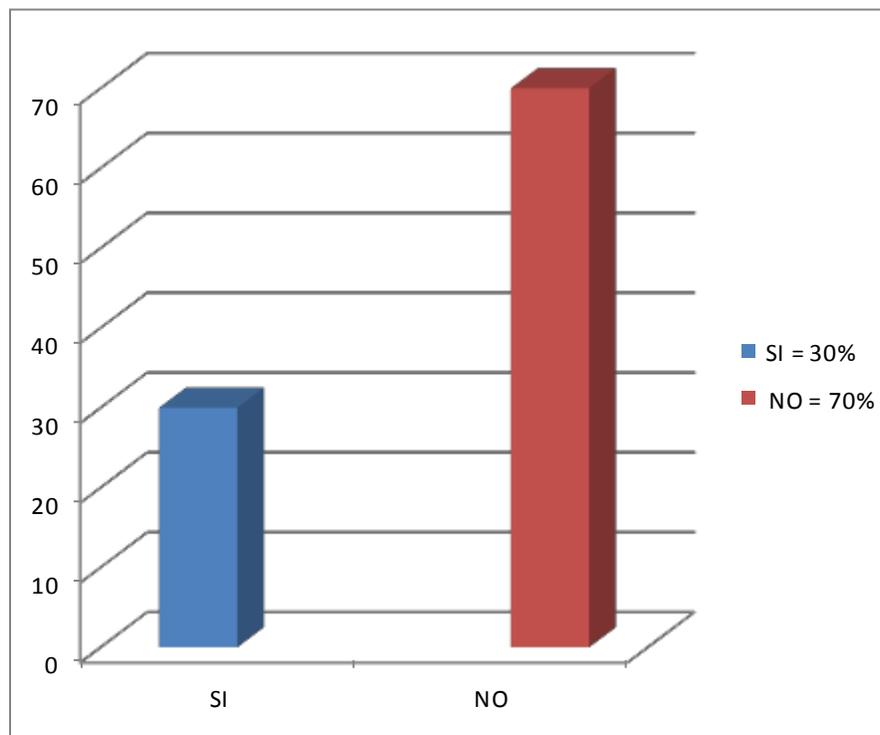


Figura 15: ¿La PNP realiza una evaluación de las recomendaciones dadas por el OCI?  
Fuente: Ídem Tabla 15

**4.1.3 Respecto al objetivo 3:** Describir y analizar los riesgos del control interno y asociarlos a los componentes del control interno en la Policía Nacional del Perú, 2015.

**Tabla 16: Evaluación general del Sistema de Control Interno**

N°	Componente	Porcentaje (%)	Nivel de control interno (*)
1	Puntaje obtenido en la evaluación de control interno: Componente <b>ambiente de control</b>	15%	Bajo
2	Puntaje obtenido en la evaluación de control interno: Componente <b>evaluación del riesgo</b>	15%	Bajo
3	Puntaje obtenido en la evaluación de control interno: Componente <b>actividades de control gerencial</b>	85%	Alto
4	Puntaje obtenido en la evaluación de control interno: Componente <b>información y comunicación</b>	40%	Bajo
5	Puntaje obtenido en la evaluación de control interno: Componente <b>supervisión</b>	0%	Bajo
Puntaje total obtenido en la evaluación de implementación del Sistema de Control Interno		155%	
(÷ ) N° de componentes del sistema de control interno.		5%	
Resultado total de la evaluación de implementación del sistema de control interno		31%	Bajo

(\*) Nivel de Control interno: Nivel alto (De 86 a 100 puntos) / Nivel medio (De 41 a 85 puntos) / Nivel bajo (De 0 a 40 puntos)

## 4.2. Análisis de resultados

En relación a los Objetivos del trabajo de investigación se logró determinar los siguientes aspectos:

### **Objetivo Específico N° 1:**

Respecto al Sistema de Control Interno y sus componentes:

Del 100% se obtuvo los siguientes resultados:

Componente de Control: De las 16 preguntas realizadas, el 15% contestó que SI y el 85% que NO (tabla 01). Lo cual refleja que la PNP, no se le está dando importancia al componente más importante del control interno, pues según lo que establece la base teórica de Estupiñan (2005) señala que este componente es el fundamento de todos los demás componentes del sistema de control interno, el cual otorga ordenamiento y estructura a dicho sistema.

Componente de Evaluación de riesgos: De las 10 preguntas realizadas, el 15% contestó que SI y el 85% que NO (Tabla 02), lo cual refleja que en la institución del caso, no se está identificando y valorando los riesgos a los que está expuesta, esto se debe a que no se cuenta con mecanismos para la identificación de riesgos; posición contraria a lo que establece la Contraloría General de la República (2006) pues señala que a través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos.

Componente de Actividades de Control: De las 15 preguntas realizadas, el 85% contestó que SI y el 15% que NO (Tabla 03), lo cual refleja que la PNP, si está llevando a cabo en su totalidad las acciones necesarias, cumpliendo lo que establece la Contraloría General de la República (2006) pues señala que las actividades de control comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

Componente de Información y Comunicación: De las 10 preguntas realizadas, el 40% contestó que SI, mientras que el 60% contestó que NO (Tabla 04), lo cual refleja que en la institución del caso, no está llevando a cabo una comunicación fluida entre los diferentes procesos y áreas de la entidad; lo cual no concuerda con lo que establece la Contraloría General de la República (2006) pues señala que debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

Respecto al componente Supervisión y Monitoreo: De las 7 preguntas realizadas , el 100% contestó que No (Tabla 05), lo cual pone en evidencia a la Policía Nacional del Perú en que no existe supervisión, verificación del desempeño de las funciones de sus trabajadores, ni tampoco se ha implementado el sistema de Control Interno, situación muy riesgosa para la entidad, pues según

lo que establece el informe COSO (citado por Ingeniería y Gestión Consultora, 2011) los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de Control Interno en el transcurso del tiempo; asimismo, afirman que esta situación se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos, de lo contrario no se podrá implementar las recomendaciones dadas por el OCI, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento.

**Objetivo Específico N° 2:**

Respecto a la Incidencia del SCI en relación a las recomendaciones emitidas por el OCI:

Tabla 06: Del 100% de los funcionarios encuestados el 15% considera que la PNP realiza una adecuada implementación, mientras que el 85% considera lo contrario.

Tabla 07: Del 100% de los funcionarios encuestados el 35% considera que la PNP da seguimiento a las recomendaciones del OCI, mientras que el 65% considera lo contrario.

Tabla 08: Del 100% de los funcionarios encuestados el 90% considera que la PNP cuenta con un Plan de seguimiento de las recomendaciones, mientras que el 10% considera que No.

Tabla 09: Del 100% de los funcionarios encuestados el 35% considera que la administración hace sus informes sobre la implementación de las recomendaciones, mientras que el 65% considera lo contrario.

Tabla 10: Del 100% de los funcionarios encuestados el 15% considera que la PNP diseña políticas para ejecutar la implementación de las recomendaciones, mientras que el 85% considera lo contrario.

Tabla 11: Del 100% de los funcionarios encuestados el 100% considera que las recomendaciones dadas en los informes no influye de manera significativa en la gestión de la PNP, dado a que estas no son implementadas, no existiendo un compromiso de mejora.

Tabla 12: Del 100% de los funcionarios encuestados el 90% considera que se lleva un rastreo de las recomendaciones pendientes y en proceso de la gestión de la PNP, por parte del OCI.

Tabla 13: Del 100% de los funcionarios encuestados el 15% considera que la PNP cuenta con un Plan de seguimiento para la implementación de las recomendaciones, mientras que el 85% considera lo contrario.

Tabla 15: Del 100% de los funcionarios encuestados el 30% considera que la PNP realiza una evaluación de las recomendaciones dadas por el OCI, y el 70% opina lo contrario.

Con base en los resultados alcanzados y atendiendo la discusión de los mismos, existe suficiente evidencia para sostener que mediante la aplicación del enfoque de investigación cuantitativo, ha sido posible determinar que no existe incidencia significativa en la implementación de las Recomendaciones emitidas por el OCI de la PNP, ya que en el desarrollo de sus labores, no realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente las deficiencias y problemas detectados, de manera que se puedan tomar las acciones inmediatas , así mismo se llegó a los resultados que el PNP no implementa las recomendaciones que formula el Órgano de control de manera que no constituyen compromisos de mejoramiento.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

#### **A. Respecto al objetivo específico 1:**

Del cuestionario aplicado a los funcionarios de la PNP, se ha podido evidenciar que no se encuentra implementado un sistema de Control Interno, haciendo que las actividades que se realicen dentro de la institución carezcan de una adecuada supervisión. Asimismo los componentes del Control Interno no están operando eficientemente, pues los resultados encontrados no son favorables, como:

Componente del Ambiente de Control implementado en un 15% encontrándose en un nivel bajo de implementación.

Componente de Evaluación de Riesgo implementado en un 15% encontrándose en un nivel bajo de implementación.

Componente de Actividad de Control implementando en un 85% encontrándose en un nivel favorable alto en su implementación.

Componente de Información y Comunicación implementado en un 40% encontrándose en un nivel bajo de implementación.

Componente de Supervisión, que aún no se encuentra implementado, de ahí las recomendaciones emitidas por el OCI no son consideradas.

**B. Respecto al objetivo específico 2:**

De los resultados hallados en el presente trabajo de investigación, se concluye que el SCI no influye significativamente en la gestión de la PNP (tabla 11), ya que se encuentra implementado el sistema de Control Interno en un 31% siendo un nivel bajo, lo cual se debe a que no se viene aplicando los componentes y sub componentes del Control Interno que establece al informe COSO, situación que pone en peligro los intereses de la Policía Nacional del Perú.

**C. Conclusión general**

Se concluye que la implementación de las recomendaciones del OCI para la Policía Nacional del Perú no ha tenido un efecto favorable, ya que la dirección no ha implementado el sistema de control interno. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la alta dirección para hacer frente a dichos riesgos.

**5.2. Recomendaciones**

En virtud a las conclusiones precedentes se estima pertinente recomendar a los directivos de la Policía Nacional del Perú, lo siguiente:

- Que en la medida de lo posible se evalúe la conveniencia de llevar a cabo la implementación del control interno en base al modelo en lo prescrito en la Ley N° 28716 - Ley del Control Interno en las Entidades Públicas, su Reglamento, aprobado por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG; así como, la Guía para la implementación del Control Interno, aprobado por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, que si bien es una norma obligatoria para los titulares de pliego de las entidades públicas puede ser usada también para las entidades privadas por cuanto los resultados de la investigación, han evidenciado que el control interno no incide favorablemente en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI.
- Asimismo, debe considerarse que dicha Implementación implica que el entorno de control aporte el ambiente adecuado en el que las personas desarrollen sus actividades y cumplan con sus responsabilidades asignadas, el cual servirá de base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos deberán evaluar los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la institución. Las actividades de control se establecerán para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante deberá captarse y comunicarse por toda la entidad. Todo este proceso deberá ser supervisado y modificado según las

circunstancias. Además, deberá realizarse el seguimiento de los resultados y asumir el compromiso de mejora continua institucional.

- Que la Gestión Institucional de la Policía Nacional del Perú, al contar con controles internos implementados, se optimizará y mejorará la responsabilidad de poder implementar las recomendaciones que realiza el Órgano de Control Interno, en el sentido que se brindará mayor seguridad a las operaciones que coadyuven al desarrollo de la entidad, hacia el logro de los objetivos y metas trazadas, los cuales se alcanzarán de manera eficiente y eficaz; situación que redundará en la confiabilidad de los estados financieros y presupuestarios.

## **VI. Aspectos complementarios**

Al respecto, se analizaron aspectos complementarios como son la importancia de la auditoría y su relación con el control interno, así como la gestión institucional de la Policía.

## VII. Referencias bibliográficas

1. Aguirre, J. (2006). Auditoría y control interno. Editorial cultura S.A. Madrid-España
2. Álvarez, O. (2007). Auditoria Gubernamental - técnicas y procedimientos. Editorial El Pacifico. Lima-Perú.
3. Álvarez, O. (2007). Auditoria Gubernamental Integral. Editorial El Pacifico. Perú- Lima
4. Arango, G. (2013). Beneficios y Obstáculos de la Implementación de un Modelo de Control Interno: MECI – Coso. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad Ciencias Económicas, Especialización en Control Interno. Bogotá.
5. Bravo, M. (2000). Control interno. Editorial San Marcos. Lima- Perú
6. Bisquerra, R. (2012). Metodología de la investigación educativa. España: La Muralla.
7. Bravo, M. (2000). Control interno. Editorial San Marcos. Lima- Perú
8. Bravo, M. (2002). Auditoría Integral. Editora FECAT. Lima- Perú.
9. Campos, C. (2010). Los Procesos de Control Interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado. Lima - Perú Recuperado el 06 de mayo del 2015. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/campos\\_g\\_c/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/campos_g_c/t_completo.pdf)
10. Chapman (1965), Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

11. COSO ERM (2004) Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gestión de riesgos corporativos — ERM. USA. COSO Publishing.
12. COSO. (1992). Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control Integrated Framework. USA. COSO Publishing.
13. COSO. (2011). Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
14. Estupiñán, R. (2006). Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Ediciones ECOE.
15. Mantilla, S. (2005). Control Interno: Informe COSO. ECOE Ediciones. Bogotá.
16. Paz, M. (2,009). “El control interno de gestión de las clínicas privadas de Lima Metropolitana” Tesis para optar el grado académico de Maestro con Mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. Universidad de San Martín de Porres.
17. Perdomo A. (2000). Fundamentos de Control Interno. (6° Ed.). Internacional Thonson Ediciones S.A.: México.
18. Silva, K. (2014). Coso 2013, hacia un nuevo enfoque de control interno. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-coso-2013-hacia-un-nuevo-enfoque-control-interno-19017.aspx#.VIEkNNKG8uc> el 04 de diciembre de 2014.
19. Yarasca, P. (2006). Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno. Lima-Perú

## Anexos

### 1. Cuestionario

<b>TESIS: “EL CONTROL INTERNO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EMITIDAS POR EL OCI DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ - AÑO 2015”</b>
--

<b>OBJETIVO:</b> Determinar si el sistema de control interno incide en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI de la Policía Nacional del Perú- Año 2015.
--

<b>1.- GENERALIDADES:</b> Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa; por lo que agradeceré proporcionar informaciones veraces, solo así serán realmente útiles para la presente investigación.	<b>INFORMANTES:</b> La presente Encuesta está dirigida al personal de Funcionarios y empleados de la Policía Nacional del Perú.
--	--

<b>2. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO</b>
--

<b>Área donde labora:</b>
---------------------------

<b>Función que desempeña:</b>
-------------------------------

<b>3. DATOS DEL INFORMANTE</b>
--------------------------------

<b>3.1 ¿Cuál es el cargo que desempeña en la Policía Nacional del Perú ?:</b>
---

Funcionario( )    Obrero    ( )
---------------------------------

Empleado ( )    Otros    ( )
------------------------------

Tiempo de Servicio en el cargo actual_____Tiempo de Servicio en la PNP_____
---

### 5. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

<b>1. ¿Cree Ud. que la PNP realiza una adecuada implementación de las recomendaciones dadas por el OCI?</b>
---

a) Si		b) No	
-------	--	-------	--

<b>5.2. ¿Considera que el Sistema de Control Gubernamental permite el seguimiento de las recomendaciones en la PNP?</b>
---

a) Si		b) No	
-------	--	-------	--

<b>5.3. ¿La PNP cuenta con un Plan de seguimiento de las recomendaciones?</b>
---

a) Si		b) No	
-------	--	-------	--

<b>5.4. ¿La administración hace sus informes sobre la implementación de las recomendaciones?</b>
--

a) Si		b) No	
-------	--	-------	--

<b>5.5. ¿La PNP diseña políticas para ejecutar la implementación de las recomendaciones?</b>
--

a) Si		b) No	
-------	--	-------	--

<b>5.6.</b> ¿Cree Ud. que las recomendaciones dadas en los Informes de auditoría influye significativamente en la gestión de la PNP?			
a) Si		b) No	
c) No sabe		d) No opina	
<b>5.7.</b> ¿Se lleva un rastreo de las recomendaciones pendientes y en proceso de la gestión PNP?			
a) Si		b) No	
<b>5.8.</b> ¿Se informa al Unidades de la Policía sobre los resultados de la implementación de las recomendaciones?			
a) Si		b) No	
<b>5.9.</b> ¿La PNP cuenta con un Plan de Seguimiento para la implementación de las recomendaciones?			
a) Si		b) No	
<b>5.10.</b> ¿La PNP realiza una evaluación de las recomendaciones dadas por el OCI?			
a) Si		b) No	



### 3. Ejemplos de actividades de control para el proceso de administración de activos fijos

<b>Subproceso</b>	<b>Implementación de las actividades de control</b>
Toma de inventario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer procedimientos claros y sencillo</li><li>- Designar a personal responsable de la toma de inventario quien será independiente de la custodia de los bienes</li></ul>
Baja de bienes de activos fijos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer procedimientos para la baja de bienes, de conformidad con las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bienes Nacionales.</li><li>- Establecer procedimientos referidos a casos de transferencia, subasta, incineración, destrucción o donación de su patrimonio mobiliario.</li></ul>

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

4. Ejemplos de actividades de control para el proceso de administración de los recursos humanos

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

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

## 5. Registro de riesgos

Proceso: Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios					
Sub proceso	Objetivo del proceso	RIESGO	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos
Proceso de Requerimiento de Bienes y Servicios incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las especificaciones técnicas y/o términos de referencia	R1 Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	Personal del área usuaria no detalla especificaciones técnicas Interpretación errónea de especificaciones técnicas por parte de personal Llenado erróneo de la información en el sistema	Adquisiciones de bienes y servicios innecesarios Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados
		R2 Generación de requerimientos mal planificados	Riesgo Operativo	Personal que desconoce la proyección de necesidades de su área Personal no capacitado	* Desabastecimiento de bienes y servicios, ocasionado realizar varios requerimientos que llevarían a fraccionamientos.
		R3 Información mal ingresada al sistema informático	Riesgo Operativo	Incorrecta manipulación del sistema por los usuarios Modificaciones de la información en el sistema por usuarios no autorizados	Pérdida de información Pérdida de tiempo
	Evaluar precios de mercado, garantizando el uso de los recursos de la empresa	R4 Cotizaciones sobrevaluadas	Riesgo Financiero	*Proveedores de bienes y servicios determinan el valor referencial no acorde a la realidad del mercado Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico No se efectúan las cotizaciones necesarias	Adjudicaciones con precios sobrevaluados ó bienes y servicios adquiridos con precios inferiores obteniendo productos de baja calidad Perjuicio económico para la entidad
		R5 Bases para adquisiciones mal elaboradas	Riesgo Operativo y Riesgo de Cumplimiento	Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico Personal cuenta con limitaciones técnicas profesionales* Personal no	Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados Adquisición de bienes y servicios de mala calidad Procesos de selección

				capacitado	deficientes ocasionando perjuicio a la entidad
	Convocatorias de los procesos de selección que permitan atender en el tiempo oportuno las necesidades de la entidad.	R6	Calendario de actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Riesgo de Cumplimiento Riesgo externo	* Ente rector CONSUCODE determina mediante la normatividad los plazos para los procesos de selección  * Falta de atención a los usuarios perjudicando las necesidades oportunas de la entidad.
Proceso de requerimiento de bienes y servicios no programados en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar el registro de las adquisiciones de bienes y servicios, no programadas	R7	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	Personal del área usuaria no identifica necesidades reales Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico  *Adquisición de bienes y servicio de poca utilidad
	Cautelar el adecuado uso de los recursos de la empresa	R8	Bienes y servicios con mayor costo	Riesgo operativo	*Incorrecta estimación de costos de parte del personal * No se efectúan las cotizaciones necesarias  *Adquirir a precios no acordes con el mercado *Requerimientos de bienes y servicios con precios elevados *Solicitar disponibilidad presupuestal innecesaria
	Asegurar la obtención oportuna de los bienes y servicios no programadas	R9	Retrasos de entes superiores de control en la atención a requerimientos Presupuestales	Riesgo Financiero Riesgo Externo	* Normativa legal  Incumplimiento de la ejecución presupuestal No se concreta la modificación presupuestal Retraso en la adquisición de bienes importantes

## 6. Implementación en el Área de Tesorería

Subproceso	Implementación de las actividades de control
Administración de caja	<p>Elaborar un flujo de caja que contenga un horizonte temporal similar al ejercicio presupuestal; su periodicidad puede ser anual, trimestral, mensual o diario, de acuerdo con las necesidades.</p> <p>Establecer mecanismos de control aplicables para la seguridad y custodia de cheques, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giro de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras;</li> <li>- Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados;</li> <li>- Uso de muebles con cerraduras adecuadas para guardar los cheques en cartera y los talonarios de cheques no utilizados;</li> <li>- Uso de registros de cheques en cartera y cheques anulados que faciliten la práctica de arqueos y la revisión de las conciliaciones;</li> <li>- Mecanismos de comunicación rápida para el bloqueo de cuentas bancarias en casos de cheques extraviados; o Uso del sello "ANULADO" en los cheques emitidos que deben anularse.</li> <li>- Determinar la responsabilidad sobre la custodia de fondos, cheques, cartas-fianza y valores negociables.</li> <li>- Establecer formatos uniformes para formularios, recibos de ingreso y comprobantes de pago del ingreso y egreso de fondos.</li> <li>- Los formatos establecidos deben estar membretados y pre numerados para reducir el riesgo de mal uso, en caso de pérdida o sustracción de formularios en blanco (sustitución, uso indiscriminado, entre otros) obligando además a un mayor cuidado en su custodia.</li> <li>- Los documentos pre numerados deben ser utilizados en orden correlativo y cronológicamente. Los documentos pre numerados no utilizados, o formulados incorrectamente deben anularse, archivándose el original y las copias respectivas como evidencia de su anulación.</li> <li>- verificar que el personal a cargo del manejo de fondos integro del dinero recibido en la cuentas</li> </ul>
Control y custodia de cartas-fianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer procedimientos para el control y custodia de las cartas fianza que consideren lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>La carta fianza debe ser emitida por una institución financiera debidamente reconocida y autorizada por la <ul style="list-style-type: none"> <li>o Superintendencia de Banca y Seguros; o Recepción del documento, previo al pago de anticipos, en cuyo proceso debe verificarse si la carta fianza es solidaria, incondicionada, irrevocable y de realización automática;</li> <li>o Custodia organizada de las cartas fianza;</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Control de vencimientos de cartas fianza.</li> </ul>
Uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo	<p>Establecer procedimientos en los giros de fondos fijos para pagos en efectivo destinados para atender gastos urgentes, teniendo en cuenta los criterios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Justificación y autorización correspondiente del nivel superior para su apertura;</li> <li>o Indicación del tipo de gastos a cubrir, el monto máximo de cada pago y los niveles de autorización que comprenda como mínimo, al jefe responsable de la ejecución del gasto y al jefe responsable de la administración financiera o quien haga sus veces para autorizar la entrega de fondos;</li> <li>- Designación para el manejo del fondo a una persona distinta a los responsables de giro de cheques y del registro en el libro de bancos;</li> <li>o Establecimiento de procedimientos y plazos de rendición y reposición de fondos;</li> <li>o Elaboración de reportes periódicos de rendición de fondos, indicando los montos, función, programa, actividad o proyecto, al que correspondan presupuestalmente.</li> </ul>
Arqueos de fondos y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar arqueos de fondos o valores por lo menos con una frecuencia mensual, con el fin de determinar su existencia física, al igual que su concordancia con los saldos contables.</li> <li>- Determinar funcionarios competentes para efectuar arqueos como son: el jefe de tesorería, el contador, el administrador, y cualquier otro que sea designado por los superiores. El resultado de arqueo debe ser informado a los niveles superiores correspondientes.</li> </ul>