

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

(Aprobadas por R.C. N° 458-2008-CG Pub. el 30.OCT.2008)

PLAZO DE IMPLANTACIÓN

- 24 meses para implementar el SCI** a partir del día siguiente de publicada la presente Resolución ([30.Oct.2010](#)).
- Al término de los 12 primeros meses ([30.Oct.2009](#))**, las entidades presentarán al OCI o a la CGR, un informe con los resultados de la implementación del SCI producto de su autoevaluación, señalando los avances logrados.
- Cumplido el plazo máximo ([30.Oct.2010](#)), las entidades deberán remitir anualmente los resultados del funcionamiento del SCI a través del informe de autoevaluación que se señala en la Guía.

IMPLICANCIAS DEL D.U. 067-2009 EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI

Considerando:

- Que, las entidades ... en muchos casos por la naturaleza de las funciones que realizan no cuentan con el personal idóneo para que desarrollen las funciones como miembro de un Comité de Control, lo que ha ocasionado que, un gran número de entidades, inicien la contratación de asesorías de Sociedades de Auditoría o consultorías de primer nivel; sin embargo, muchas de las entidades públicas carecen de la disponibilidad presupuestaria y financiera suficiente para atender el gasto que generaría la aplicación inmediata de la Ley N° 28716;
- Que, a fin de evitar la situación señalada ... y teniendo en cuenta que aún no se expiden las nuevas Leyes Orgánicas de Funciones de la mayoría de los Sectores ni sus respectivos documentos de gestión que establezcan, de manera clara, las funciones de dichas entidades públicas, ni se ha culminado la implementación en los tres niveles de gobierno del SIAF SP versión II, es necesario que la Ley N° 28716 y la normativa técnica de control dictada por la Contraloría General de la República se apliquen de manera progresiva teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades;

IMPLICANCIAS DEL D.U. 067-2009 EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI

Artículo 1.- Modificación del artículo 10 de la Ley N° 28716

El marco normativo y la normativa técnica de control que dicte la CGR a que se refiere el párrafo anterior serán de aplicación progresiva teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de recursos presupuestales, debiendo entrar en vigencia cuando se culmine la aprobación de todas las Leyes de Organización y Funciones de los diversos Sectores del Gobierno Nacional y de sus respectivos documentos de gestión, así como cuando el SIAF SP versión II, el cual incluirá el módulo de evaluación de Control Interno, esté implementado en los tres niveles de gob.”

**LEY 29743, LEY QUE MODIFICA ART. 10º DE LA LEY 28716
(LEY DE CONTROL INTERNO), Publicada: 09.Jul.2011**

EFFECTO:

- *Derogación del D.U. 067-2009.*

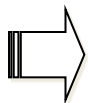
OBJETIVOS DE LA GUÍA

Objetivo Principal



- Proveer de lineamientos, herramientas y métodos a las entidades para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) establecido en las Normas de Control Interno (NCI).

Otros Objetivos



- Servir de referencia para la implementación o adecuación del SCI, en el marco de las NCI.
- Promover la aplicación de una estructura de control interno uniforme que se adapte a cada entidad
- Exponer con mayor amplitud los conceptos utilizados en las NCI.

CONCEPTO: "Control Interno"

Art. 7º, Ley 27785: *“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”*

OBJETIVO DE LA LEY 28716, "Ley de Control Interno"

Su propósito es cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Tipos de Control Interno



Las políticas y métodos de:

- *Autorización
- *Evaluación
- *Registro
- *Seguridad
- * Verificación
- * Protección.

Ley N° 27785, Art. 7°.

Ámbito de aplicación de la Guía

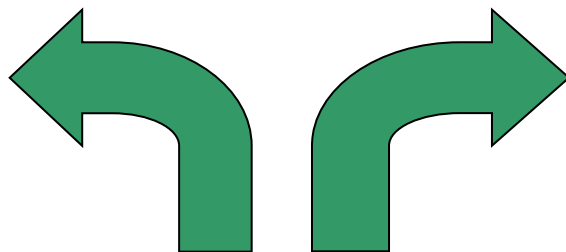
La Guía podrá ser utilizada por los funcionarios y servidores públicos de las entidades, bajo la supervisión de los titulares, personal directivo y jefes responsables de la administración gubernamental.

La presente Guía ofrece una estructura y metodología enunciativa mas no limitativa, que sirve de marco de referencia.

Objetivos Implantación del Sistema de Control Interno

Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía

Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información



Sistema de Control Interno

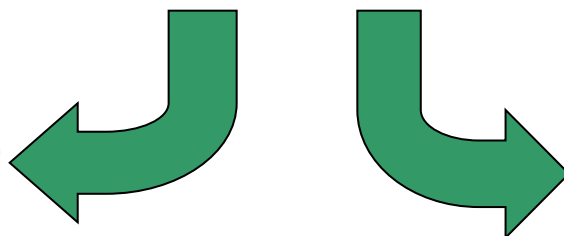
Cuidar y resguardar recursos y bienes del estado contra cualquier forma o pérdida

Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales



Cumplir normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones

Promover el cumplimiento de Rendir Cuenta

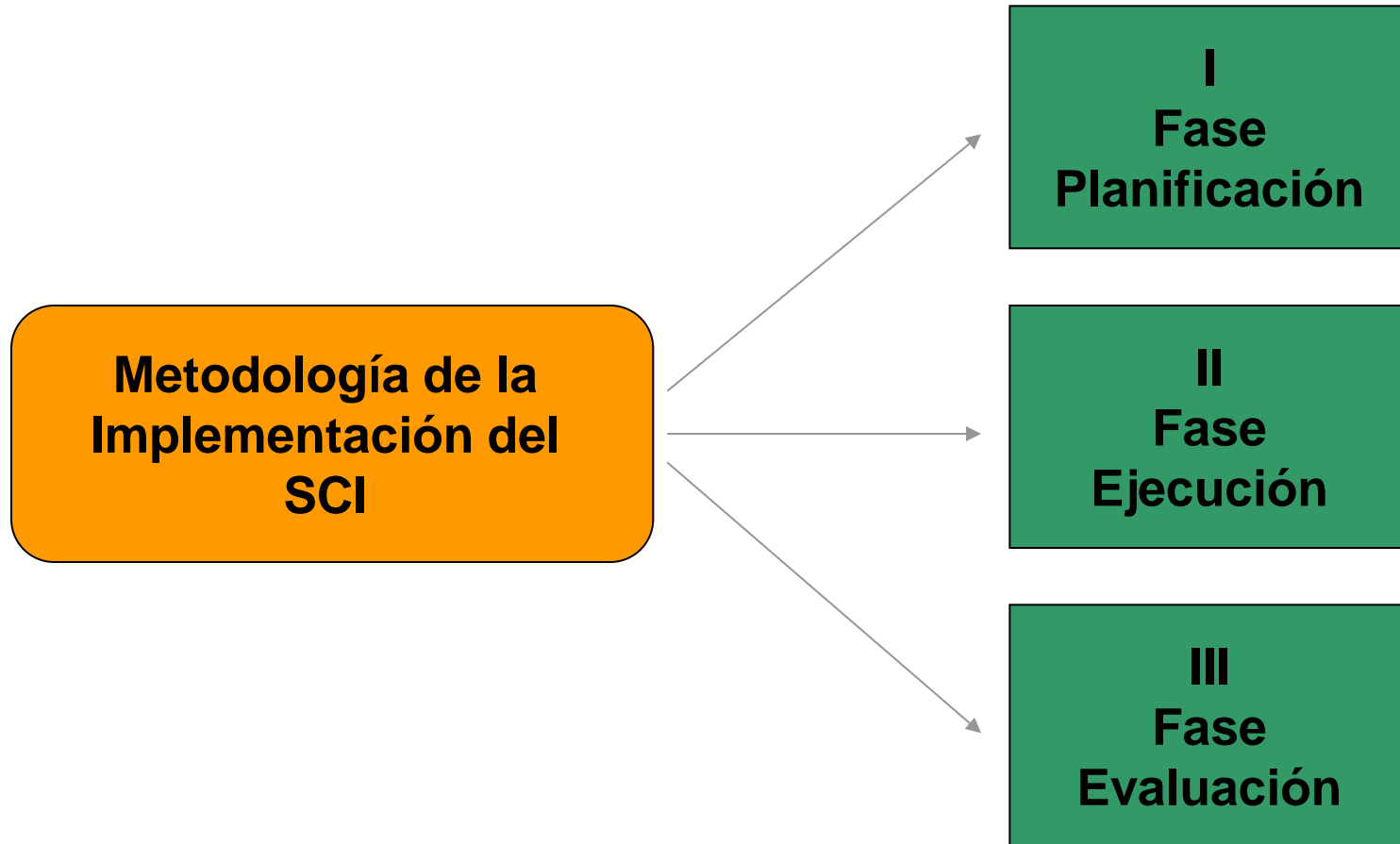


Informe del Congreso de la República

En el Informe Anual de Gestión de la CGR, que anualmente presenta al Congreso, se incluyen los resultados de la evaluación efectuada por el SNC sobre el control interno en las entidades del Estado.

Asimismo, remite un informe referido a las acciones recomendadas e implementadas al respecto, a la Comisión de Fiscalización y Contraloría del Congreso, en forma semestral.

FASES en la Implementación del Sistema de Control Interno



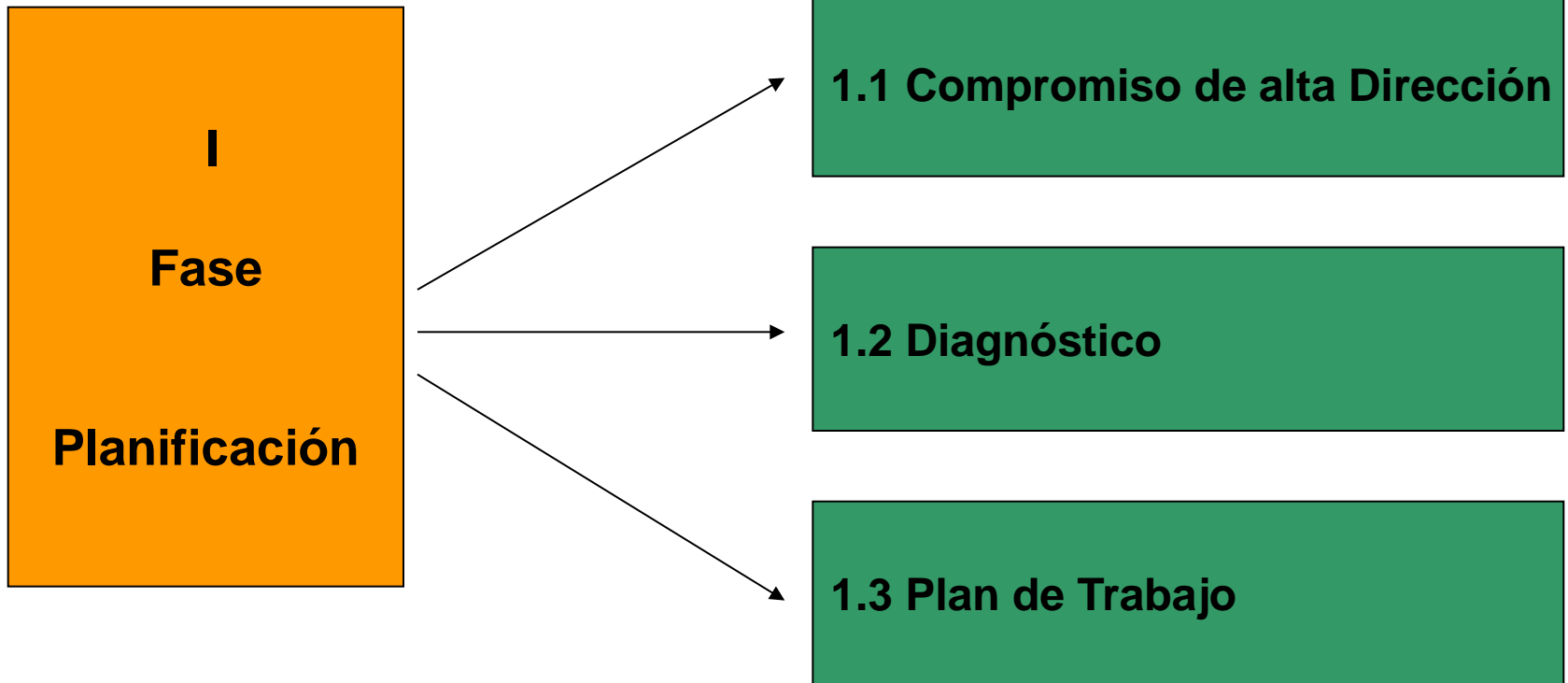
I) Fase de Planificación SCI

FINALIDAD:

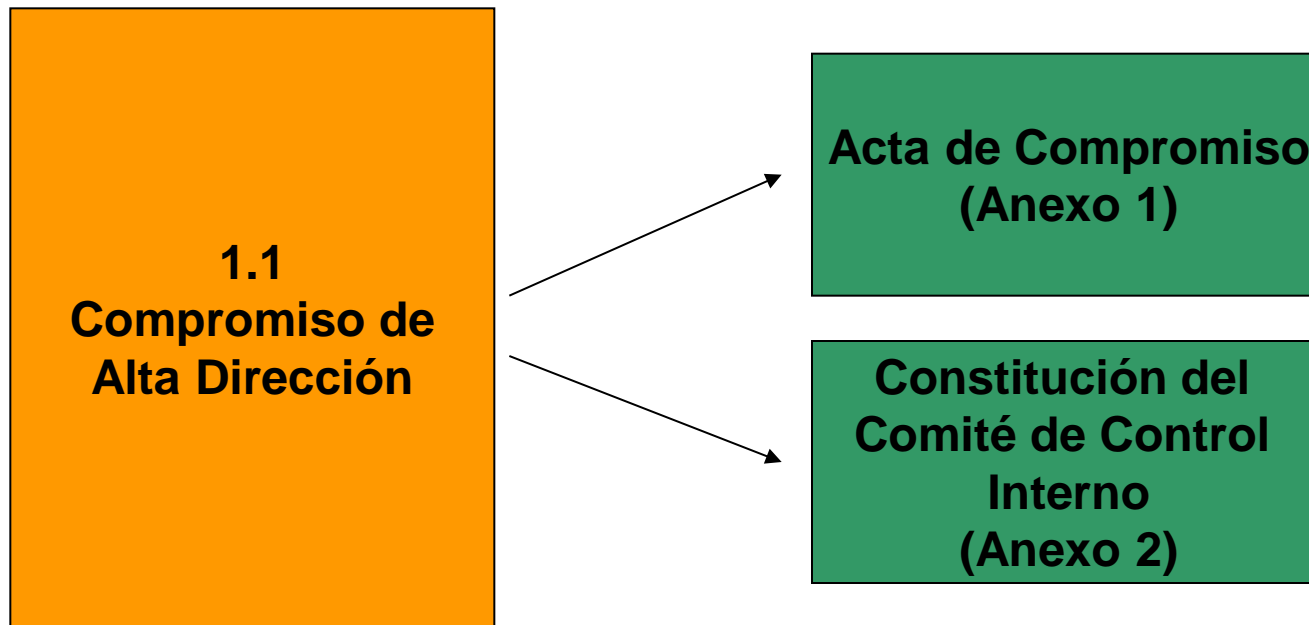
Formulación de un “Plan de Trabajo” que permita implementar progresivamente el SCI, en base a un diagnóstico previamente elaborado.

En esta Fase se asegura el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un comité de Control Interno

I) Fase de Planificación SCI



1.1 Compromiso de Alta Dirección



ACTA DE COMPROMISO

- La Alta Dirección deberá suscribir y difundir en toda la entidad el Acta de Compromiso, la que pone de manifiesto la necesidad e importancia de implementar un SCI eficaz.
- En dicho documento se deberá invocar a todos los servidores y funcionarios, para que participen activamente en la implementación del SCI.
- El Acta deberá incluir la conformación de un comité encargado de dirigir la adecuada implementación del SCI.

ANEXO 1: ACTA DE COMPROMISO

NOMBRE DE LA ENTIDAD

ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ACTA N° _____

LUGAR Y FECHA :

MIEMBROS : *(Mencionar cargos de las personas que suscribirán el acta)*

ASUNTO : Acta de Compromiso de la Alta Dirección para la implementación del Control Interno

En mi calidad de *(Cargo del titular de la entidad)*, junto al Equipo Directivo conformado por *(cargos de los demás directivos de la entidad)*, **manifestamos nuestro compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno** en el/la *(Nombre de la entidad)*, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 6° de la Ley 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y a lo señalado en las Normas de Control Interno para las Entidades del Estado. Para dicho fin, **nos comprometemos a conformar un comité especial denominado *(Nombre del Comité)*, el cual tendrá a su cargo la implementación del sistema de control de la entidad. Este comité será dotado de los recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.**

Asimismo, expresamos nuestro compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del sistema de control interno que se adopte para la entidad y convoca a todos los servidores públicos a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del control interno que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.

Firman en señal de conformidad en la ciudad de ____ a los _ días del mes de _____ de ____.

Nombres y Apellidos
Cargo del titular de la entidad

Nombres y Apellidos
Cargo del directivo de la entidad

Nombres y Apellidos
Cargo del directivo de la entidad

CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

Para implementar un SCI eficaz, debe constituirse un Comité de Control Interno.

El Comité, cuyos integrantes serán designados por la Alta Dirección:

- Dependerá directamente del Titular de la entidad.
- Contará con miembros titulares y suplentes.
- Se reunirá las veces necesarias, siendo recomendable que por cada reunión se elabore un acta que contenga los compromisos contraídos.
- Propondrá al Titular, la capacitación al personal de la entidad.
- Realizará el diagnóstico sobre el SCI de la entidad.

La participación del Jefe de OCI o su representante se da en calidad de veedor en las sesiones, procesos o actos que realice el Comité.

ANEXO 2: FORMATO DE DESIGNACIÓN DEL COMITÉ

NOMBRE DE LA ENTIDAD

Nº DE DOCUMENTO

El (*cargo del titular de la entidad*) de la (*nombre de la entidad*), en cumplimiento con lo dispuesto en el Acta Nº _____, Acta de Compromiso para el desarrollo de la implementación del control interno, ha decidido conformar el (*nombre del comité*), el cual tendrá a su cargo la elaboración del Sistema de Control de la entidad. Dicho Comité dependerá de la Alta Dirección y estará conformado de la siguiente forma:

- Presidente
- Secretario
- Integrante 1
- Integrante 2

(El número de integrantes del comité estará sujeto al tamaño y a las necesidades de la entidad)

El comité se reunirá las veces que considere necesario. Cada miembro titular designará un suplente, quien podrá asistir a las sesiones del Comité en su ausencia temporal, con las mismas facultades, obligaciones y responsabilidades del titular.

Los miembros titulares y suplentes del Comité tendrán voz y voto, debiendo firmar el acta de cada sesión, aceptando con ello el cumplimiento de los compromisos contraídos.

El Comité tendrá como funciones fundamentales las siguientes:

.....

Firman en señal de conformidad en la ciudad de ____ a los _ días del mes de _____ de ____.

Nombres y Apellidos
Cargo del titular de la entidad

Nombres y Apellidos
Cargo del directivo de la entidad

Nombres y Apellidos
Cargo del directivo de la entidad

FUNCIONES DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

1. Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre control interno
2. Desarrollar el diagnóstico actual del Control Interno dentro de la entidad
3. Desarrollar el cuadro de necesidades propuesto dentro del diagnóstico de control interno
4. Proponer la estimación de los recursos necesarios para la implementación del cuadro de necesidades
5. Comunicar a todo el personal de la importancia de contar con un Sistema de Control Interno eficiente

.....

FUNCIONES DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO

.....

6. Designar a un representante de cada área, el cual se encargará de coordinar las actividades a realizar para la implementación del control interno.
7. Informar a la Alta Dirección sobre los avances realizados en materia de implementación del control interno
8. Coordinar con todas las áreas de la entidad aspectos pertinentes a la implementación del control interno
9. Desarrollar formatos estandarizados que servirán de guía para cada una de las áreas de la entidad.

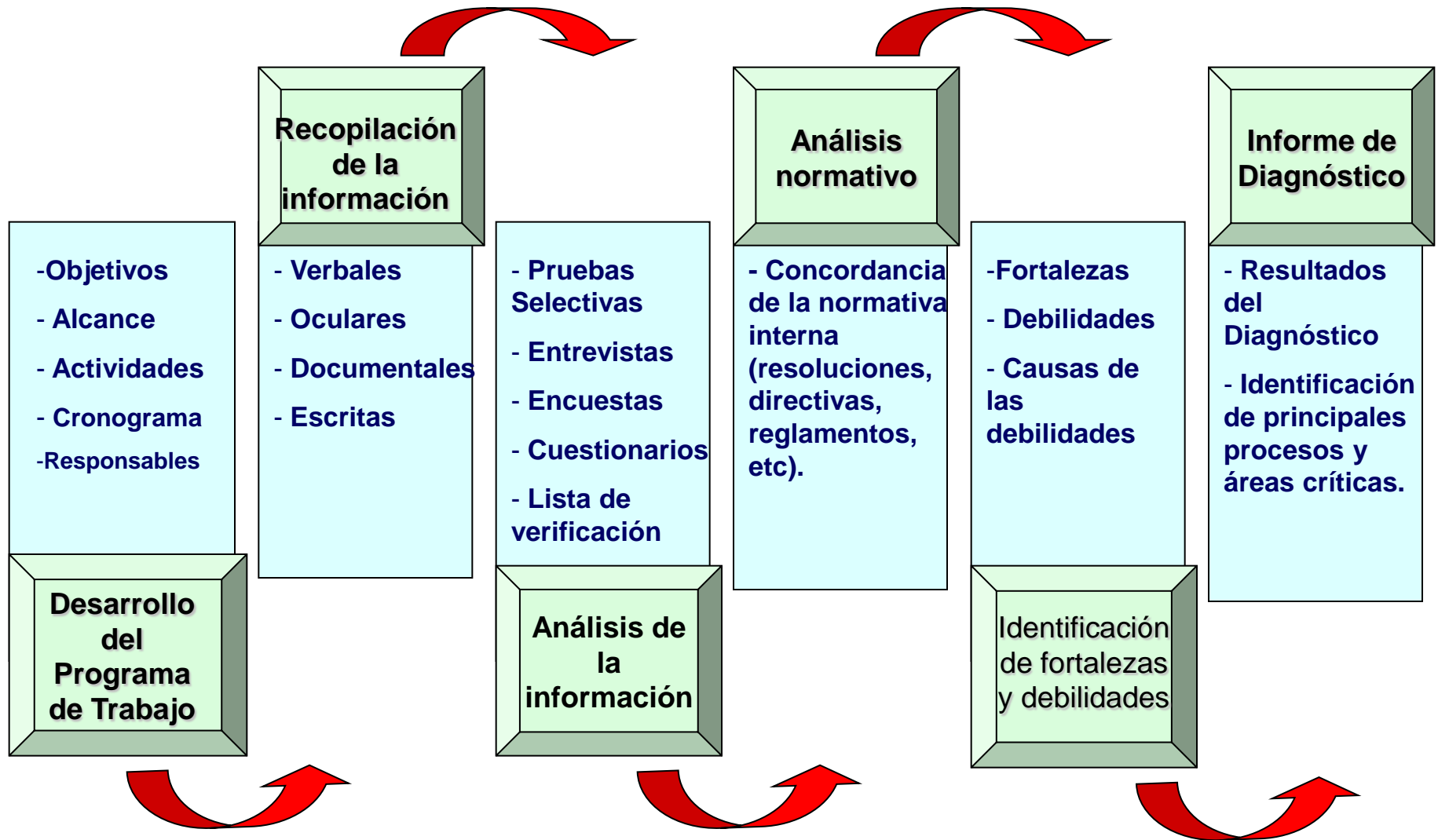
1.2 DIAGNÓSTICO

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

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

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

Enfoque del Diagnóstico



1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.1 Programa de Trabajo

1.2.2 Recopilación de Información

1.2.3 Análisis de Información

1.2.4 Análisis Normativo

1.2.5 Identificación de Debilidades y Fortalezas

1.2.6 Informe de Diagnóstico

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.1 PROGRAMA DE TRABAJO

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

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

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

1.2 DIAGNÓSTICO

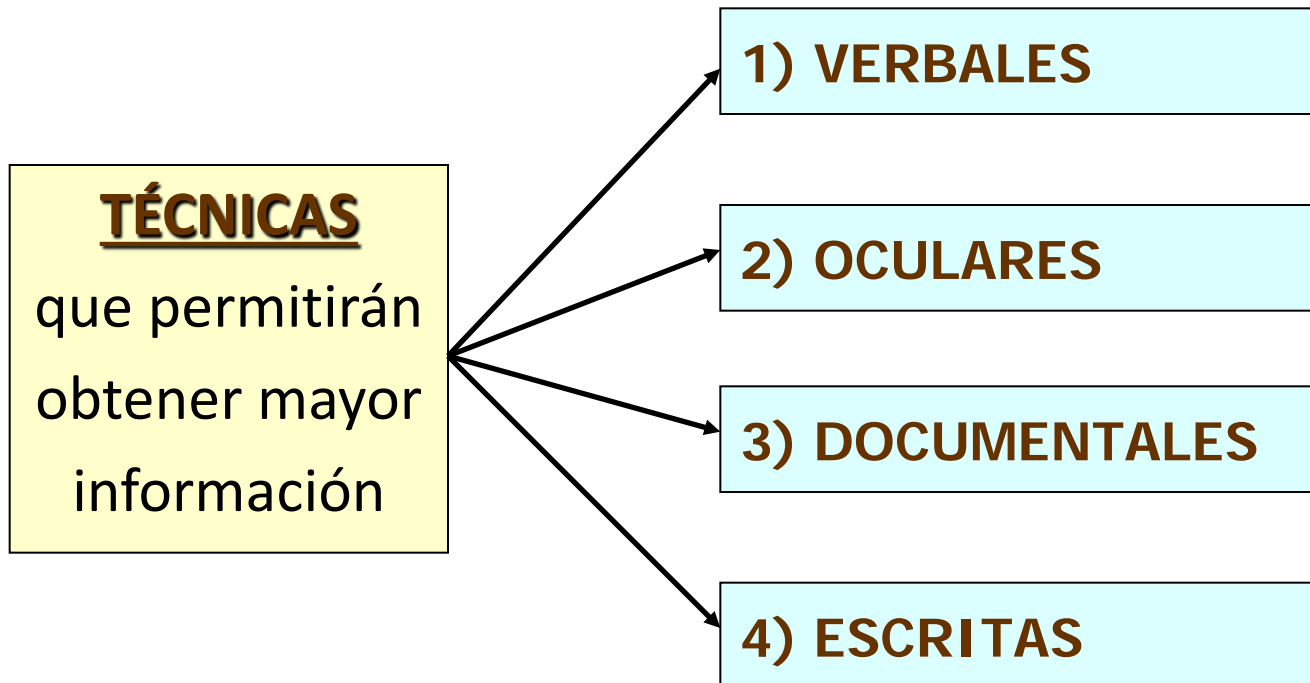
1.2.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Los documentos más comunes a consultar son:

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.2 RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN



1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.2 RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICA:

1) VERBAL

- Obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles debilidades.
- Las evidencias que se obtengan deben documentarse.

Indagación:

Averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad o a terceros.

Encuestas:

Aplicación de preguntas, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.
(Ver Anexos 3 al 8).

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.2 RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICA:

2) OCULAR

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

Observación:

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

Comparación:

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

Revisión Selectiva:

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.2 RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICA:

3) DOCUMENTAL

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

Comprobación:

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

Revisión Analítica:

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.2 RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICA:

4) ESCRITA

Consisten en reflejar información importante para el trabajo del evaluador

Análisis:

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

Confirmación:

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

Tabulación:

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS

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

1) PRUEBAS SELECTIVAS

2) ENTREVISTAS

3) ENCUESTAS

4) CUESTIONARIOS Y LISTAS
DE VERIFICACIÓN

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

1) PRUEBAS SELECTIVAS



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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

2) ENTREVISTAS



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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

3) ENCUESTAS



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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

4) CUESTIONARIOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN

Ambiente de Control (Anexo 4)

Evaluación de Riesgos (Anexo 5)

Control Gerencial (Anexo 6)

Información y Comunic. (Anexo 7)

Supervisión (Anexo 8)



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

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

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

Componentes de la Estructura de Control Interno

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

Componentes de la Estructura de Control Interno

Componente	¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno asociadas
<p>III- Actividades de control gerencial</p>	<p>Establecer políticas, procedimientos y prácticas para <u>asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten</u>. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones que les hayan sido asignadas.</p>	<p>3.1 Procedimientos de Autorización y Aprobación 3.2 Segregación de Funciones 3.3 Evaluación Costo-Beneficio 3.4 Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos 3.5 Verificaciones y Conciliaciones 3.6 Evaluación del Desempeño 3.7 Rendición de Cuentas 3.8 Documentación de Procesos, Actividades y Tareas 3.9 Revisión de Procesos, Actividades y Tareas 3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.</p>
<p>IV. Información y comunicación</p>	<p><u>Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con oportunidad, confiabilidad y utilidad</u> a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.</p>	<p>4.1 Funciones y características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de información 4.5 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo Institucional 4.7 Comunicación Interna 4.8 Comunicación Externa 4.9 Canales de Comunicación</p>

Componentes de la Estructura de Control Interno

Componente		¿Qué busca este componente?	Normas generales de control interno asociadas
V. Supervisión	Actividades de prevención y Monitoreo	<u>Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno.</u>	5.1.1 Prevención y Monitoreo 5.1.2 Monitoreo oportuno del Control Interno
	Seguimiento de Resultados	<u>Revisar y verificar los logros de las medidas de control interno implementadas, así como de las recomendaciones formuladas por los órganos del Sistema Nacional de Control en sus informes.</u>	5.2.1 Reporte de Deficiencias 5.2.2 Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas
	Compromisos de Mejoramiento	<u>Ver que los órganos y personal de la administración institucional efectúen auto evaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.</u>	5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.4 ANÁLISIS NORMATIVO

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

1.2 DIAGNÓSTICO

CONCORDANCIA NORMATIVA DEL SCI

Cuadro 1

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

1.2 DIAGNÓSTICO

CONCORDANCIA NORMATIVA DEL SCI

Cuadro 1

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.5 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

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

1.2 DIAGNÓSTICO

Cuadro 2

FORMATO DE ANÁLISIS DE COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO

ANTECEDENTES:

ORIGEN

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno.
- Normas de Control Interno, aprobadas por la Contraloría General.
- Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno, aprobada por la Contraloría General.
- Acta de Compromiso (aprobada por Resolución – de ser el caso).
- Contratación del Servicio Especializado para la Elaboración del Diagnóstico del Control Interno – de ser el caso.

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO

ANTECEDENTES:

OBJETIVO GENERAL

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO

ANTECEDENTES:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO

ANTECEDENTES:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

1.2 DIAGNÓSTICO

1.2.6 INFORME DE DIAGNÓSTICO

ANTECEDENTES:

ALCANCE

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

El equipo de consultoría desarrolló sus actividades en su sede institucional ubicada en el Jirón La Ratonera N° 666, Lima Perú.

EJEMPLO: INFORME DE DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO: CONCLUSIONES

Grado de Madurez del Sistema de Control Interno

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

EJEMPLO: INFORME DE DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO: RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN:

- Implementar las actividades descritas en el **CAPITULO IV** (Aspectos a Implementar).

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

ASPECTOS A IMPLEMENTAR

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

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

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

2.4. RESPUESTA AL RIESGO

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

3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

3.3. EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO

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

3.8. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS

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

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

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

4.7. COMUNICACIÓN INTERNA

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

5. SUPERVISIÓN

5.1. NORMAS BÁSICAS PARA LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO

5.1.1. PREVENCIÓN Y MONITOREO

1. <u>Establecer y difundir políticas de prevención y monitoreo</u> que son ejercidas por las Direcciones Generales, Oficinas y Departamentos.	1	✓ Jefatura Institucional ✓ Secretaria General ✓ Oficina de Comunicaciones	3	4 UIT
--	---	---	---	-------

5.1.2. MONITOREO OPORTUNO DEL CONTROL INTERNO

1. Considerar en las actividades de monitoreo, lo siguiente: ✓ Identificar fallas en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones de la entidad. ✓ Establecer si las operaciones se están realizando conforme al plan. ✓ Investigar los factores que puedan afectar las operaciones, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos. ✓ Evaluar la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general. ✓ Identificar problemas recurrentes que necesitan atención. ✓ Recomendar ajustes a las operaciones. ✓ Investigar posibles soluciones a los problemas presentados.	1	✓ Secretaria General ✓ Todas las Unidades Orgánicas	6	5 UIT
---	---	--	---	-------

Informe Diagnóstico de la Entidad

Carátula

Síntesis Gerencial

Índice

I. Antecedentes

1. Origen
2. Objetivos
3. Alcance

II. Base Legal

III. Diagnostico del Sistema de Control Interno

Fortalezas y Debilidades

1. Ambiente de Control

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

2. Evaluación de riesgos

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

IV. Aspectos a Implementar

V. Conclusiones

VI. Recomendaciones

3. Actividad de control gerencial

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

4. Información y comunicación

- 4.1 Funciones y carct. De la información
- 4.2 Información y responsabilidad
- 4.3 Calidad y suficiencia de la información
- 4.4 Sistemas de información
- 4.5 Flexibilidad al cambio
- 4.6 Archivo institucional
- 4.7 Comunicación interna
- 4.8 Comunicación externa
- 4.9 Canales de comunicación

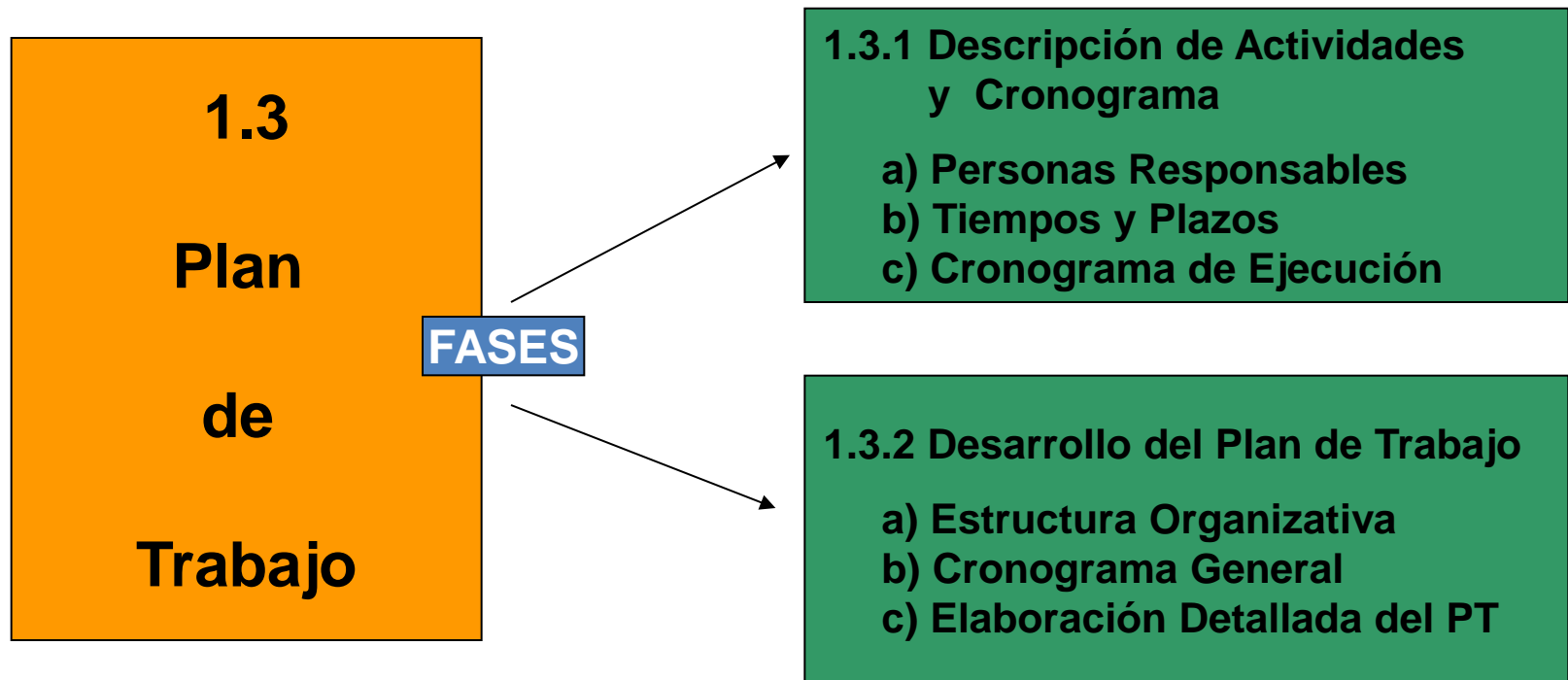
5. Supervisión

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

1.3 Plan de Trabajo

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

1.3 Plan de Trabajo



1.3.1 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

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

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

1.3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

a) Estructura organizativa

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

Cuadro 4

Ejemplo de estructura organizativa de un Plan de Trabajo

Primer nivel	Un grupo directivo, el cual en coordinación con la máxima autoridad de la entidad, establece directrices generales orientadas a la implementación del control interno.
Segundo nivel	Un nivel de tipo operativo y funcional que controlaría el cumplimiento en la ejecución del programa de trabajo, que coordinaría con los responsables de las actividades desarrolladas e informe al primer nivel para las modificaciones a que hubiere lugar.
Tercer nivel - Evaluador	Grupo asignado a la tarea de evaluar, de forma independiente y objetiva, el desarrollo de las acciones ejecutadas, validando la información y documentación generada respecto a la implementación del control interno.

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

1.3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

b) Elaboración del Cronograma General

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

1.3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

(c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

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

PLAN DE TRABAJO

REGLAMENTO DE FUNCIONES

PROVISIÓN DE RECURSOS

CAPACITACIÓN

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

1.3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

(c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo debe contener básicamente:

Reglamento de Funciones

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

.....

1.3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

.....

(c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

Provisión de Recursos

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

Capacitación

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

.....

1.3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

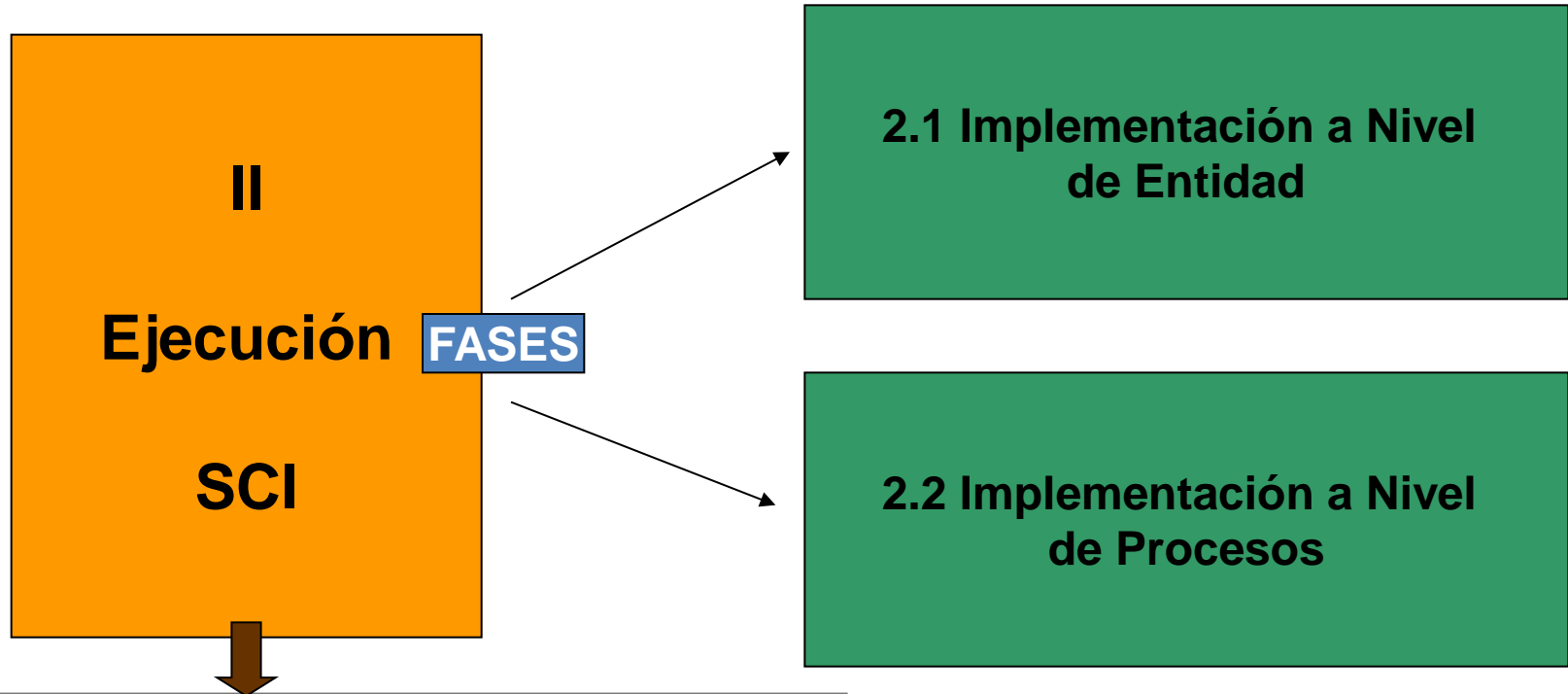
.....

(c) Elaboración detallada del Plan de Trabajo

Sensibilización y Socialización del Control Interno

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

II) Fase de Ejecución del SCI



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

2.1 Implementación a Nivel Entidad

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

.....

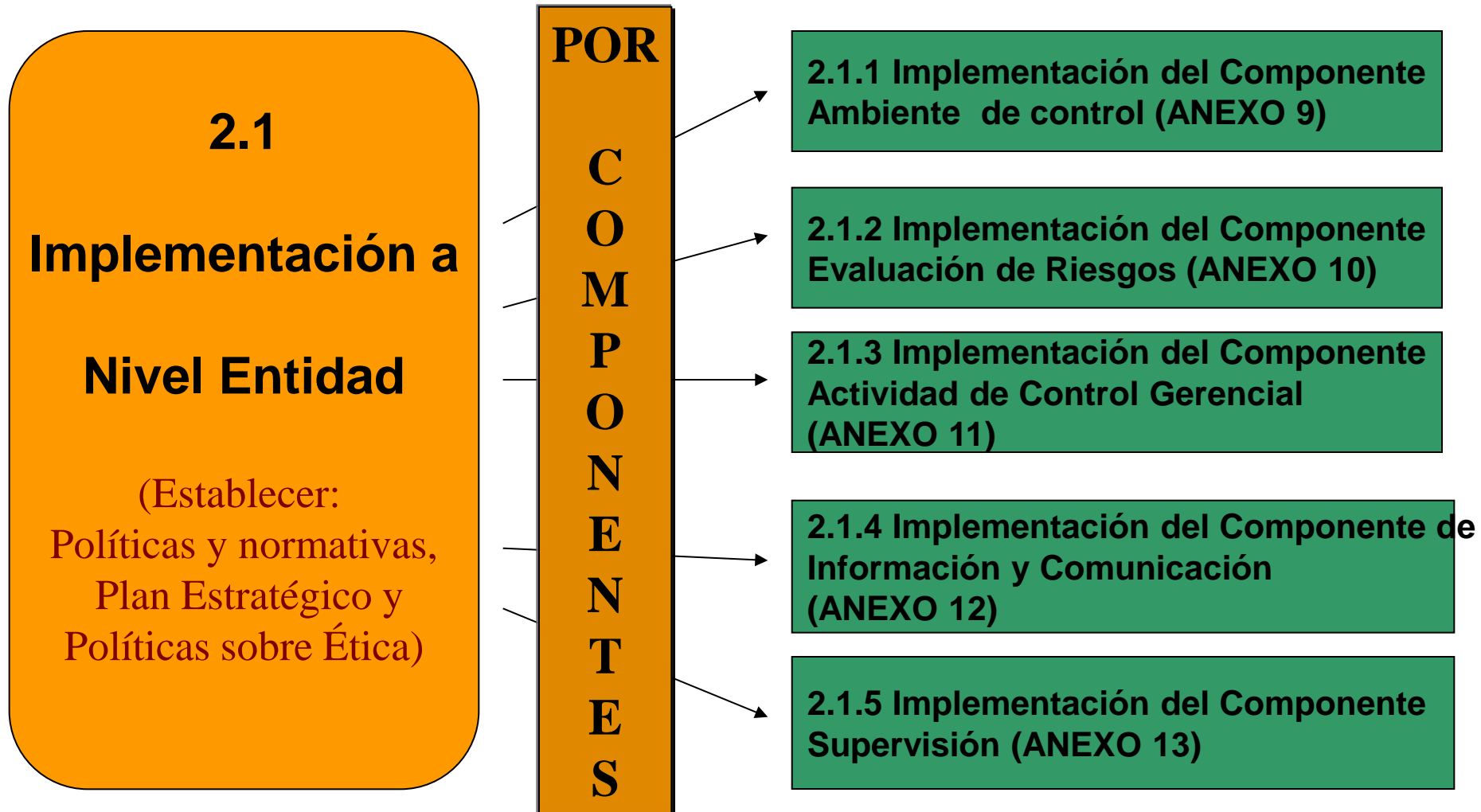
2.1 Implementación a Nivel Entidad

.....

Ejms:

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

2.1 Implementación a Nivel Entidad



2.1 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

2.1.1 Implementación del componente Ambiente de Control

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


Ver Modelo en el **Anexo 9** de la **Guía**.

1.1


Filosofía de la Dirección




Evidencias
del
cumplimiento



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



¿Qué pasa si
no se implementa?



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

Valores Institucionales

Ejemplos:

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

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

1.2

Integridad y valores éticos

Evidencias
del
cumplimiento

The diagram features a large brown arrow pointing downwards on the left side. A smaller brown arrow points from the text 'Evidencias del cumplimiento' towards the right, where it points to a list of evidence items. Another brown arrow points downwards from the bottom left of the text area.

- Código de Ética suscrito por la Alta Dirección.
- Registros de difusión del Código de Ética, ya sea a través de charlas, actas, etc.
- Inclusión del Código de Ética en el Reglamento Interno de Trabajo repartido al personal.
- Informe periódico sobre el seguimiento de procesos judiciales.
- Informe periódico sobre el seguimiento de procesos administrativos.
- Reporte del área de Recursos Humanos, sobre cumplimiento de Valores.
- Resultados de mecanismos de protección utilizados a favor de los empleados que denuncien incumplimientos del Código de Ética.
- Registro de campañas educativas realizadas sobre las sanciones para los empleados que tengan prácticas contrarias a los principios establecidos en el Código.
- Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (completo y actualizado)

1.2

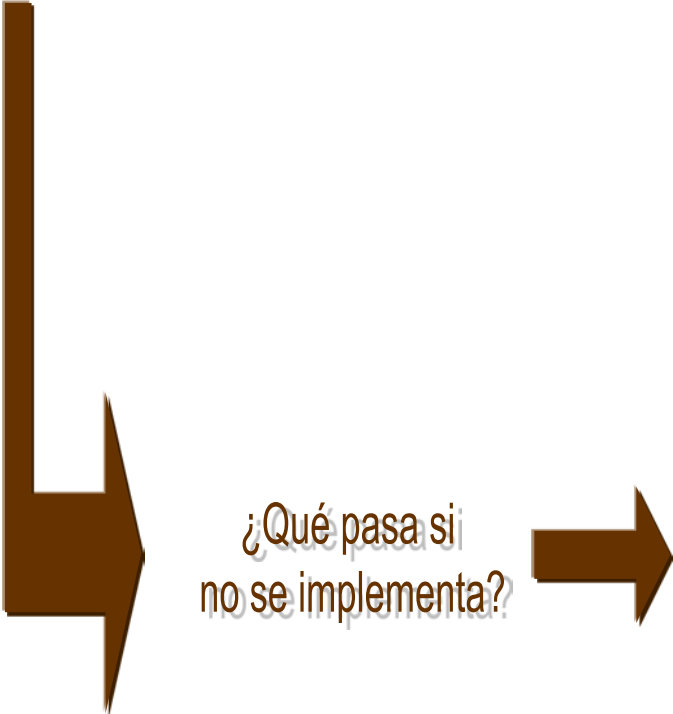
Integridad y valores éticos

Los funcionarios hacen suyos los valores y principios de la gestión de turno, al no tener conocimiento de los valores institucionales.

Cada funcionario o trabajador orienta sus acciones en base a sus propios códigos de conducta o prioridades personales.

Los funcionarios no conocen los alcances y contenido del Código de Ética de la función pública.

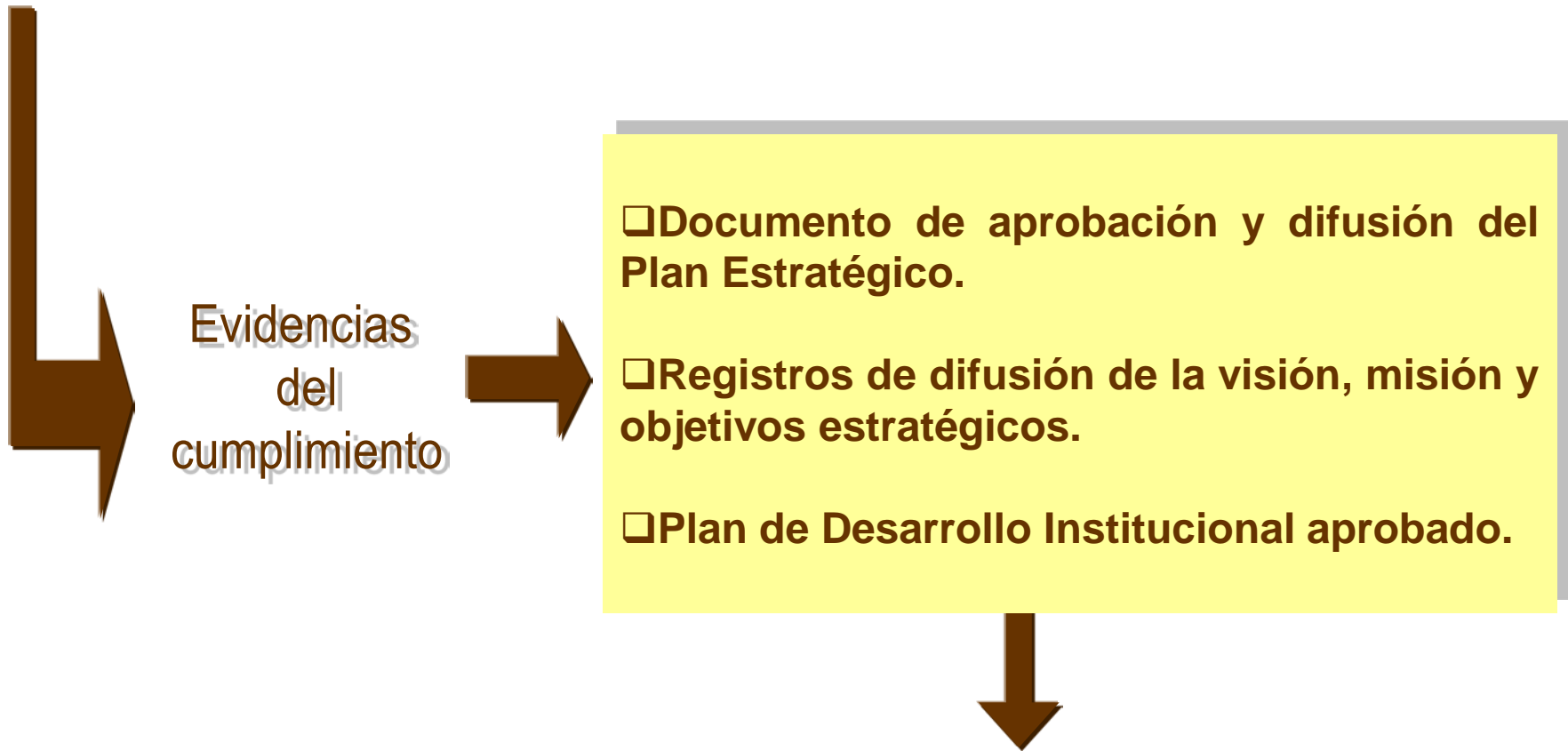
Se genera una sensación de impunidad frente a la comisión de delitos o faltas administrativas en perjuicio de la entidad.



¿Qué pasa si no se implementa?

Componente 1: Ambiente de Control

1.3 Administración Estratégica



1.3 Administración Estratégica



¿Qué pasa si
no se implementa?



- No se logran objetivos de mediano y largo plazo.
- Se reproduce la cultura tradicional del corto plazo y la solución de problemas del día a día.
- No es posible diseñar indicadores de gestión que permitan medir resultados, efectos o impactos.
- La ausencia de una administración estratégica conduce a un gobierno de contingencias y coyunturas.
- Se produce ineficiencias en las acciones y en la asignación presupuestaria al no haber propósitos definidos de mayor alcance.

Componente 1: Ambiente de Control

1.4 Estructura Organizacional

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

- La organización y los instrumentos normativos de gestión no pueden responder con efectividad a los desafíos de la misión y propósitos institucionales.
- Se limita la capacidad de adaptación de la entidad ante los nuevos problemas que surgen y ante contextos cambiantes.
- La desactualización de estos instrumentos, genera rutinas e inercia en los funcionarios y servidores.

1.5

Administración de Recursos Humanos

Evidencias
del
cumplimiento

- Actualización del Reglamento Interno de Trabajo.
- Asignación de partidas presupuestarias para capacitación
- Plan de capacitación.
- Procedimientos documentados para el reclutamiento y contratación de personal
- Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal

¿Qué pasa si
no se implementa?

- El personal se encuentra desmotivado y poco comprometido con los propósitos institucionales.
- Las capacidades profesionales se estancan o se reducen en perjuicio de la entidad y de la calidad de los servicios públicos que se presta.
- El desempeño institucional se ve limitado y afectado por la desactualización de los servidores públicos o el desconocimiento de temas importantes para la gestión.

Componente 1: Ambiente de Control

1.6

Competencia profesional

Evidencias
del
cumplimiento

MOF actualizado según el perfil de competencias aprobado.

¿Qué pasa si
no se implementa?

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

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

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

Componente 1: Ambiente de Control

1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad

Evidencias del cumplimiento

Registros de haberse comunicado las funciones del MOF al personal.

¿Qué pasa si no se implementa?

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

Poca competencia para resolver procedimientos administrativos.

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

2.1 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

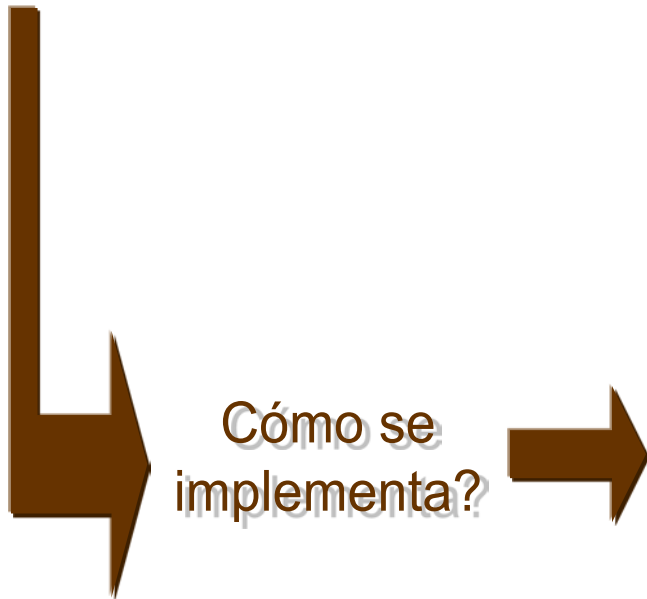
2.1.2 Implementación del componente Evaluación de Riesgos

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

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

Componente 2: Evaluación de Riesgos

2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos



Valorando los riesgos identificados (estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología) en función a su posibilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de cada uno.

Disponiendo acciones de control previo para minimizar los riesgos identificados.

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

Componente 2: Evaluación de Riesgos

2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos



Evidencias
del
cumplimiento



- Designación de un “Comité de Riesgos”.
- Actas de trabajo o reunión del Comité de Riesgos.
- Matriz de Probabilidad e Impacto.
- Matriz de Riesgos.
- Plan de Administración de Riesgos aprobado.



Componente 2: Evaluación de Riesgos

2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos



- No se conocen los riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia, y el grado de sus efectos negativos en la gestión.
- No se puede planificar la prevención y mitigación de estos factores.
- La entidad queda a expensas de los riesgos y con alta incertidumbre respecto al logro de sus objetivos.
- Se fortalece la práctica tradicional de atender las contingencias y problemas según vayan surgiendo.



CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS



Guía para la implementación del SCI de las
entidades del Estado.

Primer paso:

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

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

Segundo paso:

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

- ◆ Áreas usuarias
- ◆ Gerencia de Administración y Finanzas
- ◆ Departamento de Logística
- ◆ Oficina de Planeamiento y Desarrollo
- ◆ Comité Especial
- ◆ Oficina de Asesoría Jurídica
- ◆ Gerencia General.

Tercer paso:

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

Registro de riesgos.

Proceso: Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios

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



Clasificación del Riesgo:

1. Riesgo estratégico

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

2. Riesgo operativo

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

3. Riesgo Financiero

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

Clasificación del Riesgo:

4. Riesgos de cumplimiento

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

5. Riesgos de tecnología

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



Proceso: 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	Evaluar precios de mercado, garantizando el uso de los recursos de la empresa	R4	Cotizaciones sobrevaluadas	Riesgo de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Adjudicaciones con precios sobrevaluados o bienes y servicios adquiridos con precios inferiores obteniendo productos de baja calidad • Perjuicio económico para la entidad
	Comités especiales idóneos a fin de optimizar las bases de los procesos de selección	R5	Bases para adquisiciones mal elaboradas	Riesgo Operativo y Riesgo de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico • Personal cuenta con limitaciones técnicas profesionales • Personal no capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados • Adquisición de bienes y servicios de mala calidad • Procesos de selección 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	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley determina los plazos para los procesos de selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención a los usuarios perjudicando las necesidades oportunas de la entidad.



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 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	<ul style="list-style-type: none"> Personal del área usuaria no identifica necesidades reales Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico 	<ul style="list-style-type: none"> *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 de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> Incorrecta estimación de costos de parte del personal No se efectúan las cotizaciones necesarias 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir a precios no acordes con el mercado con precios elevados Se solicita 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	<ul style="list-style-type: none"> Normativa legal 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de la ejecución presupuestal No se concreta la modificación presupuestal Retraso en la adquisición de bienes importantes

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

Cuarto paso:

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

Quinto paso:

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

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

Matriz de Probabilidad e impacto

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

Matriz de riesgos.

Riesgo		Evaluación del Riesgo						
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R1	Requerimiento de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes.	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	
		Respuesta al riesgo					Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios				
	Reducir	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • GG o GAF revisen y aprueben requerimientos • Logística revise y de V°B° a las Bases • Asesoría Legal coloque V°B° a las Bases • GG o GAF apruebe las Bases 		Moderado	Departamento de Logística		





Riesgo		Evaluación del Riesgo						
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R2	Generación de requerimientos mal planificados	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	
		Respuesta al riesgo					Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios				
		Reducir	Efectuar capacitación de personal sobre temas de planificación	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacitaciones periódicas Desarrollo analítico de adquisiciones de periodos anteriores 		Moderado	Oficina de Planeamiento y Desarrollo	



Riesgo		Evaluación del Riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R3	Información mal ingresada al sistema informático	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2
		Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
		Aceptar				Tolerable	Área usuaria



Riesgo		Evaluación del Riesgo						
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R4	Cotizaciones sobrevaluadas	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	
		Respuesta al riesgo					Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios				
		Reducir	Establecer como política de compras la búsqueda en el SEACE de 3 compras similares realizadas recientemente	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de compras ubica en el SEACE 3 adquisiciones similares y con dicha información establece el valor referencial. Solicitar cotizaciones a las mencionadas empresas 		Tolerable	Departamento de Logística	



Riesgo		Evaluación del Riesgo						
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R5	Bases para Adquisiciones mal elaboradas	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	
		Respuesta al riesgo					Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios				
		Reducir		<ul style="list-style-type: none"> Comité especial elabora Bases de acuerdo a las especificaciones técnicas y la normativa vigente Logística revisa y da V°B° a las Bases Asesoría legal coloca V°B° a las Bases GG o GAF aprueba las Bases 		Moderado	Comité Especial	



Riesgo		Evaluación del Riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R6	Calendario de Actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Probable	3	Moderado	2	Importante	6
		Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
		Aceptar				Importante	Asesoría Jurídica



Riesgo		Evaluación del Riesgo						
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	
R7	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	
		Respuesta al riesgo					Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios				
		Reducir	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> GG o GAF revisa y aprueba requerimientos Solicitar la documentación sustentatoria que evidencie la necesidad de los requerimientos 		Moderado	Departamento de Logística	



Riesgo		Evaluación del Riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R8	Bienes y servicios con mayor costo	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4
		Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
		Reducir	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none">Asistente de compras ubica en el SEACE 3 adquisiciones similares y con dicha información establece el valor referencial.Solicitar cotizaciones a las mencionadas empresas		Tolerable	Departamento de Logística



Riesgo		Evaluación del Riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R9	Retrasos de entes superiores de control en la atención a requerimientos presupuestales	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2
		Respuesta al riesgo				Riesgo Residual	Responsable
		Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
		Aceptar				Tolerable	Oficina de Planeamiento y Desarrollo

2.1 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

2.1.3 Implementación del componente actividades de Control Gerencial

- La implementación de este componente estará relacionada con el componente de evaluación de riesgos y deberá ser aplicada de manera conjunta y en forma continua.
- Las actividades de control gerencial (incluidas en las NCI) podrán ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

Ver Modelo en el **Anexo 11**, de la **Guía**.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?


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

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


Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.2

Segregación de Funciones



Evidencias
del
cumplimiento



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



¿Qué pasa si
no se implementa?

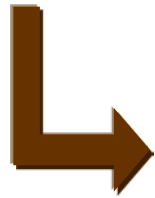


Surgen potenciales riesgos para la gestión, ya que se pueden generar fraudes por falta de controles. Ejm: una misma persona realiza las cotizaciones, aprueba la compra y da la conformidad del servicio, se corre el riesgo de sobrevaluación de los precios y la comisión de irregularidades.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.3

Evaluación Costo - Beneficio



Evidencias
del
cumplimiento



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



¿Qué pasa si
no se implementa?



Los controles implementados pueden resultar más costosos que los recursos protegidos. (ejm: la compra de un sistema de gestión o de administración de colas, cuando no se registra gran afluencia de público)

Los recursos no van acordes a las necesidades. (ejm: cuando al área de Rentas u Obras se le asigna una máquina obsoleta que no soporta ningún sistema; la carencia de un sistema automatizado de control de asistencia, no obstante la gran cantidad de personal.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.4

Controles sobre Acceso a los Recursos y Archivos

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

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

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.5 Verificaciones y Conciliaciones



Evidencias
del
cumplimiento



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



¿Qué pasa si
no se implementa?



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

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.6

Evaluación del Desempeño



Evidencias
del
cumplimiento



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

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.6

Evaluación del Desempeño



No se logran objetivos y metas de corto plazo.

No se logra ejecutar el íntegro del presupuesto.

Se genera insatisfacción de los usuarios y la colectividad, afectando la imagen institucional, al no cumplirse en su integridad las metas.

No se cuentan con indicadores adecuados que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos, metas y la MISIÓN Institucional.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial


3.7

Rendición de Cuentas



Evidencias
del
cumplimiento

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



¿Qué pasa si
no se implementa?

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

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.8

Documentación de Procesos, Actividades y Tareas

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

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

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

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

Se tiende la informalidad, autorizaciones verbales y en algunos casos sin fecha y sin indicar el destino. Se incrementa el manejo discrecional, sin registros, ni documentos que evidencien las transacciones.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.9

Revisión de Procesos, Actividades y Tareas



Evidencias
del
cumplimiento



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



¿Qué pasa si
no se implementa?



- No se detectan a tiempo deficiencias o alejamientos de los objetivos institucionales.
- Se pierde la oportunidad de introducir correctivos o mejoras a las acciones que realizan las diferentes áreas de la entidad.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.10 Controles para las Tecnologías de Información y Comunicaciones



Evidencias
del
cumplimiento

- Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo.
- Tablas de niveles de acceso.
- Informes periódicos sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de la normativa aplicable sobre TIC
- Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la entidad respecto a: 1) Procesos de desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos; 2) Seguridad de la información; 3) Gestión de los usuarios y claves de acceso; 4) Procedimientos de respaldo de la información; 5) Sensibilización y conciencia del personal en cuanto al buen uso de las TICs y seguridad de la información.

Componente 3: Actividades de Control Gerencial

3.10 Controles para las Tecnologías de Información y Comunicaciones



¿Qué pasa si
no se implementa?



Se da un uso indebido de la base de datos e información institucional, exponiéndola a daños, pérdida y sustracción. (Ejm: cuando las claves de acceso de usuarios del SIAF o al SEACE son compartidas, cuando las computadoras no tienen claves de acceso, cuando no se genera una copia de respaldo de la información importante,

No se dará el uso correcto a las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

No se garantizará la fiabilidad de la información y de los sistemas y aplicativos informáticos. (Ejm: cuando las claves de acceso de usuarios del SIAF o el SEACE son compartidas, cuando las computadoras no tienen claves de acceso, cuando no se genera una copia de respaldo de la información importante.)

2.1 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

2.1.4 Implementación del componente de Información y Comunicación

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

Ver Modelo en el **Anexo 12**, de la **Guía**.

Componente 4: Información y Comunicación

Archivo Institucional

Evidencias
del
cumplimiento

Incorporación de las funciones de Archivo en documentos de gestión, tales como ROF, MOF.

Registro de asignación de mobiliario.

Procedimientos documentados de administración de archivo institucional.

¿Qué pasa si
no se implementa?

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

Comunicación Interna

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

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

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

Comunicación Externa

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

Se fomenta el desorden y la discrecionalidad en el uso de medios de comunicación externa, poniendo en riesgo la formalidad y protocolo que corresponde cuando se establecen relaciones interinstitucionales.

Se podría afectar la imagen institucional.

Canales de Comunicación

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

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

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

2.1 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE ENTIDAD

2.1.5 Implementación del Componente Supervisión

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

Ver Modelo en el **Anexo 13**, de la **Guía**.

Componente 5: Supervisión

5.1

Actividades de Prevención y Monitoreo

Evidencias
del
cumplimiento

Registros de revisión periódica de controles sobre procesos, actividades y tareas (actas, actualización de documentos, etc.)

Actas de revisión de avance de ejecución de Plan Estratégico (objetivos, indicadores estratégicos, etc.).

¿Qué pasa si
no se implementa?

Incremento de riesgos en el logro de los objetivos institucionales y se desconoce el nivel de desempeño de las diferentes unidades orgánicas.

Se pierde la oportunidad de realizar ajustes, correctivos y mejoras a las acciones que se ejecutan en el marco de la planificación operativa y la ejecución presupuestaria.

Se refuerza la práctica tradicional de soluciones en base a urgencias o de problemas coyunturales, descuidando los aspectos estratégicos más importantes de la gestión.


5.2

Seguimiento de Resultados



Evidencias
del
cumplimiento

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



¿Qué pasa si
no se implementa?

- Se dificulta la implementación oportuna de correctivos y mejoras adecuados en la gestión.
- Se incrementa el riesgo para el logro de los objetivos.
- Se generan responsabilidades administrativas en los servidores y funcionarios que, conociendo las deficiencias, omiten su reporte oportuno.

5.3

Compromisos de Mejoramiento

Evidencias
del
cumplimiento

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

¿Qué pasa si
no se implementa?

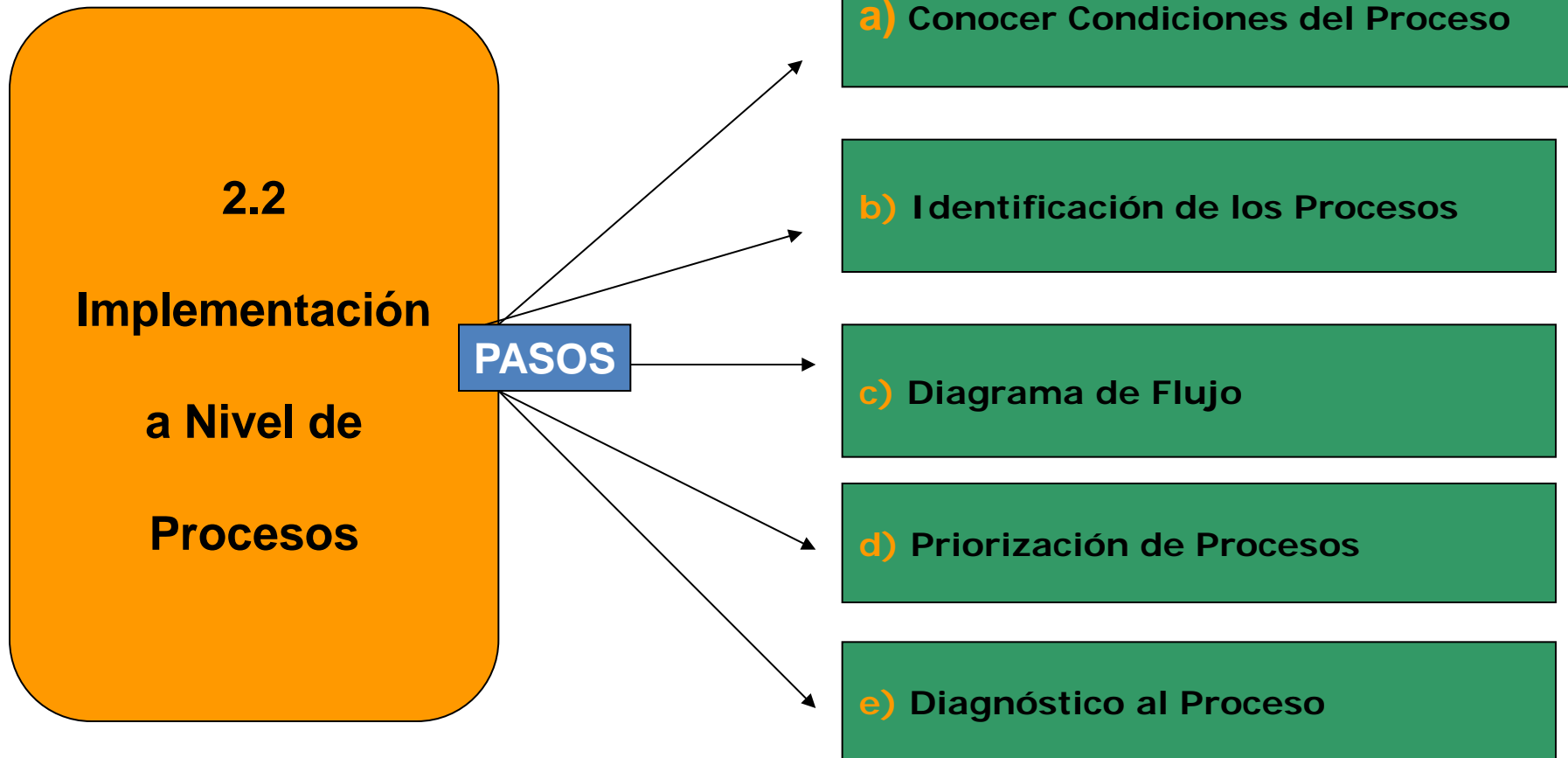
- Las tareas, actividades y procesos que se desarrollan, mantienen fallas, errores y deficiencias en su ejecución, generando sobrecostos a la entidad y poniendo en riesgo el logro de las metas y de los objetivos institucionales.
- Se pierde la efectividad de la retroalimentación que se genera con el monitoreo.
- Se presentan deficiencias en el desempeño institucional.

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

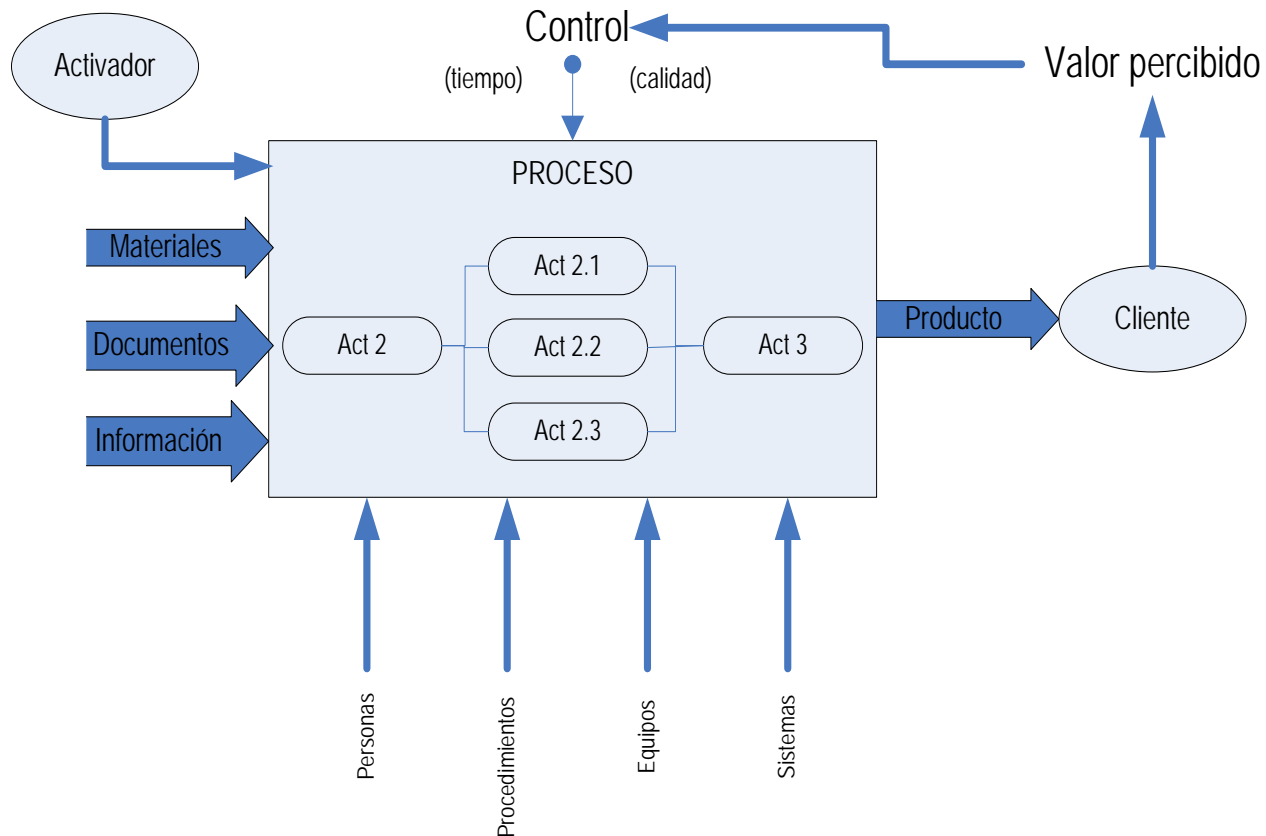
PROCESO: Puede cruzar horizontal y verticalmente toda la entidad, lo que nos va a permitir conocerla y focalizarnos en:

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

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS



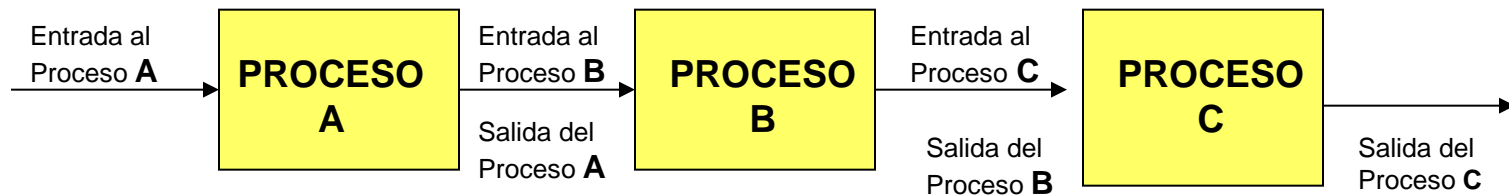
¿Qué es un Proceso?



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

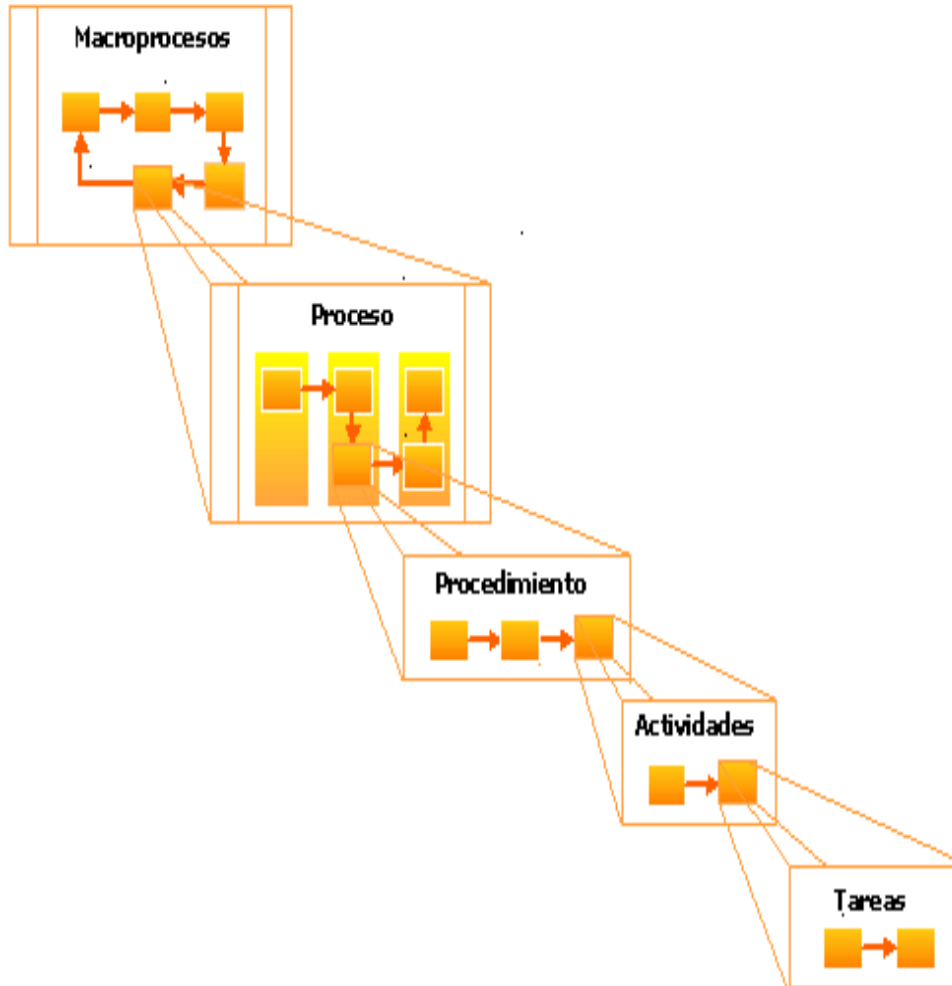
Interacción con otros procesos

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



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

Jerarquía del Proceso: descripción



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

Tipos de procesos

1. Procesos Estratégicos

Proporcionan directrices, lineamientos a los procesos claves.

2. Procesos claves o fundamentales

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

3. Procesos de soporte o apoyo

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

Secuencia en el Proceso de Contratación

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

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

a) Conocer Condiciones del Proceso

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

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

b) Identificación de los Procesos

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

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

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

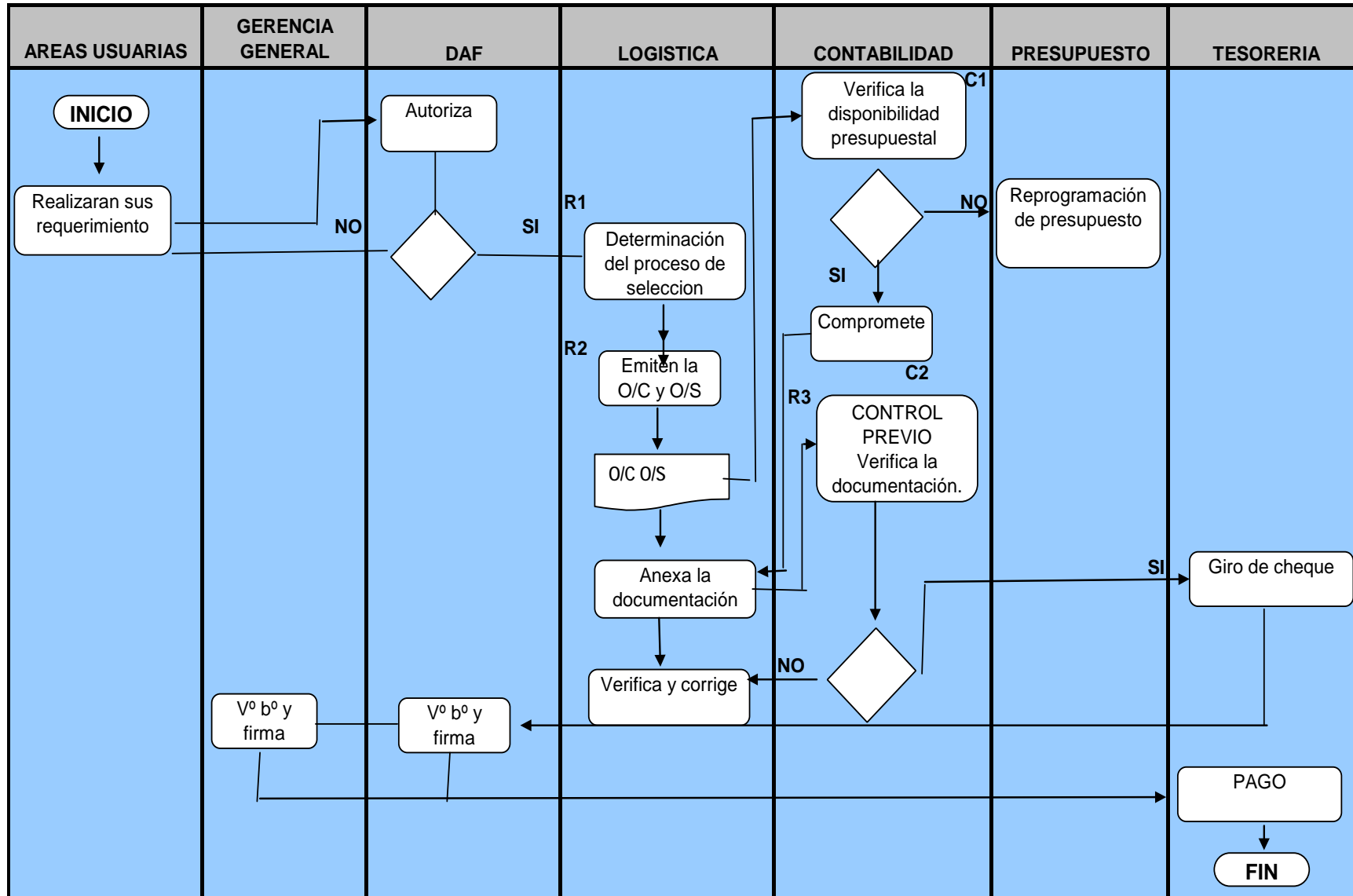
c) Diagrama de Flujo

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

El diagrama de flujo debe reflejar fielmente:

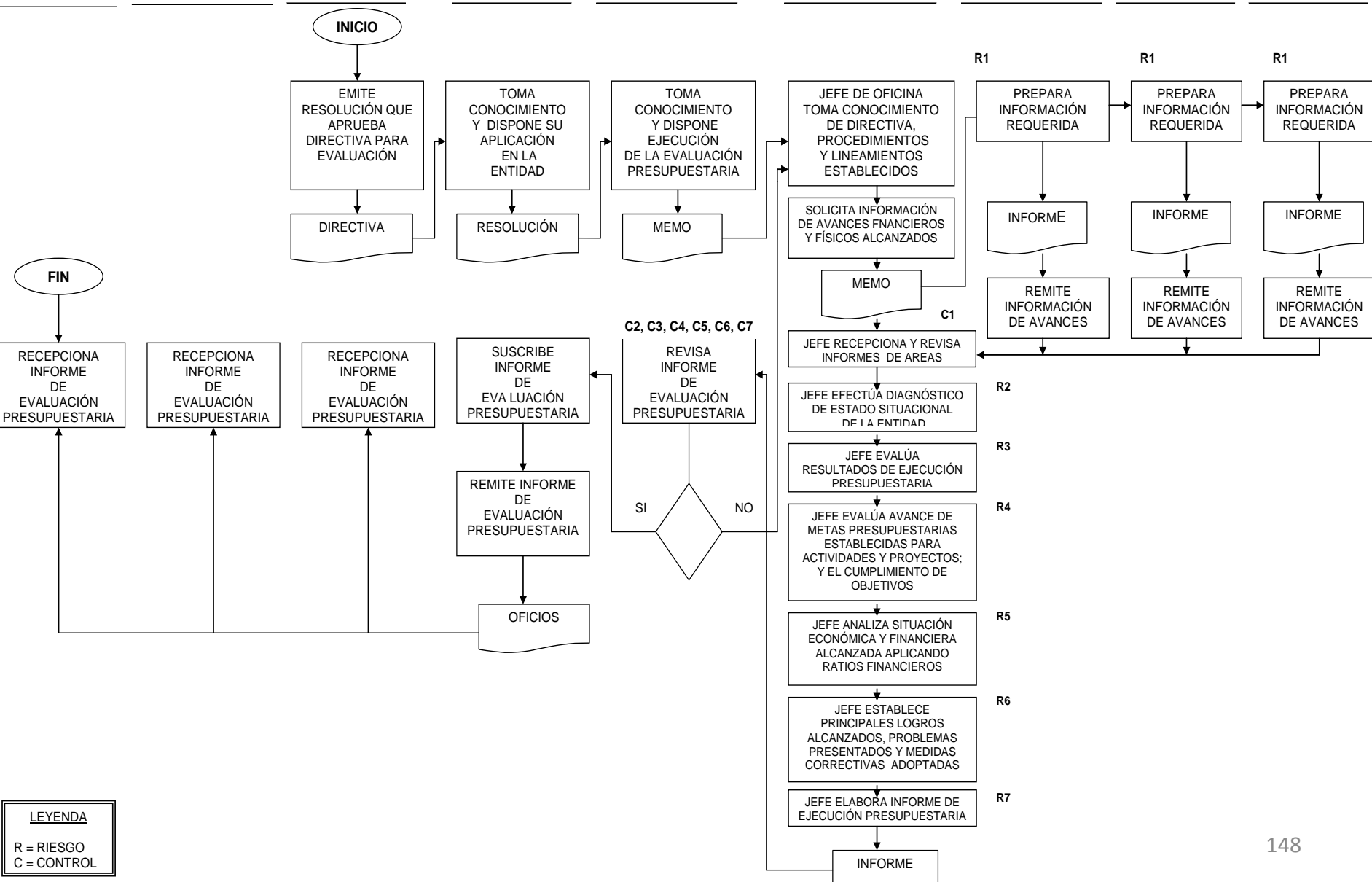
- Las actividades
- Nivel de personal responsable
- Tiempos de ejecución
- Tipo de actividad
- Formato de la información
- Controles existentes, entre otros.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS



FLUJOGRAMA DE LA FASE DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

CONTRALORÍA GENERAL COMISIÓN PRESUPUESTO Y CUENTA GENERAL DEL CONGRESO DNPP TITULAR DE LA ENTIDAD OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN OFICINA DE PRESUPUESTO OFICINA DE CONTABILIDAD GERENCIA DE PROYECTOS GERENCIA DE OBRAS



LEYENDA
 R = RIESGO
 C = CONTROL

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

d) Priorización de Procesos

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

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

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

.....

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

.....

d) Priorización de Procesos

- Identificar, clasificar y cuantificar los riesgos que dificulten el logro de los objetivos y metas del proceso. Los controles y los riesgos que se identifiquen, serán señalados en los diagramas de flujo.

- Luego de los riesgos se deben identificar, diseñar y establecer los controles que permitirían mitigar los riesgos, para esto se debe aplicar pruebas de cumplimiento. Asimismo, se deberá tener en cuenta las características y el cumplimiento de cada actividad de control con los objetivos de control interno.

- El equipo de implementación deberá determinar criterios para medir el nivel del control en cuanto a criterios de eficiencia, eficacia y economía.

.....

Cuadro 5

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

Análisis de actividades de control			
Entidad :			
Proceso :			
Riesgos	Controles existentes	Criterios de evaluación	Validez

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

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

Criterios de evaluación: Se considerara aquellos principios que permitirán a la entidad determinar un juicio sobre la evaluación de un control con respecto a la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, por ejemplo (Valoración o calificación de controles: (1) Muy Bueno, (2) Bueno (3) Medio (4) Malo, (5) Muy malo; o (1) Eficiente, Eficaz y Económico, (2) Eficaz y Económico (3) Eficiente y Eficaz (4) Económico, (5) ninguno, entre otros).

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

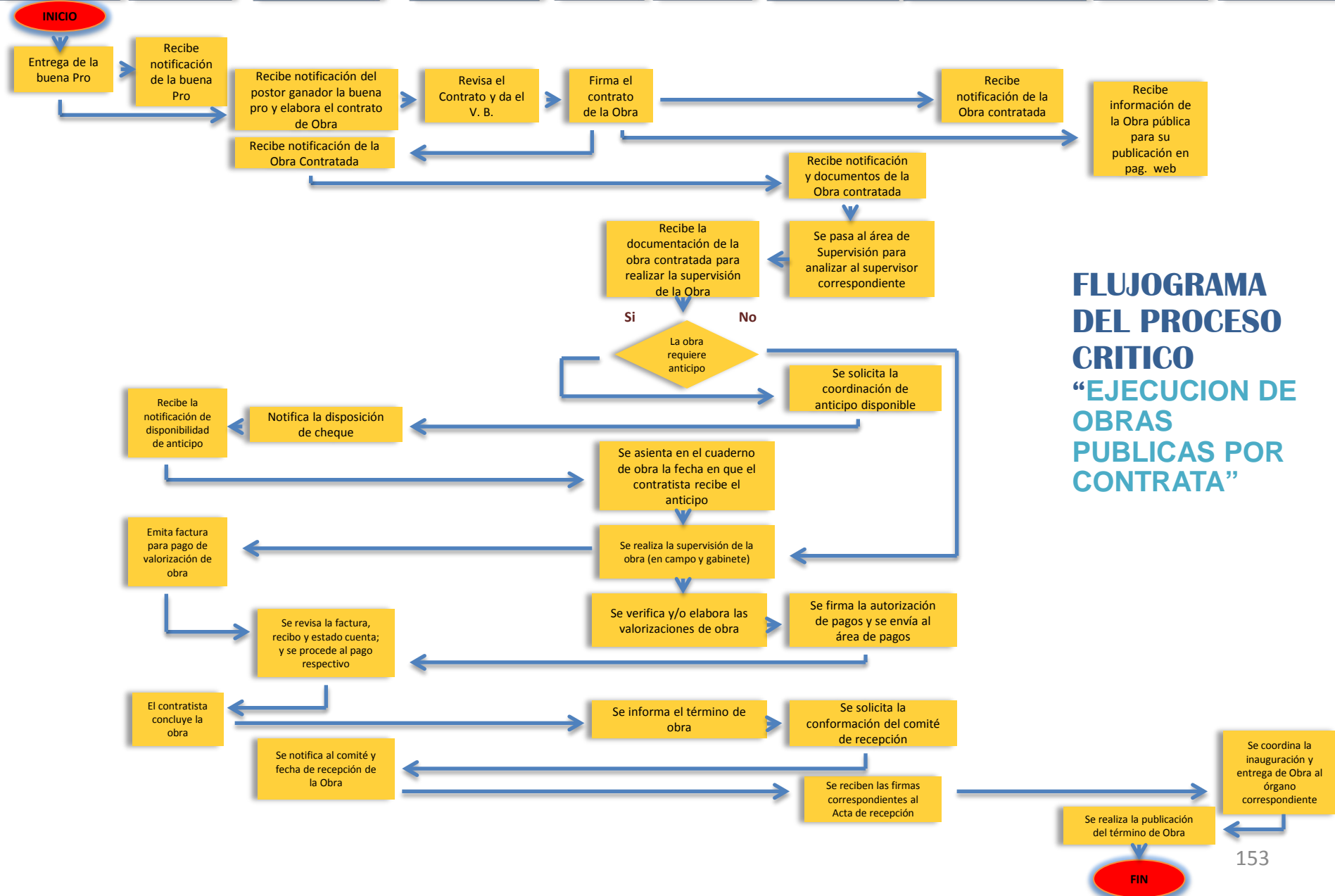
Fuente y elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

Modelo

Implementación a Nivel de Procesos

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

(Gobierno Local)



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

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

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

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

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

METAS INSTITUCIONALES

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

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

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

DESIGNACIÓN DEL PROCESO CRÍTICO

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

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
2.-SUSCRIPCION DEL CONTRATO	Establecer parametros tecnicos, legales y/o administrativos para la ejecucion de una obra.	R6	Que el OSCE no expida al postor el "Certificado de no estar Inhabilitado para contratar con el Estado", documento que es requisito necesario para iniciar el proceso de suscripcion del contrato.	Riesgo legal	Quando el postor ganador, no solicita el "Certificado de no Inhabilitacion" dentro de los quince días hábiles siguientes de haber quedado consentida o administrativamente firme la Buena Pro.	No suscripcion del Contrato.
		R7	Demora en la obtencion de la garantia de fiel cumplimiento.	Riesgo economico	Quando el postor no consigue oportunamente una carta fianza que garantice el cumplimiento de sus obligaciones contractuales y/o legales.	Demora o hasta la no suscripcion del contrato; ocasionado el aplazamiento al inicio de la ejecucion de la obra.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
EJECUCION DE OBRAS	Garantizar que la ejecución de obras, cumpla con todos los especificaciones Técnicas del Expediente Tecnico aprobado y este enmarcado dentro de la base legal vigente Ley de Contrataciones del Estado y Su Reglamento.	1	Errores del Expediente Técnico, incompatibilidad entre las partes del proyecto como: especificaciones técnicas, planos, presupuesto y el terreno.	Riesgo de Cumplimiento y Riesgo Estrategico	Deficiencias del Proyectista en la elaboracion del Expediente Tecnico debido a cumplimiento de plazos, embergadura de la obra, pocos recursos economicos y humanos para la elaboracion del E.T.	Posibles adicionales y ampliaciones de plazo debido a las deficiencias del E.T.
		2	Ineficiencia de la Municipalidad: demora en la absolución de consultas, aprobacion de Adicionales de Obra, Aprobacion de Ampliaciones de Palzo de Obra y Ampliacion con Presupeusto adicional de la Supervision). Falta de precisión en la absolución de consultas	Riesgo de Cumplimiento y Riesgo Operativo	Lentitud en la revision verificacion tramitacion y elaboracion de documentos o resolutivos por parte de la Municipalidad.	Ampliaciones de Plazo generadas por demoras de absoulucion de consultas o adicionales, o consentimiento de ampliaciones de plazo por demora en el pronunciamiento de la municipalidad generandole perjuicios economicos.
		3	Errores en la aplicación de la normativa legal vigente por parte de los profesionales de la Municipalidad, la supervision o el contratista.	Riesgo de Cumplimietno	Desconocimiento de la normativa legal vigente aplicable a la obra y a los contratos de obra y supervision.	Fallas u omision de la aplicacion de la normativa como sanciones, penalidades, etc.
		4	Falta de control de calidad o deficiente registro de los controles de calidad de los trabajos antes, durante y después de su ejecución (toma de pruebas con equipos que no cumplan las especificaciones tecnicas requeridas según la norma vigente).	Riesgo de Cumplimietno	Desconocimiento de reglamento vigente aplicable para la toma de pruebas de control de calidad.	Verificacion deficiente de la calidad de los trabajos de ejecucion de obra.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
EJECUCION DE OBRAS		R14	Informacion deficiente recibida por la Entidad: formato no predeterminado, datos necesarios incompletos, informacion inoportuna (Valorizacion de obra, Informe semanal, quincenal o mensual), errores en la informacion del avance fisico-financiero.	Riesgo operativo	Incumplimiento o deficiencia de la empresa encargada de supervisar la obra, en informar a la Municipalidad del estado actualizado de la obra.	Desconocimiento de la situacion de obra, lo que induce a errores.
		R15	Incumplimiento de los plazos establecidos como fecha de actividades o fecha de termino de obra.	Riesgo operativo	No verificacion de la Entidad del cumplimiento de las consiciones necesarias para dar inicio de la obra Incumplimiento de plazo o deficiencia de la empresa contratista encargada de ejecutar la obra.	Ampliaciones de Plazo y mayores gastos de la Municipalidad.
		R16	Riesgos por interferencia social como: Intromisión de grupos sindicales durante la ejecución de obra, inconformidad de la poblacion,	Riesgo Estrategico	Intromision de grupos sociales debido a interes personales, de grupo o sindicales o a inconformidad de los pobladores.	Paralizacion o demora de la ejecucion de la obra.
		R17	Ocurrencia de un evento no esperado como un desastre natural.	Riesgo Estrategico	Ocurrencia de un evento extraordinario que pueda afectar la normal ejecucion de la obra.	Paralizacion, demora o suspension de la ejecucion de la obra.
		R18	Ocurrencia de accidentes durante la ejecucion de obra.	Riesgo de Cumplimietno	Desconocimiento e incumplimiento de normas de seguridad en la obra.	Paralizacion, demora de la ejecucion de la obra.
		R19	Deficiente manejo economico financiero de la Entidad como pago de valorizaciones oportunamente.	Riesgo Financiero	Lentitud en la revision verificacion tramitacion y elaboracion de documentos o resolutivos por parte de la Municipalidad.	Perjuicios economicos originados al Contratista o a la Supervision. Resolucion de Contratos.
		R20	Incumplimiento en la renovaci3n de Fianzas de fiel cumplimiento o renovacion en entidades financieras no autorizadas.	Riesgo financiero	Falta de verificacion por parte del Area economico - financiera de la renovacion de las fianzas que garanticen el fiel cumplimiento de la obra.	Que la Fianza este vencida o sea emitida por una entidad financiera no autorizada poniendo en riesgo el cumplimiento del contrato.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBPROCESO	OBJETIVO DEL SUB PROCESO		RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
RECEPCION DE OBRAS Y LIQUIDACION DE CONTRATOS	Garantizar la recepcion de la obra en cumplimiento y concordancia al Expediente tecnico aprobado, cumpliendo las metas y objetivos para lo cual fue aprobado; se liquide los contratos de obra y supervision y los procedimientos se enmarquen dentro de la Ley de Contrataciones del Estado y Su Reglamento.	R26	Incumplimiento de plazo para la recepcion y elaboracion de la liquidacion de obra y supervision.	Riesgo de Cumplimiento	Demora del Contratista en levantar las observaciones del pliego, demora de la elaboracion de la liquidacion de los contratos, demora en emitir el resolutive aprobatorio de las liquidaciones.	Demora en la suscripcion del Acta de Recepcion de Obra.
		R27	Informacion de obra deficiente; incumplimiento y deficiencia en la elaboracion de planos finales de replanteo, falta de documentos sustentatorios de la aprobacion de cambios del Proyecto de las partidas ejecutadas, los que no permiten relajar la liquidacion de la obra.	Riesgo de Cumplimiento	No se realizo un registro completo de los controles e informes realizados de la ejecucion de obra, demora e incompatibilidad de los planos de replanteo con la obra ejecutada.	Demora en la elaboracion y aprobacion de la liquidacion de obra.
		R28	Errores en la elaboracion de la liquidacion de obra, lo cual genera pagos indebidos.	Riesgo Financiero	El liquidador no cuenta con la informacion suficiente.	Pagos indebidos en perjuicio de la Entidad.
		R29	Deficiencias constructivas que se evidencian luego de concluida la ejecucion de obra (calidad ofrecida y vicios ocultos).	Riesgo de Cumplimiento	Incumplimiento de aplicacion de normas tecnicas, mala ejecucion y supervision de partidas, durante la ejecucion de obra.	Deficiencias de los trabajos ejecutados.
		R30	Fianzas de fiel cumplimiento del Contratista con vigencia vencida.	Riesgo financiero	Falta de verificacion por parte del Area economico - financiera de la renovacion de las fianzas que garanticen el fiel cumplimiento de la obra.	Que la Fianza este vencida o sea emitida por una entidad financiera no autorizada poniendo en riesgo el cumplimiento del contrato.

CONTROLES SOBRE LOS RIESGOS

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

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

CONTROLES SOBRE LOS RIESGOS

2.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO “SUSCRIPCION DEL CONTRATO”

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

Controles sobre los Riesgos

2.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO “SUSCRIPCION DEL CONTRATO”

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

Controles sobre los Riesgos

2.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO “SUSCRIPCION DEL CONTRATO”

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

CONTROLES SOBRE LOS RIESGOS

3.CONTROLES SOBRE EL SUBPROCESO “INICIO DE OBRA”

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

2.2 IMPLEMENTACIÓN A NIVEL PROCESOS

e) Diagnóstico al Proceso

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

Implementación del Sistema de Control Interno de Procesos.

Los procesos identificados no son únicos, al igual que sus problemas asociados, como sus recomendaciones de solución; su variedad y gravedad dependerá de la realidad particular de cada entidad.

Procesos más comunes que requieren especial atención

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

Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

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

Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

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

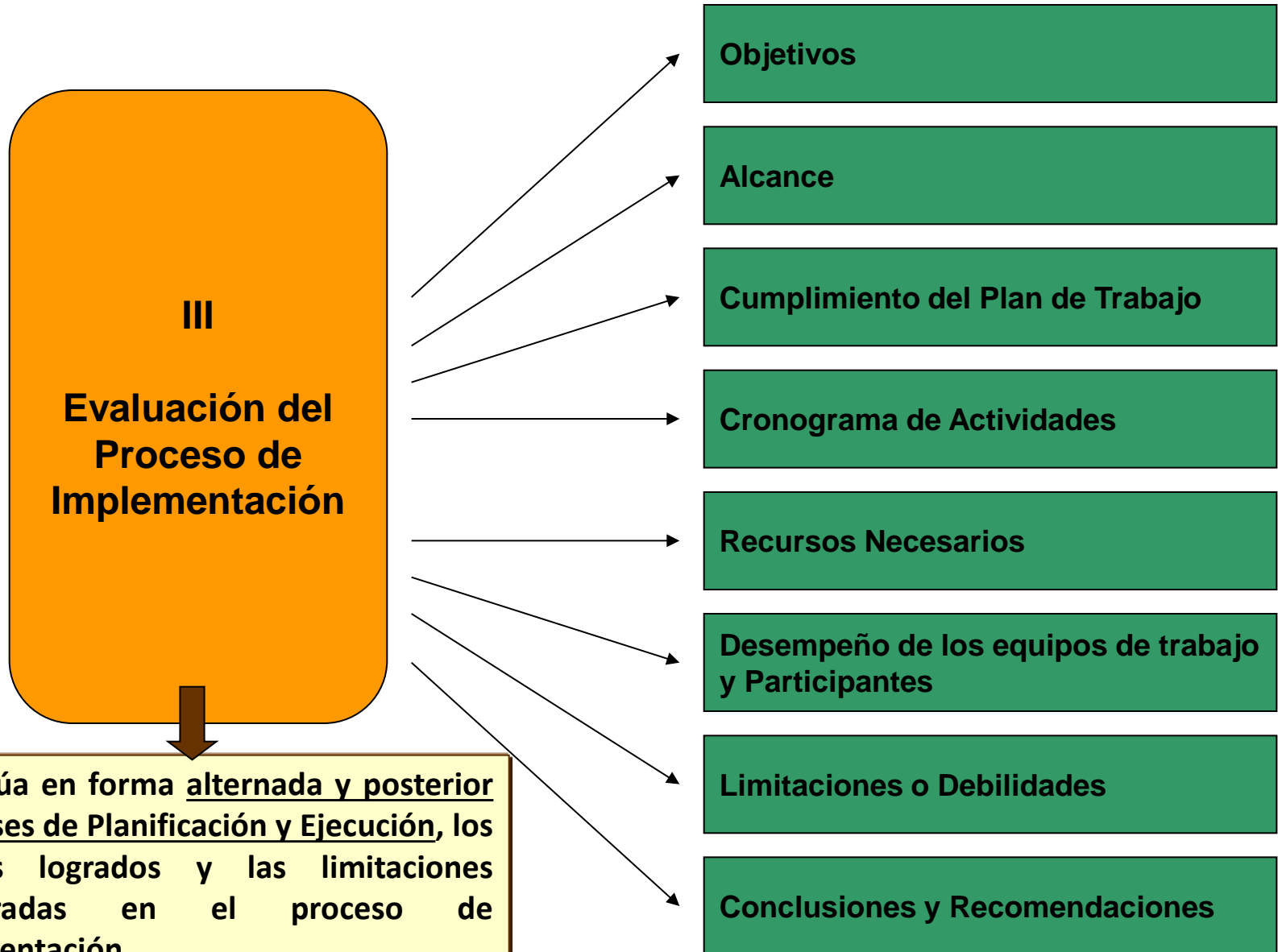
Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

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

Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

Proceso	Problemas claves identificados
Proceso de Gestión de Almacenes	<ul style="list-style-type: none">• Informalidad en el ingreso y salida de bienes

III) Fase de Evaluación del Proceso de Implementación SCI



III EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

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

1. **Objetivos:** Se identificarán los objetivos que se quieren lograr
2. **Alcance:** Periodo de evaluación
3. **Cumplimiento del Plan de Trabajo:**
 - ✓ Evaluar la utilidad del Plan de Trabajo
 - ✓ Evaluar cómo se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación
 - ✓ Se examinará si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad que no sea indispensable.
 - ✓ Señalar las dificultades o inconvenientes ocurridos durante la ejecución de las actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas

III EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

4. **Cronograma de actividades:** Revisar si las actividades programadas fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo
5. **Recursos necesarios:** Determinar si los recursos (humanos, logísticos y de información) fueron suficientes
6. **Desempeño de los equipos de trabajo y participantes:**
 - ✓ Se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes actividades
 - ✓ Establecer si se requiere de una mayor participación de la organización, con la finalidad de apoyar labores específicas

III EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

7. **Limitaciones o debilidades:** Aquellas que hayan sido detectadas durante la ejecución de la implementación
8. **Conclusiones y recomendaciones:**
 - ✓ Incluir acciones correctivas que sean necesarias para la mejora del proceso de implementación
 - ✓ En forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado



F

I

N

