



UPLA
UNIVERSIDAD PERUANA
LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DE LA SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA
PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAUJA

PRESENTADO POR

BACHILLER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TEODOLFO SOTO CCANTO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO

HUANCAYO-PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios, divino creador y salvador quien me
guía en mi camino y a quien le debo todo lo
que tengo y todo lo que soy

A mis padres, quienes son mis amigos y
compañeros, mi confidente, quienes me
brindan su apoyo moral, espiritual y siempre
están conmigo para darme una palabra de
aliento ante las adversidades, quienes son
mi impulso para seguir adelante y quien le da
sentido a mi vida

A mi Familia, a quienes amo mucho quien es
una de mis motivaciones para cumplir mis
metas y tratar de ser mejor

Teodolfo Soto

AGRADECIMIENTO

A mi Familia, que me brinda su apoyo incondicional y ha hecho posible el logro de mis objetivos.

Mi Asesor CPC Julio Félix Meza Quispealaya, quien más que un amigo; me dio todo su confianza para aclarar mis dudas y quien se preocupó como si la investigación fuera suya.

A mis revisores quienes me han brinda su apoyo incondicional para aclarar dudas en la investigación y han hecho posible el logro de mis objetivos.

Teodoro Soto

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE CUADROS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema	19
1.2 Formulación del Problema	22
1.2.1 Problema principal	22
1.2.2 Problema Específicos	23
1.3 Objetivo de la Investigación	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 Limitaciones de la Investigación	24
1.5 Justificación e Importancia de la investigación	25
1.5.1 Justificación	25
1.5.2 Importancia	26

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías	27
2.2 Antecedentes de la Investigaciones	34
2.3 Bases Teóricas	36
2.3.1 Control Interno	36

2.3.2 Sistema Administrativo de Abastecimiento	69
2.3.3 Principios del Sistema de Abastecimiento	93
2.3.4 Marco Institucional de la Sub Gerencia de Logística	95
2.3.5 Normas Generales de Sistema de Abastecimiento	99
2.3.6 Riesgos	123
2.4 Marco Conceptual	151
2.5 Base Legal	159
2.6 Hipótesis de la investigación	161
2.6.1 Hipótesis General	161
2.6.2 Hipótesis Específico	161
2.7 Operacionalización de Variables	162
CAPÍTULO III METOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Tipo de investigación	163
3.2. Nivel de investigación	163
3.3. Método de investigación	163
3.4 Diseño de investigación	164
3.5 Población y Muestra	165
3.6 Técnicas e instrumentos de Recolección de datos	165
CAPÍTULO IV EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1 Información General de la Municipalidad	166
4.2 Proceso de la Sub Gerencia de Logística	175
4.3 Plan y Programa de Evaluación Especial de Control Interno	177
4.4 Resultados del Cuestionario a Gerencia de Administración	179
4.5 Resultado de Cuestionario a la Sub Gerencia de Logística	183
4.6 Matriz de Riesgo	188

4.7 Deficiencias en proceso de adquisiciones	190
4.8 Cuadro de deficiencias, causas y efectos	191
4.9 Matriz de Probabilidad versus impacto	192

DISCUSIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ÍNDICE DE GRÁFICOS MARCO TEORICO

Se enumeran los Gráficos que son resultado de la investigación que sustenta el marco teórico que se presenta ordenadamente.

N° Gráficos	Resultados y aplicación	Pág.
Gráfico N° 01	Ámbito de aplicación del Control Interno	39
Gráfico N° 02	Sistemas Administrativos	69
Gráfico N° 03	Estructura de Abastecimiento	77
Gráfico N° 04	Proceso de Formulación del Plan Anual de Contrataciones	79
Gráfico N° 05	Flujo de Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Contrataciones	80
Gráfico N° 06	Diagrama de Etapas del Plan Anual de Contrataciones	81
Gráfico N° 07	Fases de procedimiento de Contrataciones	81
Gráfico N° 08	Tipos de Procesos de Selección	82
Gráfico N° 09	Topes de Procesos de selección	83
Gráfico N° 10	Matriz de norma general de abastecimiento	116
Gráfico N° 11	Respuesta frente al riesgo	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS RESULTADOS

Se enumeran los Gráficos que son resultado de la investigación que sustenta los resultados de la investigación que se presenta ordenadamente

N° Gráficos	Resultados y aplicación	Pág.
Gráfico N° 01	Cuestionario aplicado a la gerencia de Administración	180
Gráfico N° 02	Cuestionario aplicado a la Sub gerencia de Logística	184
Gráfico N° 03	Resulta de Evaluación de Riesgo Operativo	192
Gráfico N° 04	Proceso de Adquisiciones	195

ÍNDICE DE CUADROS SUSTENTO TEORICO

Se enumeran los cuadros que son sustento teórico de la investigación y se presenta ordenadamente.

N° Cuadros	Resultados y aplicación	Pág.
Cuadro N° 01	Probabilidad e impacto de riesgo	132
Cuadro N° 02	Registro de riesgos	149
Cuadro N° 03	Matriz de riesgo	150

ÍNDICE DE CUADROS RESULTADO DE LA INVESTIGACION

N° Gráficos	Resultados y aplicación	Pág.
Cuadro N° 01	Resultados del cuestionario suministrado a la gerencia de administración	179
Cuadro N° 02	Resumen de cuestionario suministrado a la gerencia de administración	179
Cuadro N° 03	Resultado de cuestionario específicos a la sub gerencia de logística	183
Cuadro N° 04	resumen de cuestionario específicos a la sub gerencia de logística	184

RESUMEN

En la investigación realizada se determinó que es relevante y conveniente investigar el sistema de control interno para encontrar riesgos operativos en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.

La hipótesis planteada asumía que si existía un buen sistema de control interno reduce los riesgos operativos en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.

.

Se tomó en cuenta como problema principal qué influencia tiene la evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja; teniendo como objetivo principal Determinar la influencia que tiene el sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja y al evaluar el sistema de control interno identificaremos los riesgos operativos, podemos recomendar mejoras en la eficiencia y control en la Sub Gerencia de Logística.

Metodológicamente se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo, orientado a la Evaluación del Sistema de Control Interno para detectar Riesgos Operativos; por la naturaleza del presente trabajo de investigación corresponde al tipo: Aplicada - No-Experimental, de un nivel teórico, análisis y síntesis; aplicando los métodos lógico inductivo, histórico y deductivo; bajo el diseño descriptivo – explicativo siendo los variables independiente (Control Interno en la Sub Gerencia de Logística) y la variable dependiente (Riesgos Operativos); teniendo como población al personal de la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja y como muestra tomada para investigación es de tipo No Probabilístico por Conveniencia y por ser pequeña la población se asumió el total de la población que asciende a 06 colaboradores aplicando la encuesta como técnicas y el cuestionario de encuesta como instrumento.

Dentro de las conclusiones de la evaluación del sistema de control interno de la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja; se identificaron seis riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en cada área, dentro de los cuales tenemos; adquisición de bienes innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias, extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados, presentar información no confiable de las existencias, deficiente desempeño del recurso humano, Bienes y servicios con mayor costo para la municipalidad, requerimientos de bienes y servicios que contiene especificaciones técnicas erróneas o insuficientes

Asimismo corroboramos que la gestión de riesgo es deficiente, detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta, donde la entidad decide no actuar frente al riesgo

También se verificó que no existe una adecuada programación de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la municipalidad necesitan, de esta forma adquieren sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente.

PALABRAS CLAVES

Sistema de control interno, Riesgos, Bienes, servicio, gestión, organización, abastecimiento o Logística, recurso humano, necesidades, eficiencia, eficacia, normatividad.

ABSTRAC

In the conducted investigation that is relevant and appropriate to investigate the internal control system to find operational risks in the Sub Logistics Management Provincial Municipality of Jauja.

The hypothesis assumed that if there was a good system of internal control reduces operational risks in the Sub Logistics Management of the Provincial Municipality of Jauja.

.
It took into account the main problem what influence the evaluation of internal control system to detect operational risks of the sub logistics management in the Provincial Municipality of Jauja; with the main objective to determine the influence of the internal control system to detect operational risks of the sub logistics management in the Provincial Municipality of Jauja and in assessing the internal control system identify operational risks, we recommend improvements in the efficiency and Sub control in Logistics Management.

Methodologically is circumscribed within the qualitative approach, oriented Assessment Internal Control System to detect operational risks; by the nature of this research is the type: Applied - Non-Experimental, a theoretical level, analysis and synthesis; apply the inductive, deductive logic and historical methods; under the descriptive design - being the independent explanatory variables (Internal Control in Sub Logistics Management) and the dependent variable (Operational Risk); population having as personnel Sub Logistics Management Provincial Municipality of Jauja and as sample for research is not Probabilistic type for convenience and for being small population the total population amounting to 06 collaborators applying assumed as technical survey and questionnaire survey as a tool.

Among the conclusions of the evaluation of internal control system of the sub Logistics Management at the Provincial Municipality of Jauja; six potential risks arising as a result of the deficiencies identified in each area, within which we are identified; acquisition of unnecessary goods to satisfy needs of user areas, loss, damage, systematic theft of stored goods, present no reliable information on stocks, poor performance of human resources, goods and services with greater cost to the municipality, requirements goods and services contained incorrect or insufficient technical specifications

Also we corroborated that risk management is poor, thereby detecting the risk response was absolute acceptance, where the entity decides not to act against the risk

It was also verified that there is no proper planning of needs and resources that users need areas of the municipality, thereby acquiring its assets without making an efficient economic evaluation.

KEYWORDS

Internal control system, Risk, Real, service, management, organization, supply and logistics, human resource needs, effectiveness, efficiency, standards.

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades a nivel nacional son consideradas instituciones complejas, que se han alejado de la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y la población, que están llenas de ineficiencias en sus operaciones así como el de brindar bienes y servicios a los pobladores.

En nuestra nación las municipalidades para muchos es sinónimo de corrupción, malversaciones de fondos, burocracia, ineficiencia en las operaciones, y esto ha conllevado a un clima de desconfianza y apatía en la población. Cada día la población desconfía más de los gobiernos locales. Esta problemática ha conducido al estado a preocuparse por el prestigio de los gobiernos locales y para ello se establecieron reformas para mejorar su sistema de control, pero sin embargo poco o nada ayudo la situación de las municipalidades. Estas ineficiencias se deben a que las municipalidades no organizan e implementan correctamente su sistema de control interno.

El control interno de las municipalidades a nivel nacional se encuentran diseñadas estructuralmente con un órgano de control denominado Órgano de

Control Interno, cuyas funciones son de velar por el cumplimiento de las normas de los sistemas administrativos, así como velar por el cumplimiento de los dictámenes de las acciones de control realizadas de conformidad con el Decreto Ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la república y por las normas técnicas de control Interno.

Por lo tanto todos estos aspectos mencionados brevemente de manera organizada en el presente informe final de investigación que dicho sea de paso responde al esquema oficial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

En este sentido el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I Generalidades de la investigación el cual contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, limitaciones de la investigación, justificación e importancia de la investigación.

El Capítulo II Marco Teórico contiene; teorías, antecedentes de la investigación, bases teóricas, base legal, hipótesis de la investigación y operacionalización de la hipótesis.

El Capítulo III Metodología de la investigación que contiene; el tipo, nivel, método diseño, población, muestra, técnicas en instrumentos de la investigación.

El capítulo IV Exposición y análisis de resultados en que se determinaron los resultados; el análisis descriptivo de los resultados de las entrevistas al Sub gerente de Logística y al gerente de Administración, lo resultados se escoltan con: tablas, cuadros, gráficos, para su mayor comprensión.

Finalmente se exponen, las propuestas, las conclusiones, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

Asimismo espero que la presente investigación, sirva como base para futuros trabajos relacionados con el control interno en la gestión pública, de manera que viabiliza los tipos de problemas relacionados con el tema.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mejor administración de toda organización del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita, minimizar los riesgos a fin de alcanzar los objetivos planteados, con un correcto empleo de recursos asignados permitiendo a las instituciones maximizar sus rendimientos.

En la actualidad nuestro país va camino al desarrollo social, económico y financiero, y para conseguir este fin es necesario que las organizaciones gubernamentales fortalezcan aún más su participación en el control gubernamental a través del fortalecimiento de su sistema de control interno a fin de minimizar los riesgos operativos.

Dentro de la estructura de las Instituciones Públicas modernas el área de logística es una de las más importantes, y a las que más les restan importancia, teniendo en cuenta que dicha área tiene una complejidad operativa proveniente de articular cada día multiplicidad de proveedores, productos, medios de transporte, puntos de almacenamiento, canales a servir y tipos de consumidores a los que van dirigidos sus esfuerzos. Las

combinaciones que cada día se presentan como opción para las decisiones operativas de las empresas pública son cada día más complejas y requieren actualizaciones o enfoques cada vez mejores. Dentro de esta perspectiva los sistemas de control interno son de vital relevancia en la búsqueda de mejorar los servicios y minimizar los riesgos que hay en las unidades de logística es necesario evaluar los sistemas de control de acuerdo a los procesos técnicos dentro del marco normativo y legal.

El control interno dentro de la Municipalidad Provincial de Jauja, se está implementando en todas sus niveles, encontrándose en la actualidad acondicionándose a las nuevas normas dictadas en materia de control, así como de acuerdo a las características y problemática SUI-GENERIS de la presente investigación:

Es necesario tener en cuenta que un buen y adecuado Sistema de Control Interno no constituye garantía de que no puedan ocurrir riesgos operativos, lo que elimina el Sistema de Control Interno es la “probabilidad” de que esto suceda, dándose en el sistema de Abastecimiento lo siguiente:

➤ La unidad de Almacén General, en cuanto a la recepción de los bienes adquiridos, a su almacenamiento y registro, no existen normas ni procedimientos expresos que regulen tales procesos, imponiéndose criterios personales de los trabajadores de la mencionada unidad, no resultado conciliables sus tarjetas de existencias valoradas de almacén,

toda vez que se registra el ingreso del material (para obra) por la totalidad sin que efectivamente haya ingresado.

- Que se tiene un desconocimiento de los instrumentos de gestión (ROF y MOF) por parte de los trabajadores de la Municipalidad, el mismo que no establece las funciones relacionadas con la unidad de logística de manera precisa el responsable de las publicaciones en la página Web del SEACE.
- Que la unidad de control patrimonial, en cuanto a los bienes no son custodiadas adecuadamente.
- El plan anual de adquisiciones y contrataciones fue elaborado sin considerar los parámetros pre establecidos en el presupuesto institucional de apertura situación que conlleva a una deficiente administración de recursos, difiriendo en una gran medida los presupuestos programados.
- Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes.
- Adquisición de terreno para obras sin considerar la situación de índole legal, y sin seguir con los procedimientos normativos correspondientes, poniendo en riesgo los intereses de la Municipalidad Provincial de Jauja.
- Indebido proceso de devengado que ha ocasionado desembolsos para la adquisición de bienes y servicios sin que estos hayan ingresado al almacén o se haya brindado los servicios.
- Aplicaciones de penalidades inadecuadas sin cumplir los procedimientos administrativos incumpliendo con las Normas dispuestas por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Estas deficiencias por acción u omisión conllevan a responsabilidades de Orden Administrativo y Penal tanto a nivel directivo como al personal que trabaja en cada uno de los procesos que involucran al sistema de abastecimiento, de acuerdo a su grado de participación y decisión que conlleve perjuicio al Estado.

Frente a esta situación se ve la necesidad de investigar; de que **influencia tiene al evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja**, lo que servirá como una herramienta para la integración del Sistema Logístico en la Institución y así cumplir con los objetivos planteados; con la finalidad de lograr el mayor grado de eficacia y eficiencia en las contrataciones públicas esto es, que las Entidades obtengan los bienes, servicios u obras necesarios para el cumplimiento de sus funciones, al menor precio y con la mejor calidad, de forma.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué influencia tiene la evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Las acciones correctivas del sistema de control interno influyen en la reducción de riesgos operativos de la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?

b) ¿Cuáles son los Riesgos Operativos que tiene la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?

c) ¿Qué relación existe entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos de la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?

1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia que tiene el sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Diagnosticar si el sistema de control interno ayuda a reducir los riesgos operativos la Sub Gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.

b) Describir los tipos de Riesgos Operativos tiene la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.

c) Establecer la relación que existe entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos de la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.

1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a) Limitación temporal

El periodo en el cual se llevara cabo la investigación comprende **I Semestre del año 2015**, porque se tiene una mejor visión de control interno por cambio de gestión de las autoridades en todos los gobiernos locales del país.

b) Limitación espacial

La investigación se realizó a nivel de la Municipalidad Provincial de Jauja, específicamente de la Sub Gerencia de Logística y sus unidades que depende de esta, la misma que se tuvo la limitación de obtener información en la unidad de control patrimonial por cambios de personal.

c) Limitación universo

En cuanto a la limitación del universo de la tesis comprende el estudio a la Municipalidad Provincial de Jauja, específicamente en la Sub Gerencia de Logística, teniendo como limitación en obtener información evidente en la unidad de almacén.

d) Delimitación conceptual

1. Control Interno:

“Es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos”

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. JUSTIFICACIÓN

a) Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, la investigación hará uso de su propia metodología, formulando cuestionarios, realizando entrevistas, obteniendo datos secundarios y tabulando la información relevante hasta presentar resultados finales.

El resultado será importante para la auditoría de cumplimiento y mitigar riesgos operativos en la administración pública.

b) Justificación Científica

Medir los riesgos potenciales del control interno es importante porque proveen el fortalecimiento del sistema de control interno y mejoran la gestión pública municipal en relación con la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos institucionales.

c) Justificación Social

De acuerdo con los objetivos trazados, se encontrara soluciones concretas al problema de riesgos operativos en la Sub Gerencia de Logística, por tanto los resultados tendrá una utilidad práctica para el sector del público, específicamente para los gobiernos locales.

1.5.2. IMPORTANCIA

La importancia que tiene la investigación es de conocer si el control interno ayuda a minimizar los riesgos de en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS

- **Narváez J. (2003) Teoría clásica de la organización según Max Weber fundamenta**

La organización de los negocios privados y del estado dentro del capitalismo tienen componentes muy importantes que constituía la metodología utilizada por este componente era el de los tipos ideales

Para Weber “tipo ideal” era la constitución conceptual en la que sus elementos vienen de la realidad. Intensificando al extremo ciertos elementos, el tipo ideal lleva a un esquema que por ello aparece libre de contradicción. Max Weber trata diferentes formas de autoridad o dominación como “tipos ideales” Por otra parte la organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación.

Según Weber poder significa “la probabilidad de imponer su propia voluntad, dentro de una relación social aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa sociedad”

Por dominación se entiende “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos”. Toda dominación según Weber “procura despertar y fomentar la creencia en su

legitimidad” Los tres tipos puros de dominación legítima son: de carácter racional, tradicional y carismático. A la dominación legal o racional corresponde, justamente, la administración burocrática”.

Como la teoría de Weber es burocrática, debemos tomar en cuenta sus características, las cuales son: que tiene continuidad y no es pasajera, opera de acuerdo con reglas y normas, las actividades regulares se distribuyen de modo fijo como deberes oficiales, existen áreas de competencia delimitadas específicamente, la organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados, tiene carácter racional, existe una estructura jerárquica.

➤ **Narváez J. (2003) Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor.**

Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración algunas de las características de la administración de iniciativa incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información

Los principios en esta teoría son los siguientes:

- **Organización Científica del Trabajo:** Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.
- **Selección y entrenamiento del trabajador:** La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.
- **Cooperación entre directivos y operarios:** La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación: Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de

producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal. División del trabajo entre directivos y operarios:

- **Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo:** Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbre. La clave del éxito está en compartir las Miopías organizacionales. Se basa en cuatro principios, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplaza las viejas prácticas empíricas., selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyen a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos, esfuerzo cooperativo a los principios de la administración científica, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como el trabajador. La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

- **Narváez J. (2003) Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing.**

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. se refiere a una proposición cuya verdad o

falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes

organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas: Acumulación de recursos, racionalización del uso de los recursos, continuación del crecimiento, racionalización del uso de los recursos en expansión.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

1. **Ambiente general:** es el macro ambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes: condiciones tecnológicas, condiciones legales, condiciones políticas, condiciones económicas ,condiciones demográficas, condiciones ecológicas, Condiciones culturales

2. **Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización.** Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por: Proveedores de entrada, clientes o usuarios ,competidores, entidades reguladoras

Cuando una empresa escoge su producto o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización establece su dominio, o por lo menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o

tamaño de organización, a saber: Nivel institucional o nivel estratégico, nivel intermedio, nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

- Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.
- Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al respecto, en la consulta llevada a cabo a nivel de las facultades de ciencias contables, económicas, financieras así como también en las escuelas de pos grado de las universidades se ha determinado que en relación al tema que se lleva a cabo no existen estudios que hayan tratado sobre esta problemática por lo cual se considera que tomando en cuenta los aspectos metodológicos y temáticos respectivos el presente trabajo. Sin

embargo en lo referente a otros estudios e investigación a nivel nacional e internacional se ubicaron:

- a) **GONZALES MINAYA, Julio Victoriano (2013) “El control Interno en la Administración de los Recursos Financieros del Seguro Integral de Salud en el Hospital de Apoyo Víctor Ramos Guardia de Huaraz”**, para optar el grado académico de Maestro en Auditoría en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; en la investigación, destaca la importancia que tiene el control interno en la gestión de los recursos financieros de la organización.
- b) **CAMPOS GUEVARA, Cesar Enrique (2003) “Los procesos del Control Interno en el departamento de ejecución presupuestal de una Institución del Estado”**, para optar el Título de Licenciado en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2003; señala entre otros la importancia del control interno y que como parte de las acciones correspondientes, como también verifica si el manejo de los recursos económicos, responden a lo planificado en dicha universidad.
- c) **CRISOLOGO LLALLIHUAN, Marleni Flor (2013) “Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash”** para optar el grado de maestra en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial de la universidad de San Martin de Porres en el año 2013, destaca que el control de control evalúa los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna,

para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos.

- d) **CAMPOS JAVE, Fernando Omar y otros (2014) “Influencia de la aplicación de la Guía de Control Interno en el área de Logística del Instituto Regional de Oftalmología” para optar el grado Contador Público en la Universidad Antenor Orrego, en año 2014.** Destaca en la investigación como respuesta a las deficiencias encontradas se plantea Implementar un Sistema de Control Interno adecuado según la Guía, es necesario tener en cuenta los componentes del control interno que son indispensables, ya que no sólo se busca medir riesgos sino crear una ventaja competitiva frente a instituciones que brindan el mismo servicio.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 CONTROL INTERNO

2.3.1.1 Definición

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

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

Esta definición es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre control

interno en la administración de sus negocios. De hecho a menudo ellos hablan en término de control y están dentro del control

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

Sin embargo para Yarasca, P. (2006). Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

En cambio nuestra Ley del control interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril) nos señalan en el Artículo 3 ley N° 28716. El control previo y simultáneo comprende exclusivamente a las autoridades funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los mismos que contienen políticas y métodos de autorización, registro, verificación, seguridad y protección

✓ **Alcance del control interno**

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

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

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

Grafico N° 01 Ámbito de aplicación del Control Interno

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3	Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo Tolerante	4 Riesgo Moderado	9 Riesgo Inaceptable
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo Tolerante	3 Riesgo Moderado

Fuente: Aguirre, J.

2.3.1.2 Clasificación del Control Interno

a) Control Interno Contable

Para Aguirre, J. (2006). Son los controles métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la viabilidad y validez de los registros contables. Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación, soporte de los registros, conciliación de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) Sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando la situación financiera al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registros(es decir, autorizaciones de cobros y pagos y conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.

b) Control Interno Administrativo o de Gestión

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

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

c) Control Interno Financiero

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

d) Control interno presupuestario

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

Como uno de los objetivos prioritarios de las entidades, es alcanzar determinado rendimiento de la eficacia de la ejecución del presupuesto, especialmente cuando se trata de la ejecución de los ingresos en relación con

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

e) Control interno gerencial

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

f) Control interno al sistema de información computarizada

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

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

2.3.1.3 Implementación del sistema de control interno

a) Responsables en Implementar El Sistema De Control Interno

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

Según la Ley 28716 del control interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril). El artículo 4 de la ley señala que las entidades del Estado implantarán obligatoriamente sistemas de control interno para ofrecer protección y certeza a los procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales vinculados a sus competencias y atribuciones, orientando su formulación y ejecución al cumplimiento de las metas y objetivos.

b) Procedimiento para la implementación

- ✓ **Procedimiento de Planificación**

Según la Guía de implementación del control interno de entidades del estado (2008, 28 de octubre). La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad. En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación. Entre las acciones sugeridas en esta fase, están la formulación de un Diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo.

✓ **Procedimiento de Ejecución**

Para la Guía de implementación del control interno de entidades del estado (2008, 28 de octubre) En esta etapa se señalarán pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación.

El Comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el Plan de Trabajo elaborado en la etapa de planificación. La implementación se desarrollará de manera progresiva tomando en cuenta las siguientes fases: Implementación a nivel entidad, Implementación a nivel de proceso.

✓ Procedimiento Evaluación de proceso de implementación

Nos menciona guía de implementación del control interno de entidades del estado. (2008, 28 de octubre) Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

✓ Objetivos de la guía de implementación del control interno de entidades del estado. (2008, 28 de octubre)

La presente guía tiene como objetivo principal proveer de lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) establecido en las Normas de Control Interno (NCI).

Adicionalmente, también se pueden señalar los siguientes 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.

2.3.1.4 Finalidad

La Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, vigente a partir del 24.JUL.2002, proporciona el marco normativo general que regula el control gubernamental, estableciendo las normas para el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República (CGR).

El artículo 6º establece que el control gubernamental **“consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.”** Asimismo, dicha norma precisa que *“el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente”*.

De igual manera, en respuesta a los requerimientos y necesidades del sector público, se prioriza la participación activa de la administración en el control institucional. En este sentido el artículo 7º señala: *“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”.

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, aprobada por el Congreso de la República y publicada el 18.ABR.2006; se dio con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior. Para ello se establece en el artículo

10° que corresponde a la CGR dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado.

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo anteriormente citado, la CGR mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG publicada el 03.NOV.2006, aprueba las Normas de Control Interno con el objetivo principal de propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación con la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del SNC, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental.

Asimismo, siendo conocedores de la necesidad de las entidades públicas por implementar el SCI, la CGR ha elaborado la presente guía con la finalidad que este constituya un documento que permita una adecuada implementación

del SCI, así como dar orientación sobre herramientas de gestión que se podrían implementar de acuerdo con la naturaleza y recursos de las entidades.

2.3.1.5 Ámbito de aplicación

La Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado podrá ser utilizada por los funcionarios y servidores públicos de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del SNC, bajo la supervisión de los titulares, personal directivo, jefes responsables de la administración gubernamental o de quienes hagan sus veces.

La presente Guía ofrece una estructura y metodología enunciativa mas no limitativa, que sirve de marco de referencia para que las entidades desarrollen la implementación de su SCI de manera homogénea en lo general y de acuerdo con su naturaleza, cultura organizacional, complejidad operativa, atribuciones, circunstancias, presupuesto, infraestructura, entorno normativo y nivel de automatización que le corresponde a cada entidad pública en lo particular,

Por lo tanto, para implementar el SCI, las entidades desarrollarán etapas de acuerdo con su funcionamiento y dentro de los plazos que establezca la CGR. Para dicho fin se empezará con la sensibilización del personal en el tema de Control Interno, para pasar luego al desarrollo de un diagnóstico que permita determinar las brechas existentes que conduzcan al establecimiento

de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación del SCI. Adicionalmente, la implementación de un SCI eficaz dependerá de una constante autoevaluación y un mejoramiento continuo de las políticas de control.

Finalmente, debe destacarse que el contenido de la Guía no interfiere ni se contrapone con las disposiciones establecidas en la legislación actual ni limita la normativa dictada por las entidades competentes con respecto a los sistemas administrativos del Estado, sino que complementa al adecuado establecimiento e implementación del SCI en la organización.

2.3.1.6 Base legal y documental

La presente Guía tiene como base legal y documental la siguiente normativa y documentos internacionales:

- ✓ Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado
- ✓ Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
- ✓ Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno para las entidades del Estado
- ✓ Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1990
- ✓ Guía para las normas de control interno del sector público, INTOSAI, 1994
- ✓ Resolución de Contraloría N° 114-2003-CG “Reglamento de los Órganos de Control Institucional”.

2.3.1.7 Marco conceptual de la guía

La Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado reúne lineamientos, herramientas y métodos que permitirá realizar una adecuada implementación del SCI en la gestión de las operaciones de la entidad, con la finalidad de fortalecer la organización y contribuir al logro de sus objetivos, siempre de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Para el proceso de implementación del SCI la guía considera tres fases:

- **La primera fase es la Planificación**, la cual tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el SCI, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un comité de Control Interno;
- **La segunda fase es la Ejecución**, en la que se implantará el SCI en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del SCI;
- **La tercera fase es la Evaluación**, en la que se evalúan los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión.

2.3.1.8 Elementos del control interno

1) Personal

Nos menciona Bravo, M. (2002). El sistema de control interno no puede cumplir su objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

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

2) Organización

Para Perdomo, A. (2004). Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Según Bravo, M. (2002). Los elementos del control interno que interfieren en ella son:

- ✓ **Dirección:** Que asume la responsabilidad de política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- ✓ **Coordinación:** Que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- ✓ **División de labores:** Que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registró.

- ✓ **Asignación de responsabilidades:** Que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas.

3) Supervisión

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

2.3.1.9 Procesos

Para Mantilla, S (2005), El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de la entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como administración dirige los negocios.

2.3.1.10 Objetivos de un sistema de control en el sector público

Según Fonseca los objetivos en el sector público son los siguientes

- ✓ **Promover la efectividad, eficacia y economía en las operaciones y calidad de servicios**

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad (también se denomina eficacia). Eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de

las operaciones, así como los sistemas de evaluación de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

✓ **Calidad de servicios prestados**

La evaluación de los programas de control de calidad en el sector público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como si es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios que brinda en estado.

✓ **Transparencia**

La transparencia en la gestión gubernamental comprende la disposición de la entidad de divulgar información sobre las planeadas y programas (plan operativo institucional, plan estratégico y presupuesto institucional autorizado), actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y recursos utilizados. Al mismo tiempo, la transparencia involucra la facultad del público de acceder sin restricciones a la información que ofrecen las entidades públicas en su página web, para conocer y evaluar su desempeño.

Este objetivo está relacionado con las políticas y procedimientos aprobados por el titular de la entidad, con el propósito de prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas importantes, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal de recursos y bienes públicos.

✓ **Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones**

Este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales deben dictar políticas y procedimientos específicos, para garantizar que el uso de los recursos y bienes públicos sea consistente con las disposiciones establecidas por la normatividad aplicable a la entidad, es decir, la leyes, resoluciones legislativas, tratados, reglamento de congreso, decretos de urgencia,, resolución suprema y decreto supremo, ordenanzas regionales, ordenanzas municipales, así como de conformidad con las resoluciones sectoriales e institucionales emanadas de autoridad correspondiente.

✓ **Garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información**

Este objetivo tiene relación con las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para asegurar que la información financiera y no financiera elaborada sea presentada a los niveles de decisión en términos de oportunidad y confiabilidad. Una información financiera o no financiera es oportuna cuando es elaborada y entregada de conformidad con los plazos establecidos para su presentación o cuando es requerida por la autoridad. En tanto que una información es confiable porque se refiere a la confianza que brinda a los usuarios de esta.

Las nuevas Normas de Control Interno señalan que uno de los caminos más efectivos para transmitir un mensaje de comportamiento ético en la entidad es el buen ejemplo que deben brindar los responsables de la dirección, es decir, los titulares de la entidad y los funcionarios de la alta dirección.

- ✓ **Promover el cumplimiento de los funcionarios o servicio públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos**

El acto de rendimiento de cuentas ha dejado de ser procedimientos administrativo discrecional, derivado de flexibilidad y adaptabilidad de las normas técnicas de Control Interno para el Sector Público en cada entidad pública, sino que se ha convertido en uno de los objetivos exigidos por la ley a las autoridades y funcionarios públicos en ejercicio.

2.3.1.11 Métodos de evaluación del control interno

1. Método Descriptivo

Para Yarasca, P. (2006). Consisten en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamento que interviene en el sistema.

Este método también “narrativo”, en la actualidad se aplica a pequeñas y grandes empresas. En las pequeñas para obtener información de sus actividades básicas y formas de las operaciones; en las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operación de sus actividades principales que permita conocer el negocio para después elaborar un flujo grama por tipos de operaciones.

2. Método Grafico o Curso gramas

Donde Yarasca, P. (2006). Nos menciona que consiste en utilizar como herramienta el curso-grama o flujo gramas. Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que siguen una

operación o el flujo de un documento desde su origen. Debe reconocerse que este método en la actualidad está siendo muy usado.

A continuación, se presenta la simbología y significado para el uso de diagramas:



Proceso: indica la existencia de una operación, Ejemplo: revisa preciso de orden de compras con facturas




Decisión: Se utiliza para indicar alternativas en el procedimiento, que pueden originar distintos cursos de acción (si o no).



Documento: Sirve para identificar cualquier tipo de documentos (facturas, cheque), así como cualquier tipo de informes o información bajo la forma de documentos de papel.



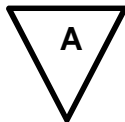
Terminal: Se utiliza para indicar el inicio y el final de un flujo grama, pudiendo colocarse dentro del mismo el destino o camino a seguir

Conector: Se utiliza este símbolo para vincular o conectar varios diagramas entre sí. Puede dividirse con  una línea diagonal.

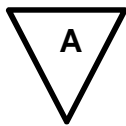


Conector con otra página o secuencia: Este símbolo es utilizado por IBM para indicar el comienzo (entrada y salida de un proceso

que se describió en otra página), los puntos de salida y entrada se identifican mediante rótulos que parecen dentro del símbolo de conexión



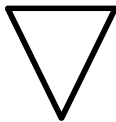
Archivo: Indica archivo que puede ser transitorio o definitivo



Puede diferenciarse así:

Archivo permanente A Archivo temporal N

Archivo que se va a destruir X



Almacenamiento fuera de línea: Indica almacenamiento fuera de línea de información usando cualquier medio. Ejemplo almacenar archivo de guías de remisión por orden numérico-



Enlace de comunicación: Representa la función de transmitir información mediante procesos de telecomunicación.

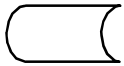


Tarjeta perforada: Función de entradas y salidas utilizando cualquier tipo de tarjeta



Cinta perforada: Función de entrada y salida, bajo la forma de cinta de papel perforada.

Cinta magnética: Función de entrada y salida bajo la forma de cinta magnética. Ejemplo. Facturas al crédito se gravan en una cinta magnética por el departamento de cobranzas.



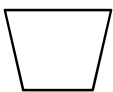
Almacenamiento en línea: Sirve para indicar la función de entrada y salida usando cualquier tipo de línea- cilindros, discos. Ejemplo. Documentos por expedir.



Visualización (unidad de pantalla): Indicadores en línea usada para presentar información como los aparatos de video.



Entradas y salidas: Indica uso de registros para el control de la entrada y salida de recursos. Ejemplo. Tarjeta de inventario de almacén

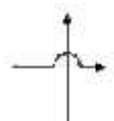


Operación manual: Representa proceso fuera de línea sin ayuda mecánica

Entrada manual: Entrada en línea mediante teclados, manipulación de interruptores, botones.



Operación auxiliar: Actividad fuera de línea que no se encuentra bajo el control directo de la unidad central de procesamiento-



Cruce de líneas: En lo posible debe evitarse el cruce de líneas, pero es inevitable se utilizará puentes de media circunferencia como el que aparece diseñado.

2.3.1.3 MÉTODO COSO.

Bravo, M. (2002). El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- ✓ Salvaguardia de los recursos.

➤ Componentes Del Control Interno

1. Ambiente de control

Según Fonseca, O. (2007). El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Sin embargo para Álvarez, O. (2007). Se refiere al establecimiento de un entorno organizacional que estimule e influencia y favorezca el ejercicio de prácticas, valores conductas. El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal.

➤ **Factores del ambiente control**

✓ **Integridad y Valores éticos**

Para Fonseca, O. (2007). Son factores esenciales del ambiente de control. Se pueden promover a través de decisiones adoptadas por la alta gerencia para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética. Ello permite eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que podrían incitar a las personas a comprometerse en actos deshonestos

Sin embargo para Mantilla, S (2005), La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales. Para ser efectivas por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y un buen ejemplo.

✓ **Incentivos y tentaciones**

Los incentivos para Mantilla, S (2005). Hace algunos años un estudio surgió que ciertos factores organizacionales pueden influenciar la probabilidad de prácticas de información financiera fraudulentas y cuestionables. Esos mismos factores también influyen en la conducta ética

Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis en los resultados, particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de los fracasos puede llegar a ser muy alto,

✓ **Proporcionando y comunicando orientación moral.**

Según Mantilla, S. (2005). Además de los incentivos y tentaciones discutidos antes mencionado encuentra una tercera causa de las prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable, El estudio encontró que en muchas de las compañías que sufrieron efectos de información financiera con poder de engañar, la gente involucrada ni siquiera conocía que lo que estaba haciendo era equivocado o erróneo, consideraban que estaban actuando en favor del mejor interés de la organización. Esta ignorancia, es a menudo, ocasionada por una estructura o una orientación moral pobre, mucho más que por una intención a engañar. De esta manera, no solamente se deben comunicar los valores éticos, sino que se debe dar orientaciones explicita señalando que es correcto y que está equivocado.

✓ **Compromisos para la competencia**

Mantilla, S. (2005). La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que tan bien se requieren que se cumplan esas tareas es general una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo un ingenio eléctrico para cambiar una bombilla.

✓ **Consejo de directores o comité de auditoría**

Mantilla, S. (2005). El ambiente de control y el tono en el nivel alto se van influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad. Tales factores incluyen la independencia frente a los administradores por parte del consejo o comité de auditoría, la experiencia y la posición social de sus miembros, la expresión de su participación y del escrutinio de las actividades y lo apropiado que puedan ser sus acciones. Otro factor es el grado de dificultades de las preguntas emanadas y perseguidas por la administración mirando los planes de desempeño. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos y externos es otro factor que afecta el ambiente de control

✓ **Filosofía y estilo de operación de la Administración**

Mantilla, S. (2005). La filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa son manejados, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido.

2.3.1.4 Evaluación del Riesgo

a) Definición

Álvarez, O. (2007). Consiste en evaluación la efectividad de los sistemas administrativos y operativos de la entidad, en relación a los controles establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones materiales identificadas, en cuya virtud deben analizarse y evaluarse los factores o elementos que puedan afectar adversamente al cumplimiento de los fines, metas u operaciones institucionales.

Los elementos que forman parte de la evaluación que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Los elementos observados que deben ser establecidos y comunicados oportunamente.
- ✓ Identificación de los registros internos y externos y, la información generada por las áreas críticas.
- ✓ Los planes de evaluación de riesgo deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ Evaluación del ambiente de control interno de áreas críticas y controles débiles.

b) Objetivos

Para Álvarez, O. (2007) La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporciona una base sólida para cada control efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son los siguientes

Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.

Objetivos de Operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización

Objetivos de la información financiera: Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

c) Niveles de Riesgo

Álvarez, O. (2003). Nos señala que se debe evaluar el riesgo mediante los siguientes niveles:

Riesgo Bajo: El auditor considera que los controles proveerán o detectarán cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.

Riesgo Medio: El auditor considera que es más probable que los controles no prevean o detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.

Riesgo alto: El auditor considera que es más probable que los controles no prevean o detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada. Generalmente el auditor, no podrá expresar una opinión sin salvedades, en torno a la aseveración general sobre la efectividad de controles internos, a menos que la administración lo reconozca como una debilidad de control

2.3.1.5 Actividad de control

a. Definición

Para Pérez (2007) Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Sin embargo para Álvarez (2007) Es el proceso de seguimiento , prevención, monitoreo que evalúa la calidad del funcionamiento del C.I en el tiempo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas a fin de cuidar y asegurar respectivamente la idoneidad y calidad de los controles establecidos y permita también al sistema de control, reaccionar favorable y dinámicamente cuando existan circunstancias y momentos críticos, producto de las recomendaciones, cambiando y mejorando cuando las circunstancias así lo requieran. Por lo tanto las actividades de prevención y monitoreo deben estar orientadas para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva acabo de las siguientes formas:

Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad

De manera separada, por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades incluidas las de control

Mediante la combinación de ambas modalidades

Los elementos que conforman la actividad de monitoreo son:

Monitoreo del rendimiento, el rendimiento debe ser monitoreado comparando los indicadores verificados con los objetivos y metas de la entidad.

Revisión permanente de los supuestos que soportan los objetivos del control interno

Los objetivos de la entidad y los elementos de control interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo se realiza, el trabajo de los cuales deben revisarse periódicamente

Promover la aplicación de procedimientos de seguimiento

Los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiados ocurren.

b. Evaluación de la calidad del control interno

La administración debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno de la entidad para retroalimentar su proceso de gestión y disponer la corrección de las desviaciones, que afectan el logro de objetivos y metas.

c. Información y comunicación

Según Pérez, L riesgo

(2007). Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Desde el punto de vista gubernamental para Álvarez (2007) el sistema de información y comunicación consiste en la implementación de métodos

registrar información sobre las operaciones, actividades y proyectos de una entidad, así como de mantener un flujo de comunicación permanente a través de los cuales, el procesamiento, la integración y divulgación de la información este basado en datos proporcionados por la información y sirve en forma efectiva de dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia del control interno. La comunicación implica también proporcionar un apropiado conocimiento sobre la gestión, la inversión y el rendimiento de los mismos, así como las responsabilidades individuales involucradas en el control interno por tanto, la calidad de la información que debe brindar el sistema afecta la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas que permitan controlar y monitorear las actividades y operaciones de la entidad y la elaborar informes confiables. Por otro lado, el objetivo de implementar un sistema de información y comunicación, no es únicamente el mantenimiento de un método adecuado para procesar información sino también para proteger a la entidad a través de la transparencia de posibles desviaciones o actos ilegales.

En consecuencia, los elementos que conforman el sistema de información de la entidad (incluyendo métodos y registros) para procesar y elaborar información, debiendo considerar entre otros los siguientes aspectos.

Las actividades incluidas en las operaciones de la entidad que son significativas.

Los registros de información, documentos sustentatorios y los códigos de referencia específicos por fuente de información

El procedimiento administrativo desde el inicio de una operación hasta su conclusión y resolución final.

Además, la comprensión de los sistemas de información debe ser documentada en narrativas y diagrama de flujo.

Identificación específica de la información requerida, debe ser suficiente y relevante y comunicada en forma oportuna.

Las necesidades de información y los sistemas de comunicación deben ser revisados y mejorados permanentemente.

d. Supervisión o monitoreo

Según Pérez, L. (2007). Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Sin embargo para Álvarez, O. (2007). Es un proceso para evaluar la eficacia del rendimiento del control interno en el tiempo y consiste en la revisión y la verificación permanente sobre el funcionamiento y logros obtenidos de la medidas de control implantadas incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría a través del memorándum de control interno, de los órganos conformantes del Sistema Nacional De Control (Contraloría General, OCI Y SOA).

2.3.2 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE ABASTECIMIENTO

a) Sistemas administrativos del estado peruano

Son un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen por finalidad regular el empleo eficiente y eficaz de los recursos estatales por parte de las entidades de la administración pública y que a la vez promueven la eficiencia en su uso.

Los sistemas administrativos del Estado peruano.

Grafico N° 02 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS



Fuente: OSCE y Lic. Alex Morí Puestas.

Dentro de los sistemas administrativos contamos con el Sistema Nacional de Abastecimiento.

El Sistema de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos orientados al racional flujo, dotación o suministro, empleo y conservación de medios materiales; así como acciones especializadas, trabajo o resultado para asegurar la continuidad de los procesos productivos que desarrollan las entidades integrantes de la administración pública.

1. Procesos de sistema abastecimiento

El sistema Nacional de abastecimiento comprende los procesos técnicos de planeamiento, programación, obtención, recepción, ingreso, almacenamiento y distribución, así como la administración y disposición final de los bienes duraderos adquiridos u obtenidos.

2. Nivel estratégico de sistema

A nivel estratégico el abastecimiento envuelve a todas las áreas de la organización para diseñar, desde las etapas de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados, en términos económicos y satisfacción del usuario.

3. Principios de sistema

- a) principio de moralidad
- b) principio de libre competencia
- c) principio de imparcialidad
- d) principio de eficiencia

- e) principio de transparencia
- f) principio de economía
- g) principio de vigencia tecnológica
- h) principio de trato justo e igualitario

4. Marco normativo del Sistema Nacional de Abastecimiento

Este sistema se instituyó a través del Decreto Ley 22056, en el marco de actividad de la Dirección Nacional de Abastecimiento del Instituto Nacional de Administración Pública.

a) Constitución Política del Perú - Artículo 76

b) Decreto Legislativo 22056 del 29.12.1977: Sistema de Abastecimiento

Artículo 1°

“Institúyase a partir del 1° de enero de 1978 el Sistema de Abastecimiento (...)”

Artículo 2

“Corresponde al Sistema de Abastecimiento asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios no personales en la Administración Pública a través de los procesos técnicos de catalogación, registro de proveedores, programación, adquisiciones, almacenamiento y seguridad, distribución, registro y control, mantenimiento, recuperación de bienes y disposición final”.

c) Resolución Jefatural N° 118- 80- INAP/DNA, prueba las Normas Generales del Sistema de Abastecimiento

SA 01. Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia

SA 02. Integridad y administración del abastecimiento

SA 03. Actualización y utilización de información para el abastecimiento

SA 04. Unidad en las adquisiciones de bienes y servicios

(Derogados con D.S. 039-98-PCM del 28.09.98 y que aprueba el Reglamento de la Ley 26850)

SA 05. Unidad en el ingreso físico y custodia temporal de bienes

Los bienes obtenidos por las entidades deben ingresar físicamente por el Almacén Central, salvo que por su naturaleza y características propias, resulte imposible hacerlo; en cuyo caso, el ingreso y salida se hará sólo con documentos fuentes (orden de compra: O/C, Orden de Servicio: O/S, Nota de Entrada de Almacén: NEA y Pedido Comprobante de Salida: PECOSA). Se denomina así por ser éstos de uso compartido por los Sistemas de Abastecimiento, Contabilidad y Presupuesto.

Y se codifican según los Catálogos Nacionales vigentes, se registran tanto el ingreso como la salida en las tarjetas de control de salidas físicas o *Bind Card* y se informa documentadamente en el *Kardex* Físico, para que haga lo propio ante la Oficina de Contabilidad en el *kardex* valorado, a través del Resumen del Movimiento de Almacén (R. J. N° 335-90-INAP/DNA).

Los bienes para uso o consumo inmediato deben salir del Almacén con el documento de salida pedido, comprobante de salida de almacén "PECOSA". Los que van a ser utilizados en fecha posterior (como es el caso de los insumos para obras) podrán hacerlo mediante Pedido Interno de Almacén (PIA), que es un

documento interno de naturaleza extracontable, previa su aprobación y autorización por resolución de Oficina General de Abastecimiento, o la que haga sus veces como es el caso de la Gerencia de Administración.

Sus objetivos son:

- Establecer un solo tipo de vía o canal para el ingreso físico de bienes adquiridos a la entidad
- Extender los principios generales de almacenamiento a todas las áreas que realizan custodia temporal de bienes.
- Realizar mejor control de los bienes durante sus periodos de custodia, mientras son movilizados hasta el lugar de utilización directa.

SA 06. Austeridad del abastecimiento

En toda previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización o administración de bienes y servicios, se aplicarán los criterios e instrumentos pertinentes de austeridad que establezca la entidad a propuesta de la Oficina de Abastecimiento, en concordancia por la política gubernamental. La austeridad no significa “dejar de gastar”, sino más bien, “hacer un mejor uso de los pocos recursos económicos o materiales con los que se cuenta o de los que se dispone.

La austeridad en el proceso de abastecimiento ha de entenderse como la equilibrada estimación de necesidades de bienes y servicios, el empleo medido de los recursos asignados a la Municipalidad y su adecuada combinación, para obtener más y mejores resultados en beneficio de la colectividad en general.

La austeridad es condición básica del abastecimiento. Su aplicación, observancia y cumplimiento corresponden a todas las dependencias de la entidad pública, cualquiera sea su denominación, estructura, ubicación, directivos, etc.

Es competencia de la Oficina de Abastecimiento, de acuerdo a sus funciones y atribuciones, estudiar y proponer a la Gerencia de Administración y Gerencia Municipal, los criterios y orientaciones para la mejor aplicación de las medidas de austeridad, sobre bienes y servicios. Entre ellos tenemos los siguientes:

- La estandarización de bienes y servicios: para controlar la excesiva variedad o mixtura de los mismos.
- La relación de los bienes y servicios de los que se puede prescindir, por ser mínimo su requerimiento anual.
- Imprimir en los Cuadros de Necesidades, antes de entregarlos a las dependencias de la entidad, la relación e información básica de los bienes y servicios programables.
- Establecer la cantidad máxima de cada bien o servicio que puede programarse, en función de los objetivos y metas, frecuencia de uso, real cantidad de personal que labora, etc.
- Los titulares de las dependencias de la entidad son responsables de supervisar la aplicación de las medidas de austeridad del abastecimiento, en el ámbito de competencia.

Periódicamente, la Oficina de Abastecimiento conducirá y coordinará la evaluación y resultado de la austeridad del abastecimiento, para proponer su perfeccionamiento.

SA 07. Verificación del estado y utilización de bienes y servicios

Las Entidades públicas formularán y aplicarán normas para verificar la existencia, estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios de que dispone la entidad.

Sus Objetivos son:

- Realizar seguimientos a los bienes y servicios con que cuenta la entidad.
- Recabar información de las existencias, en bienes y servicios para realizar un abastecimiento más eficaz.
- Evitar la acumulación improductiva de bienes o servicios innecesarios para la entidad.

e) Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado DECRETO LEGISLATIVO N° 1017 (04.06.2008) que aprueba la LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO, modificado con Ley N° 29873 publicada el 1 de junio del 2012

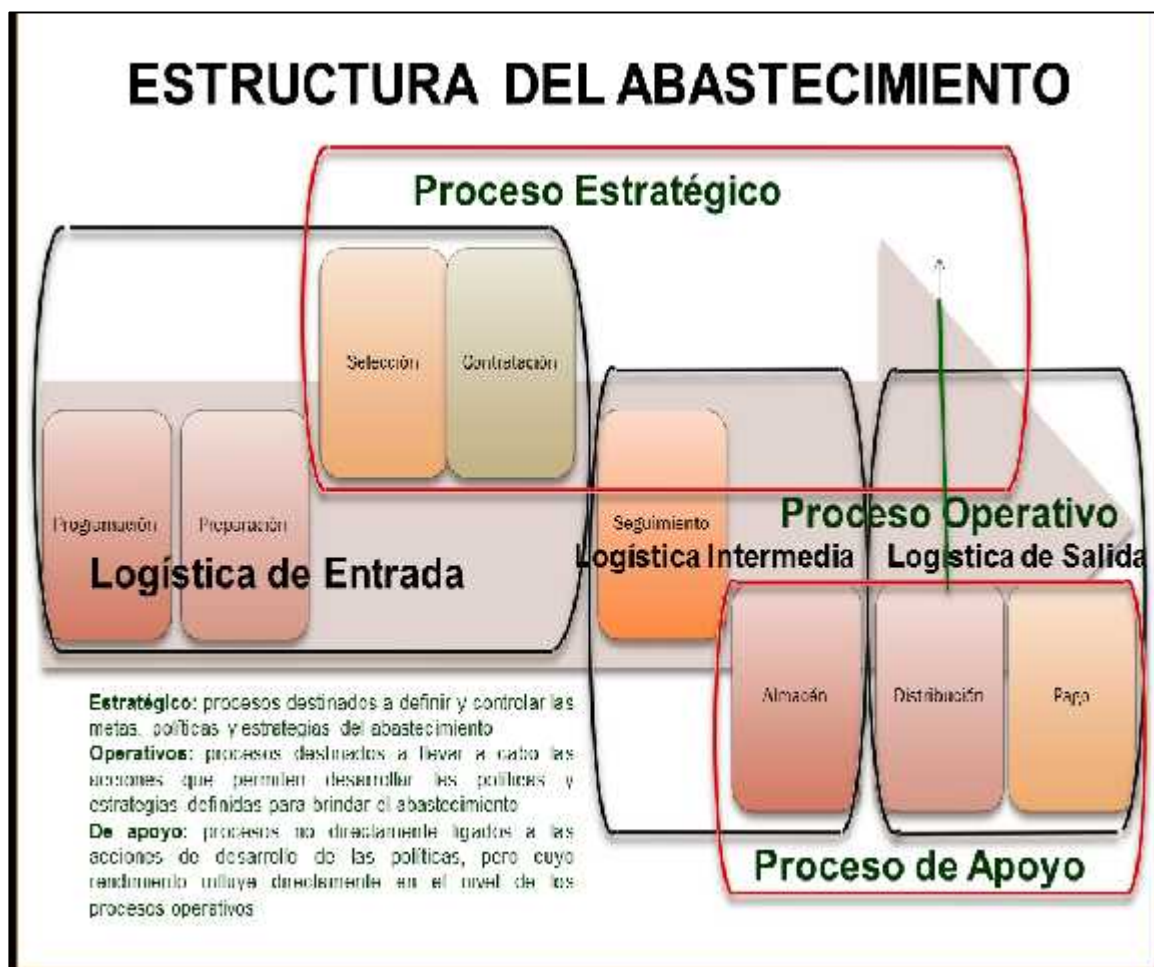
Decreto Supremo N° 184-2008-EF (01.01.2009), que aprueba el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, modificado con Decreto Supremo N° 138-2012-EF publicada el 07 de agosto del 2012.

Decreto de Urgencia N° 014-2009 (31.01.2009), que precisa que la Ley de Contrataciones y su Reglamento entra en vigencia desde el 01.02.2009),

f) Otras Leyes Complementarias

- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público, para el Año Fiscal
- ✓ Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley 28411
- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley 27785 modificada por Leyes N° 28396 y 28422
- ✓ Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444
- ✓ Decreto Supremo N° 007 - 2008 - VIVIENDA, que aprobó el Reglamento la Ley 29151 “Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales”
- ✓ Directiva N° 001-2011-EF/50.01 “Directiva para Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público año fiscal 2012”

Grafico N° 03 Estructura del Abastecimiento



Fuente: OSCE Lic. Alex Morí Puestas – Expositor

5. Plan Anual de Contrataciones

El Plan Anual de Contrataciones comprende todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o fuente de financiamiento; así como de los montos estimados y tipos de procesos de selección previstos

Su elaboración comprenderá dos grandes etapas:

i. Etapas del Plan Anual de Contrataciones

1° Etapa:

Es la Programación (consolidación de cuadros de necesidades) y Formulación Presupuestal

Resultado: Proyecto de PAC

2° Etapa:

Aprobado el Presupuesto Institucional el OEC revisará, evaluará y actualizará el proyecto del PAC, de acuerdo a montos del Presupuesto Institucional.

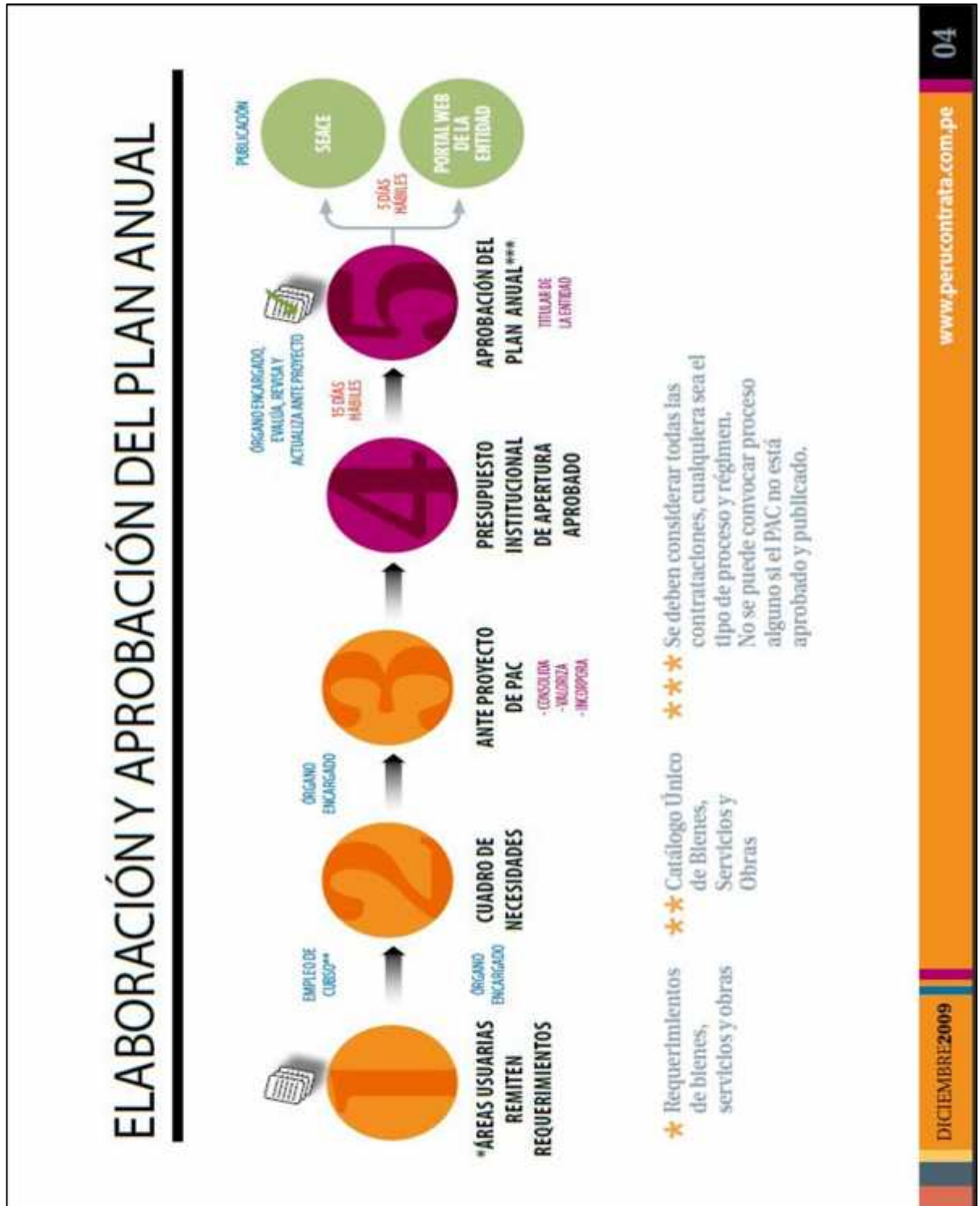
El Reglamento de la Ley de Contrataciones otorga hasta 15 días hábiles una vez aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para que el titular de la entidad apruebe el PAC (facultad delegable por escrito) y 5 días hábiles adicionales para su publicación en el SEACE y en la página Web de la Entidad. El PAC aprobado deberá estar a disposición de los interesados y ser publicado en el portal institucional de la Entidad, pudiendo ser adquirido por los interesados al costo de reproducción.

Grafico N° 04 Proceso de Formulación del Plan Anual de Contrataciones



Fuente: OSCE - 2015

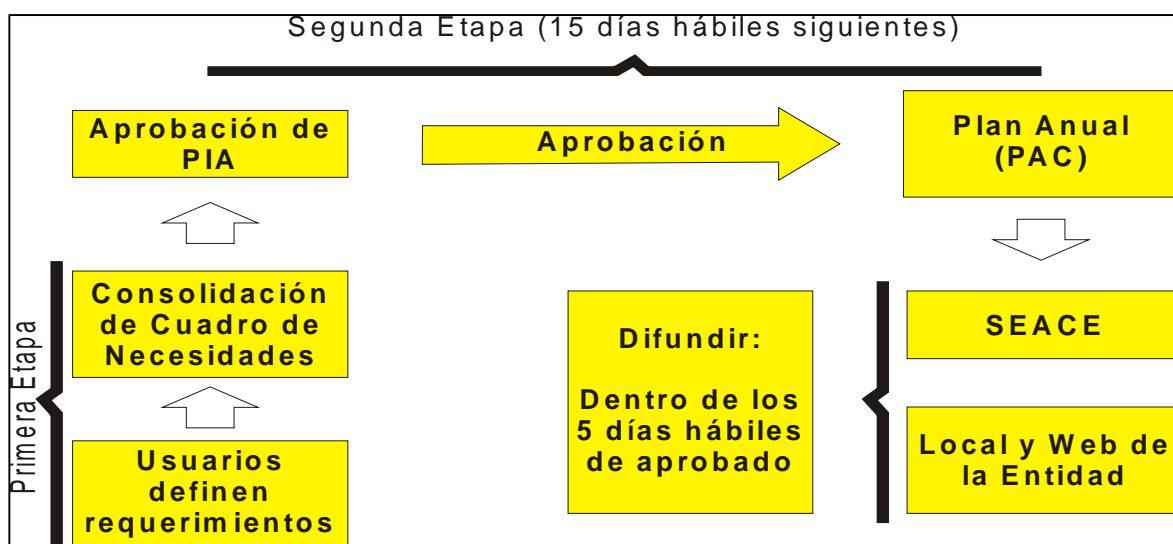
Grafico N° 05 Flujo de Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Contrataciones



Fuente: OSCE -2015

Cada Entidad elaborará su Plan Anual de Contrataciones, el cual deberá prever todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal

Grafico N° 06 Diagrama de Etapas del Plan Anual de Contrataciones



Fuente: OSCE-2015

Grafico N° 07 Fases de procedimiento de Contrataciones



Fuente: OSCE-2015

ii. Tipos de Procesos de Selección

La municipalidad aplica los tipos de procesos de selección de acuerdo a la Ley y Reglamento de contrataciones del estado; el cual se clasifica en la siguiente:

Grafico N° 08 Tipos de Procesos de Selección



Fuente: **OSCE-2015**

Así mismo las adquisiciones de bienes y servicios menores a los 3 UIT de régimen según el dentro del marco de lo establecido en el literal "h" del numeral 3.3 del artículo 3 de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobada por el Decreto Legislativo N° 1017.

Para la determinación del tipo de proceso aplicable, la Ley del Presupuesto del Sector Público para cada año fiscal, establece los topes aplicables para los procesos de selección regulados por la normativa de contrataciones. Dicha norma considera que el monto mínimo para poder aplicar la normativa de

contratación pública equivale a tres (03) UIT, tal como lo dispone el artículo 3º, numeral 3.3, literal h) de la Ley.

Grafico N° 09 TOPES DE PROCESOS DE SELECCIÓN AÑO 2015



TOPES (*) PARA CADA PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS – RÉGIMEN GENERAL

Año Fiscal 2015 y en Nuevos Soles

PROCESO DE SELECCIÓN		BIENES	SERVICIO	OBRAS
LICITACIÓN PÚBLICA		>= a 400,000		>= a 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO			>= a 400,000	
ADJUDICACIÓN DIRECTA	PÚBLICA	< de 400,000 > de 200,000	< de 400,000 > de 200,000	< de 1'800,000 > de 900,000
	SELECTIVA	<= a 200,000 >= a 40,000	<= a 200,000 >= a 40,000	<= a 900,000 >= a 180,000
MENOR CUANTÍA		< de 40,000 > de 11550(**)	< de 40,000 > de 11,550(**)	< de 180,000 > de 11,550(**)

Elaborado por la Dirección del SEACE – OSCE (***)

2.3.2.1 ALMACÉN

Área física seleccionada bajo criterios y técnicas adecuadas; destinados a la custodia y conservación de los bienes.

Sus actividades corresponden a los procesos técnicos de Abastecimiento denominados: **Almacenamiento y Distribución**

a) Proceso de almacenamiento

Proceso técnico del Abastecimiento cuyas actividades están referidas a la ubicación temporal de bienes en un espacio físico determinado (Almacén), con fines de custodia.

Fases:

- ✓ Recepción
- ✓ Verificación y control de calidad
- ✓ Internamiento
- ✓ Registro, Control y Custodia

b) Proceso de distribución

Proceso técnico del Abastecimiento que consiste en un conjunto de actividades de naturaleza técnico – administrativas referidas a la directa satisfacción de necesidades.

Fases:

- ✓ Formulación del Pedido (PECOSA)
- ✓ Autorización de despacho
- ✓ Acondicionamiento de materiales
- ✓ Control de materiales
- ✓ Entrega al usuario.

c) Inventario físico de almacén

Es una forma de verificación física que consiste en constatar la existencia o presencia real de los bienes almacenados, apreciar su estado de conservación o deterioro y condiciones de seguridad.

1. Tipos de Inventario:

- ✓ Inventario masivo
- ✓ Inventario selectivo

2. Preparación del Inventario

- ✓ Ordenamiento del Almacén
- ✓ Preparar documentación
- ✓ Equipo de verificador
- ✓ Medios o Instrumentos

3. Formas de efectuar el Inventario:

- ✓ Al barrer (Inventario masivo)
- ✓ Por selección (Inv. selectivo)

4. Sobrantes de Inventario

- ✓ Determinar su origen
- ✓ Incorporación
- ✓ De haber existido error proceder a su regularización.

5. Faltantes de Almacén:

- ✓ Por robo o sustracción: Organizar expediente acompañado de la denuncia policial
- ✓ Por merma: Volatilización o animales depredadores organizar expediente, formulando el acta correspondiente.

6. **Por negligencia:** El jefe de almacén y servidores encargados de la custodia son responsables del faltante difiriendo aplicar las ocasiones de recuperación, reposición y la determinación de las responsabilidades que corresponda.

d) Baja de bienes

Se dará de Baja a los bienes que como resultado del Inventario Físico General estén considerados para tal proceso, formulando el acta.

La Baja se hará efectiva con la emisión de la Resolución que la autorice al margen de las responsabilidades administrativas, del mismo modo efectuar el registro contable que corresponda.

e) Reposición de stock

Se encuentra supeditado al Plan Anual de Contrataciones y a los Cuadros de Necesidades de cada Área Usuaria que lo sustentan.

f) Registro y control de existencias

Consiste en un sistema de registros y reportes en los que se consignan datos sobre ingresos y salidas de bienes del Almacén.

Documentos en los que se realiza:

- Tarjeta de Control Visible
- Tarjeta de Existencias Valoradas
- Resumen de movimiento

Documentos Fuente:

- Orden de Compra Guía de Internamiento
- Nota de Entrada al Almacén
- Pedido Comprobante de Salida (PECOSA)

2.3.2.2 PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

a) Definición

Según las Normas Técnicas de Control Interno para el sector Público (2006, 3, Noviembre)” Es un proceso continuo realizado por la dirección gerencia y el personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si está lográndose el objetivo de promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública, este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía, tales controles de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

Normas de control interno para el área de abastecimiento

Criterio de economía en la compra de bienes y contratación de servicios

Según las Normas de Control Interno del estado (2006; 3, Noviembre) En toda transacción de bienes, así como en demás actividades de gestión, deberá tener presente, el criterio de economía de la compra.

En un sentido más amplio economía en gestión de una entidad pública significa, administración recta y prudente de los recursos públicos. Es decir en el orden del gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempos y otros asuntos

La adquisición económica implica, adquirir bienes y/o servicios en calidad y cantidad apropiada, y al menor costo posible. Asimismo, las actividades operativas, sin disminuir la calidad de los servicios brindados.

Corresponde a la administración a la administración, impartir las políticas necesarias que permitan al personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios adoptados la aplicación de criterio de economía en sus actividades

b) Unidad de Almacén

Según las Normas de Control Interno del estado (2006; 3, Noviembre) Todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar físicamente a través de la unidad de almacén-

Unidad de almacén, significa que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través de almacén, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en lugar o dependencia que los solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras y tener el espacio físico necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos.

Las personas a cargo del almacén tienen la responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por la dependencia de la institución) así como los que salen.

Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación seguridad, manejo y control de los bienes almacenados. Para el control de los bienes se debe establecer un sistema adecuado de registro permanente de los movimientos de éstos, por unidades de iguales características. Solo las personas que laboran en el almacén deben tener acceso a sus instalaciones y distribuir los bienes según requerimiento.

Hay bienes que por sus características especiales tienen que ser almacenados en otras instalaciones, o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén tendrá que efectuar la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

c) Toma de inventarios

Según las Normas de Control Interno del estado (2006; 3, Noviembre) Cada entidad debe practicar anualmente inventarios físicos de los activos fijos, con el objetivo de verificar su existencia física y estado de conservación.

La toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta la entidad, a una fecha dada, con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con lo registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudiera existir y proceder a las regularizaciones del caso. Es procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año

Para adecuar una adecuada toma física de inventarios real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite, contrastar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pueda existir y proceder a las regulaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

d) Baja de bienes

Los bienes de activo fijos que por diversas causales, han perdido utilidad para la entidad deben ser dados de baja oportunamente la baja de bienes, es un proceso que consiste en retirar del patrimonio de la entidad, aquellos bienes que han perdido la posibilidad de ser utilizados , por haber sido expuestos a acciones de diferente naturaleza, como las siguientes: Obsolescencia técnica, daño o deterioro, perdida y/o robos, destrucción, excedencia, mantenimiento, reembolso y/o documentos reposición, cualquier otra causa justificable.

e) Mantenimiento de bienes de activo Fijo

La administración de la entidad debe preocuparse en forma constante por el mantenimiento preventivo de los bienes de activo fijo, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su periodo de vida útil.

El mantenimiento de activos fijos, es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva, para garantizar el funcionamiento normal, y/o prolonga la vida útil de los mismos.

Debe diseñarse y ejecutarse programas de mantenimiento preventivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permita estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como se cumplan sus objetivos.

Acceso, uso y custodia de los bienes

Solamente al personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la entidad, el que debe asumir responsabilidad por su buen uso, conservación, y custodia, de ser el caso.

Acceso, es la facultad que tienen las personas autorizadas para poder utilizar los bienes de dependencia y/o ingresar a sus instalaciones. El uso es la acción utilización permanente de un bien, asignado a una persona por el cuidado físico de un bien

Los servidores que laboran en una determinada dependencia deben ser los únicos autorizados para utilizar los bienes asignados, quienes están en la obligación de utilizarlos correctamente, y velar por su conservación

Es necesario establecer por escrito, la responsabilidad de custodia de los bienes activo fijo, a las personas que exclusivamente los utilizan, a fin de que sean protegidos del uso indebido, o acceso de personas ajenas a la dependencia.

f) Control sobre vehículos oficiales del estado

Debe cautelarse que los vehículos de propiedad de la entidad, sean utilizados exclusivamente en actividades oficiales, salvo autorizados expresa del titular

Los vehículos constituyen un activo fijo de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de una entidad. Su cuidado y conservación debe ser una preocupación constante de la administración, siendo necesario que se establezca los controles que garanticen el buen uso de tales unidades

La utilización de los vehículos por necesidades del servicio en los días no laborables, requieren la autorización expresa del nivel superior. Esto tiene el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a las que le corresponde

Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos tienen la obligación de cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardados tales unidades en los ambientes dispuestos por las entidades.

Los vehículos propiedad del estado deben llevar pintado, en lugar visible, un círculo con el nombre de la propia entidad. Por autorización expresa del titular de la entidad y, en casos excepcionales, se dispondrá la liberación de esta obligación.

Corresponde a la administración de la entidad aprobar los procedimientos administrativos relacionados con el control de vehículos asignados a su entidad.

g) Protección de bienes de Activo Fijo

Según las Normas de Control Interno del estado (2006; 3, Noviembre) Deben establecerse procedimientos para detectar, prevenir, evitar y extinguir las causas que pueden ocasionar daños o pérdidas de bienes públicos.

Los bienes de activo fijo, por su naturaleza pueden ser afectados en cualquier circunstancia, poniendo a la entidad a situaciones que puedan comprometer su estabilidad administrativo- financiera, siendo necesario que la administración muestre preocupación por la custodia física y seguridad material de estos bienes, especialmente, si su valor es significativo.

La administración debe considerar el valor de los activos fijos a los efectos de contratar las pólizas de seguro necesarias para protegerlos, contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir. Estas se deben verificar periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan vigencia

Corresponde a la administración de cada entidad, implementar los procedimientos relativos a la custodia física y seguridad, en cada una de las instalaciones con que cuenta la entidad, con el objetivo de salvaguardar los bienes del estado.

2.3.3 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

Los principios establecidos para el sistema de abastecimiento son las siguientes:

- a) **Moralidad:** Los actos referidos a contrataciones y adquisiciones deben caracterizarse por la honradez, veracidad, probidad y justicia por parte de los trabajadores públicos intervinientes.

- b) **Libre Competencia:** Todos los proveedores, contratistas o consultores deben participar libremente en los actos convocados por las entidades públicas, excepto cuando hayan sido sancionados, pues la Constitución y otras normas prohíben las prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas en la libre competencia.
- c) **Imparcialidad:** Los trabajadores, asesores públicos y privados que intervienen en los actos públicos de adquisición de bienes, obtención de servicios, contratación de obras o consultoría, deben actuar con total y probada imparcialidad en la toma de decisiones, no favoreciendo ni perjudicando a ningún postor o contratista.
- d) **Eficiencia:** Los bienes, servicios o ejecución de obras que se adquieran o contraten deben reunir los requisitos de calidad, precio, plazo de ejecución y entrega.
- e) **Transparencia:** Todos los procesos realizados antes, durante y después de todo acto público convocado por una entidad pública, debe ser completamente claro por parte de todos los intervinientes.
- f) **Economía:** Las entidades deben adoptar políticas propias para evitar gastos innecesarios, ahorro de tiempo, celeridad en los trámites propios de cada modalidad o proceso de selección.
- g) **Vigencia Tecnológica:** Se deben adquirir bienes, obtener servicios o contratación de obras o consultoría que se caractericen por corresponder a la más avanzada tecnología.
- h) **Trato justo e igualitario a los contratistas:** No debe haber ningún tipo de preferencia, y se debe prestar todas las facilidades necesarias a los postores o contratistas.

Los principios señalados tienen como finalidad garantizar que las Entidades del Sector Público obtengan bienes, servicios y obras de calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados; y servirán también de criterio interpretativo para resolver las cuestiones que puedan suscitarse en la aplicación de la presente Ley y el Reglamento, como parámetros para la actuación de los funcionarios y dependencias responsables, y para suplir los vacíos en la presente Ley y en el Reglamento.

2.3.4. MARCO INSTITUCIONAL DE LA SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA

En la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Jauja la Sub Gerencia de Logística se ubica en:

PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

7. ORGANOS DE SOPORTE

7.1 GERENCIA DE ADMINISTRACION

7.1.1 SUBGERENCIA DE PERSONAL

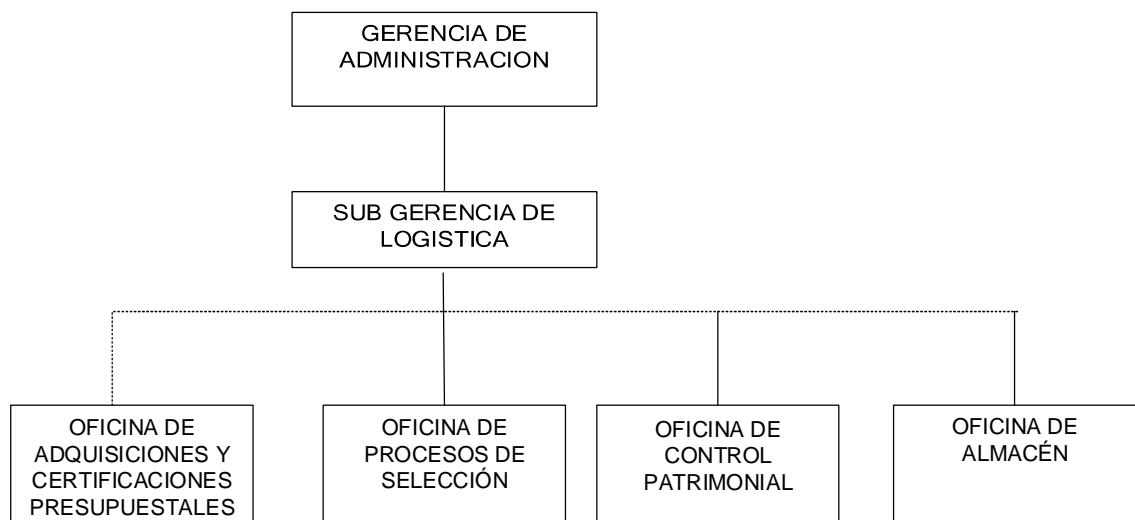
7.1.2 SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD Y COSTOS

7.1.3 SUBGERENCIA DE LOGISTICA

7.1.4 SUBGERENCIA DE FINANZAS Y TESORERIA

Así mismo la Sub Gerencia de Logística cuenta con cuatro unidades orgánicas:

- a) Oficina de Adquisiciones y Certificaciones Presupuestales.
- b) Oficina de Procesos de Selección
- c) Oficina de Control Patrimonial
- d) Oficina de Almacén



Los procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios y obras se efectúa en función a las normativas de contrataciones y normas de control para el sistema de abastecimiento:

De mismo modo de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones tiene las siguientes funciones.

- a)** Consolidar, formular, ejecutar, evaluar y contralar el Plan Anual de Contrataciones de la institución previa coordinación con los órganos estructurados de acuerdo con la normativa vigente.
- b)** Ejecutar y controlar la programación y adquisición de bienes y servicios en términos de calidad, cantidad, especificaciones técnicas, en forma

oportuna y aplicando los criterios de austeridad, prioridad y racionalidad acordes al presupuesto aprobado y a la normativa vigente.

- c)** Elaborar proyectos de bases administrativas para los procesos de contrataciones (licitaciones o concursos públicos).
- d)** Efectuar las convocatorias e invitaciones y cotizaciones necesarias y asistir técnicamente al comité de adjudicaciones en licitaciones y concursos y adjudicaciones directas.
- e)** Elaborar el reporte de órdenes de servicios, de compra y pecosas para la elaboración de los estados financieros.
- f)** Conformar el comité de adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a la normatividad vigente.
- g)** Solicitar las certificaciones de crédito presupuestario a la Gerencia de Planificación y Presupuesto documentadamente y a través del Sistema Integrado de Administración Finiera – SIAF.
- h)** Mantener actualizado el Margesí de Bienes que comprende el registro de terrenos, edificaciones infraestructura pública, mobiliarios, bienes culturales, estudios y otros.
- i)** Establecer y ejecutar las medidas de seguridad en lo referente a infraestructura, bienes patrimoniales, títulos y otros similares de propiedad municipal.
- j)** Elaborar los informes técnicos vinculados a los actos de adquisición, administración y disposición del patrimonio mobiliario de la Municipalidad Provincial de Jauja

- k)** Evaluar y efectuar el servicio de mantenimiento y reparación de las maquinarias, equipos mecánicos, vehículos y bienes inmuebles de propiedad municipal.
- l)** Brindar los servicios generales auxiliares que requieren los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad para su funcionamiento.
- m)** Ejecutar y controlar las actividades de seguridad integral, mantenimiento, servicios generales y otros servicios logísticos requeridos por la Municipalidad provincial de Jauja.
- n)** Ejecutar y coordinar la realización de los inventarios físicos de los bienes muebles y existencias de almacén.
- o)** Gestionar las pólizas de seguros necesarios para los bienes inmuebles, muebles y personal de la institución.
- p)** Mantener actualizado el control visible de los vehículos y equipos (bitácora)
- q)** Administrar y controlar el uso de la maquinaria pesada, vehículos y equipos.
- r)** Designar a los responsables de controlar las maquinarias, personal y almaceneros de obras en coordinación con la Sub Gerencia de Gestión del Talento Humano. Gestionar el seguro de bienes, equipos, maquinarias, vehículos y edificios de propiedad municipal.
- s)** Formular y Evaluar el plan operativo institucional correspondiente a la Sub Gerencia y comunicar a la Gerencia de Planificación y Presupuesto en forma detallada y periódica (mensual, trimestral, semestral y anual) el cumplimiento de metas y logro de resultados.

- t) Proporcionar información respecto a los logros más resaltantes de la Sub Gerencia, para la actualización permanente del Portal Electrónico de la Municipalidad.
- u) Representar a la Municipalidad en comisiones, eventos, mesas de concertación y otros espacios de participación de carácter intersectorial, en los temas de su competencia y por delegación.
- v) Implementar el Sistema de Control Interno.
- w) Implementar las recomendaciones de los informes de acciones de control, provenientes de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, a fin de superar las observaciones relacionadas a las actividades o especialidad de la respectiva unidad orgánica.
- x) Presentar informes oportunos de implementación de dichas recomendaciones ante el órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Jauja.
- y) Asistir a las sesiones de Concejo y participar las veces que sea requerido.
- z) Otras funciones y actividades que la Gerencia le asigne de acuerdo a su misión, además de las delegadas y/o desconcentradas formalmente.

2.3.5 NORMAS GENERALES DE SISTEMA ABASTECIMIENTO.

Las normas generales del sistema de abastecimiento en el Perú es aprobado mediante Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/DNA en julio de 1980, el cual comprende las siguientes normas que es de aplicación en la Municipalidad Provincial de Jauja:

SA.05 UNIDAD DE INGRESO FÍSICO Y CUSTODIA TEMPORAL DE BIENES

Todos los bienes adquiridos ingresarán físicamente a la entidad por el Almacén del órgano de Abastecimiento; y para su custodia temporal, esa u otras dependencias aplicarán principios y procedimientos similares.

I. Concepto

El Almacenamiento es un proceso técnico de Abastecimiento orientado a establecer y aplicar pautas para la ubicación y custodia temporal de bienes en cualquier área física acondicionada con ese fin.

La custodia temporal se inicia con la adquisición y la recuperación de bienes, las cuales se realizan en formas y modalidades diversas.

El ingreso físico es un acto de incorporación a la entidad, pasando desde fuera de ella hacia adentro a través de un lugar previamente establecido. El ingreso es acto formal que origina acciones administrativas para certificarlo, acreditar condiciones e incorporar los bienes al conjunto de la entidad. Son bienes todos los elementos materiales, individualizables, mensurables, intercambiables y útiles.

Hay acciones técnicas propias al ingreso físico y custodia temporal garantiza acciones racionales y facilitan el control, en congruencia con el principio contable de "Unidad de Almacén".

II. Objetivo o finalidad

1. Establecer un solo tipo de vía o canal para el ingreso físico de bienes adquiridos a la entidad.

2. Extender los principios generales de almacenamiento a todas las áreas que realizan custodia temporal de bienes.
3. Realizar mejor control de los bienes durante sus periodos de custodia, mientras son movilizados hasta el lugar de utilización directa.

III. Acciones a desarrollar

1. El órgano de Abastecimiento a nivel central y desconcentrado contará con áreas físicas acondicionadas especialmente para custodiar temporalmente los bienes que la entidad suministra. Comúnmente se denomina almacén.
2. La ubicación, capacidad, acondicionamiento, medios de acceso, equipamiento y personal de almacén serán planificados atendiendo a las necesidades y posibilidades de la entidad.
3. Sólo el almacén del órgano de abastecimiento, a nivel central o desconcentrado, se realiza el ingreso físico de bienes adquiridos y/o recuperados.
4. Los bienes con características especiales (casos semovientes, alimentos frescos, productos cárnicos, equipos voluminosos, combustible, productos radioactivos, reactivos químicos, valores, granos, etc.) cuya custodia demanda acondicionamiento especial y no lo tuviera el almacén del órgano de Abastecimiento. (aislamiento, temperatura, iluminación, humedad, seguridad, amplitud, desplazamiento, etc.) ingresarán:
 - a) Físicamente por el área de custodia que reúne las condiciones adecuadas aunque estuviera a cargo de otro órgano, el mismo que asume las responsabilidades.

El Titular del almacén de abastecimiento verificara el hecho y tramitara los documentos.

b) Físicamente, a lugares de custodia contratados especialmente.

El titular del almacén de abastecimiento personalmente realiza o constata la entrega en custodia y tramita los documentos.

5. Aquellos bienes que no puedan ingresar físicamente por ningún almacén de la entidad, o las operaciones de ingreso resultan antieconómicos (es el caso de los locales, terrenos, construcciones diversas, equipos instalados, naves, etc.) o urge utilizarlos de inmediato, por ejemplo medicamentos, víveres, ropa en casos de emergencia, se asignaran directamente a los encargados de su utilización quienes se responsabilizan del ingreso físico. El almacén de abastecimiento canaliza los documentos previa constatación.
6. Los bienes ingresan con la guía respectiva; comprobándose los datos que contenga; cantidad, peso números de serie, estado, funcionamiento y otros si fuera pertinente, se dejara constancia de acto ingreso y de cualquier diferencia.
7. Los bienes que, en aplicación de las normas del sistema de contabilidad, se consideran de activo luego del ingreso serán codificados por el almacén de abastecimiento, para identificarlo individualmente.

El código contendrá básicamente datos sobre: la entidad, código que responde el catálogo de bienes aprobado, número correlativo, código de la cuenta en la que se incluye y lugar al que se asigna. Será colocado en lugar visible del propio bien, de manera indeleble. Los códigos serán

comunicados a la dirección general de Administración, responsable de coordinar el control de todo tipo de patrimonio.

8. El órgano de abastecimiento de la respectiva entidad, formulara normas específicas de almacenamiento que tendrán aplicación en toda área destinada a la custodia temporal de bienes, tales como: cámaras frigoríficas, silos, áreas de exhibición, zonas oficiales de estacionamiento, áreas de reparación, librerías, farmacias, depósitos, cajas de seguridad, establos, almacenes de venta periféricos o el convención de dicho órgano, etc.

Las normas incluirán procedimientos, responsabilidades, condiciones e información que debe proporcionar al almacén del órgano de abastecimiento.

IV. Base Legal

1. Decreto Ley 22056 que instituye el Sistema de Abastecimiento.
2. Decreto Ley 22867 de desconcentración de acciones del sistema de abastecimiento.
3. Normas de Contabilidad referidas a la calificación de bienes como activo fijo: Directiva N° 14-76-EF/73-20 y Oficio Circular N° 23-79-EF/76-07.

V. Alcance

La presente norma será de aplicación en las entidades de la administración pública

VI. Mecanismos de control

1. El órgano de contabilidad no registrara bienes ingresados intervención del almacén del órgano de Abastecimiento.

2. El órgano de Abastecimiento llevara un registro de todas las áreas de custodia temporal (almacenamiento) que operan en la entidad, sus características, ubicación y responsables.
3. El órgano de Abastecimiento informara periódicamente a la Dirección General de Administración o a quien haga sus veces, las irregularidades que detecte en la tramitación de ingreso de bienes o en el cumplimiento de disposiciones específicas.
4. Verificar el cumplimiento de la programación del abastecimiento para permitir un flujo regular de ingreso físico de bienes.
5. Constatar si son fundadas y procedentes las situaciones que motivan formas excepcionales de ingreso y custodia temporal.

En resumen debo indicar que la norma está referido a bienes obtenidos por las entidades deben ingresar físicamente por el Almacén Central, salvo que por su naturaleza y características propias, resulte imposible hacerlo; en cuyo caso, el ingreso y salida se hará sólo con documentos fuentes (orden de compra: O/C, Orden de Servicio: O/S, Nota de Entrada de Almacén: NEA y Pedido Comprobante de Salida: PECOSA). Se denomina así por ser éstos de uso compartido por los Sistemas de Abastecimiento, Contabilidad y Presupuesto.

Y se codifican según los Catálogos Nacionales vigentes, se registran tanto el ingreso como la salida en las tarjetas de control de salidas físicas o *Bind Card* y se informa documentadamente en el *Kardex* Físico, para que haga lo propio ante la Oficina de Contabilidad en el *kardex* valorado,

a través del Resumen del Movimiento de Almacén (R. J. N° 335-90-INAP/DNA).

Los bienes para uso o consumo inmediato deben salir del Almacén con el documento de salida pedido, comprobante de salida de almacén "PECOSA". Los que van a ser utilizados en fecha posterior (como es el caso de los insumos para obras) podrán hacerlo mediante Pedido Interno de Almacén (PIA), que es un documento interno de naturaleza extracontable, previa su aprobación y autorización por resolución de Oficina General de Abastecimiento, o la que haga sus veces como es el caso de la Gerencia de Administración.

SA.06 AUSTERIDAD DEL ABASTECIMIENTO

En toda previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios, se aplicarán los criterios e instrumentos pertinentes de austeridad que establezca la entidad a propuestas del órgano de Abastecimiento.

I. Concepto

Se entiende por austeridad del Abastecimiento: la equilibrada estimación de necesidades de bienes y de servicios; al empleo mesurado de los limitados recursos asignados a una entidad pública y a su adecuada combinación para obtener más y mejores resultados (productos materiales y servicios públicos), en beneficio de la colectividad en general. La austeridad es condición básica del Abastecimiento y su aplicación corresponde a todos los órganos de una entidad.

Corresponde al órgano de Abastecimiento, en ejercicio de sus atribuciones y funciones, estudiar, adecuar y/o proponer a la Alta Dirección de la entidad los criterios u orientaciones para aplicación de medidas de austeridad, referidas tanto a bienes como a servicios. Estos criterios serán recogidos, coordinados y proporcionados, principalmente, a los órganos de línea de la entidad.

II. Objetivo o finalidad

1. Fijar criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que disponen las entidades.
2. Propiciar el empleo de criterios técnicamente elaborados.

III. Acciones a desarrollar

1. El órgano de Abastecimiento implantará el tratamiento estadístico de la información que genera o utiliza, a efecto de tener elementos de juicio para orientar la austeridad.
2. El órgano de Abastecimiento adecuará a su realidad institucional los criterios de austeridad que forman parte de la Directiva N° 002-79-INAP/DNA "Normas para la Programación del Abastecimiento". En casos necesarios establecerá nuevos criterios.
3. Las orientaciones de Política que el órgano de abastecimiento proponga a la Alta Dirección en los respectivos planes (Plan de Acción, Plan de Obtención, etc.) se orientarán e implementarán las medidas de austeridad.
4. Para mejor establecer las pautas institucionales de austeridad, el órgano de Abastecimiento coordinará básicamente con los de Línea,

Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística, la realización de estudios conjuntos y/o sincronización de esfuerzos. La medida procura, además, evitar que se presenten discrepancias.

5. Para orientar la austeridad el órgano de Abastecimiento producirá y proporcionará instrumentos e instrucciones; entre otros.

a) Estandarización de bienes y servicios, para disminuir su excesiva variedad.

b) Relación de bienes y/o servicios catalogados de los cuales se pueden prescindir.

c) Imprimir datos de los bienes o servicios programables en Cuadros de Necesidades.

d) Establecer cantidades máximas que pueden programarse por cada bien o servicio seleccionado. Las cantidades se fijan de acuerdo a la función, frecuencia de uso, cantidad de personal, etc.

e) Divulgar los impedimentos o limitaciones así como las prioridades.

f) Información de bienes o servicios sin uso, de acuerdo a verificaciones realizadas, a efecto de recuperarlos.

g) Planeamiento para mejor uso de vehículos, imprenta, duplicadoras, fotografía, etc.

6. Todos los titulares de órganos son responsables de supervisar la aplicación de pautas de austeridad del Abastecimiento en el ámbito de su competencia.

7. La aplicación de medidas de austeridad no significa interferir el funcionamiento eficiente y eficaz de la entidad.
8. Periódicamente el órgano de Abastecimiento conducirá y coordinará la evaluación de resultados y de aplicación de medidas de austeridad, con el fin de proponer su perfeccionamiento.

IV. Base legal

1. Ley 14816 y su complementaria 16360, Orgánica del Presupuesto Funcional
2. Decreto Ley 21372 que crea el Sistema Estadístico Nacional
3. Decreto Ley 20316 que crea el Instituto Nacional de Administración Pública y establece el Sistema de Racionalización.
4. Decreto Ley 22056 que instituye el Sistema de Abastecimiento.
5. Directiva N° 002-79-INAP/DNA “Normas para la Programación del Abastecimiento

V. Alcance

La presente norma será aplicada por todas las entidades de la Administración Pública.

VI. Mecanismos de control

1. El Director General de Administración o quien hace sus veces supervisará las labores del órgano de Abastecimiento para operativizar en la entidad, los criterios de austeridad.
2. El órgano de Abastecimiento informará periódicamente las situaciones de irracionalidad, despilfarro, desequilibrio u otras que revelen la inobservancia de pautas de austeridad en el Abastecimiento.

3. Los titulares de órganos en sus acciones de control y supervisión pondrán especial énfasis en detectar y corregir las situaciones que no se ajustan a pautas de austeridad.
4. En casos de incumplimiento reiterado el órgano de Abastecimiento aplicará directamente las pautas de austeridad en las necesidades y solicitudes del órgano infractor; comunicando la medida al propio órgano al del Control Interno y a la Dirección General de Administración.
5. Verificar la existencia de instrucciones en materia de austeridad del Abastecimiento aprobadas por la Alta Dirección o nivel que haya delegado.

En conclusión podemos mencionar que en toda previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización o administración de bienes y servicios, se aplicarán los criterios e instrumentos pertinentes de austeridad que establezca la entidad a propuesta de la Oficina de Abastecimiento, en concordancia por la política gubernamental. La austeridad no significa “dejar de gastar”, sino más bien, “hacer un mejor uso de los pocos recursos económicos o materiales con los que se cuenta o de los que se dispone.

La austeridad en el proceso de abastecimiento ha de entenderse como la equilibrada estimación de necesidades de bienes y servicios, el empleo medido de los recursos asignados a la Municipalidad y su adecuada combinación, para obtener más y mejores resultados en beneficio de la colectividad en general.

La austeridad es condición básica del abastecimiento. Su aplicación, observancia y cumplimiento corresponden a todas las dependencias de la entidad pública, cualquiera sea su denominación, estructura, ubicación, directivos, etc.

Es competencia de la Oficina de Abastecimiento, de acuerdo a sus funciones y atribuciones, estudiar y proponer a la Gerencia de Administración y Gerencia Municipal, los criterios y orientaciones para la mejor aplicación de las medidas de austeridad, sobre bienes y servicios.

Entre ellos tenemos los siguientes:

- La estandarización de bienes y servicios: para controlar la excesiva variedad o mixtura de los mismos.
- La relación de los bienes y servicios de los que se puede prescindir, por ser mínimo su requerimiento anual.
- Imprimir en los Cuadros de Necesidades, antes de entregarlos a las dependencias de la entidad, la relación e información básica de los bienes y servicios programables.
- Establecer la cantidad máxima de cada bien o servicio que puede programarse, en función de los objetivos y metas, frecuencia de uso, real cantidad de personal que labora, etc.
- Los titulares de las dependencias de la entidad son responsables de supervisar la aplicación de las medidas de austeridad del abastecimiento, en el ámbito de competencia.

Periódicamente, la Oficina de Abastecimiento conducirá y coordinará la evaluación y resultado de la austeridad del abastecimiento, para proponer su perfeccionamiento.

SA.07 VERIFICACIÓN DEL ESTADO Y UTILIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIO

Las entidades públicas formularán y aplicarán normas para verificar la existencia del estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios de que dispone la entidad.

I. Concepto

La verificación es un acto de constatación física que realizan personas en representación de la entidad. Al Sistema de Abastecimiento le corresponde la constatación, en referencia a las unidades físicas, aplicables tanto a los bienes como a los servicios.

La verificación constituye requisito para realizar, de manera racional y sobre bases reales, las acciones de Abastecimiento que resulten necesarios.

Básicamente la verificación se refiere a los aspectos siguientes: existencia o presencia real del bien o del servicio (visto como acción o resultado); estado para apreciar el grado de conservación o deterioro del bien así como el resultado del servicio; y condiciones de utilización, para constatar en que se emplea, lugar, habilidades del responsable, condiciones de seguridad, rendimiento y sobre todo el empleo en beneficio de la organización en su conjunto (con fines oficiales).

I. Objetivo o finalidad

- a. Realizar seguimiento a los bienes y servicios con que cuenta la entidad.
- b. Recabar información de las existencias, en bienes y servicios para realizar un Abastecimiento más eficaz.
- c. Evitar la acumulación improductiva de bienes o servicios innecesarios para la entidad.

III. Acciones a desarrollar

- a. El órgano de Abastecimiento formulará normas específicas de aplicación institucional para efecto de verificación de bienes y servicios precisando calendarios, plazos, mecanismos, instrumentos y responsabilidades.
- b. El inventario físico es una forma de verificación. Básicamente hay dos tipos: general y de almacén.
 - a) El Director General de Administración o quien hace sus veces es responsable de disponer y aprobar los inventarios físicos generales de bienes en uso, por lo menos una vez al año.
 - b) El titular del órgano de Abastecimiento hace lo propio con inventarios de los bienes que se hallan en custodia temporal en el almacén de su responsabilidad. Estos inventarios serán más frecuentes. Los resultados serán informados al Director General de Administración o quien hace sus veces. Además, establece pautas para inventariar bienes en todas las áreas físicas para custodia existentes en la entidad, sea cual fuere su denominación.

- c. Es principio general que el acto de inventario no intervenga el personal encargado de la custodia de los bienes. Lo que no impide su presencia para facilitar la identificación y constatar el acto por interés individual.
- d. Para realizar la verificación denominada inventario físico general, el responsable constituirá equipos especiales con personal de:
 - ✓ Contabilidad, para proporcionar información sobre los bienes registrados (características, valor de adquisición, depreciación, etc.) posteriormente.
 - ✓ Abastecimiento, para verificación en unidades físicas (ubicación, conservación, unidades de medida), a fin de atender necesidades de servicios.
 - ✓ Control, para salvaguardar el acto y cumplimiento de disposiciones.
 - ✓ Representante de la Dirección General de Administración que lleva el registro de códigos identificatorios individuales de bienes, su ubicación y cargos de afectación
- e. La verificación será realizada permanentemente por todos los titulares de órgano a cualquier nivel, aplicando las disposiciones aprobadas por la entidad.
- f. Verificada la inexistencia del valor monetario de un bien, en el respectivo documento fuente, procede la valuación, aplicando las orientaciones del Sistema de Contabilidad. La valuación será realizada por los órganos de Contabilidad y Abastecimiento en forma conjunta.
- g. El órgano de Abastecimiento, en ejercicio de sus atribuciones, realizará verificaciones por muestreo a los bienes y servicios críticos con que

cuenta la entidad. El informe de los resultados será remitido a los siguientes:

- ✓ Titular del órgano, responsable del bien y/o servicio para que adopte las medidas necesarias.
 - ✓ El órgano de Control Interno

 - ✓ El Director General de administración o quien hace sus veces.
- h. Tal verificación se orientará básicamente, a constatar que los bienes y servicios sean utilizados permanentemente, para los fines adquiridos o creados, con fines oficiales, para beneficio general de la colectividad de trabajadores de la entidad, y en condiciones que no signifique peligro para el encargado, riesgo de deterioro o despilfarro.
- i. La calificación del estado de inutilidad del bien o servicio para el funcionamiento de la entidad es otra forma de verificación. El órgano de Abastecimiento en forma individual o integrando un equipo especializado, constituido a su iniciativa, realiza las acciones necesarias. Al efecto aplicará los criterios claros e inequívocos que haya establecido.
- j. Para facilitar la verificación toda afectación de bienes o entrega de los mismos se hará constar en un documento a manera de cargo donde figurarán los mismos se hará del bien el Código individual y nombres de quienes reciben y entregan.

IV. Base legal

- ✓ Decreto Ley 22056 que instituye el Sistema de Abastecimiento.
- ✓ Decreto Ley 22867 sobre desconcentración de acciones del Sistema de Abastecimiento.

- ✓ Directiva N° 002-79-INAP/DNA “Normas para la Programación del Abastecimiento”
- ✓ Directiva N° 002-80-INAP/DNA “Normas para la formulación del Plan Integrado de Abastecimiento”

V. Alcance

La presente norma será aplicada por todas las entidades de la Administración Pública.

VI. Mecanismos de control

- ✓ La Dirección General de Administración o quien hace sus veces supervisará el cumplimiento de los calendarios de verificaciones.
- ✓ Las acciones de verificación que asuma el órgano de Abastecimiento se incluirán en el Plan de Actividades de la entidad.
- ✓ Verificación de la existencia y cumplimiento de normas sobre verificación.
- ✓ El titular del órgano respectivo y el servidor al que se asignó el bien son solidariamente responsables tanto pecuniaria como administrativamente de la pérdida, daño, deterioro o mal uso de los bienes y/o servicios de su dependencia, especialmente si ocurrieron por negligencia en la aplicación de disposiciones sobre verificación física de bienes y servicios.
- ✓ Todos los vehículos de propiedad del Estado llevarán pintado, en lugar visible, un círculo con el nombre de la entidad que es afectado. Sólo por autorización expresa del titular de la entidad y en casos excepcionales, previamente fundamentados, se liberará de esa obligación.

- ✓ Se oficiará a las autoridades de tránsito para que informen de la circulación de vehículos del Estado fuera del horario establecido o que se guarden en locales no oficiales. Excepto los casos autorizados expresamente por el Titular de la entidad

Podemos concluir que las entidades públicas formularán y aplicarán normas para verificar la existencia, estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios de que dispone la entidad.

Grafico N° 10 MATRIZ DE NORMA GENERAL DE ABASTECIMIENTO

NORMA GENERAL ABASTECIMIENTO	SA.05 Unidad de Ingreso Físico y custodia temporal de bienes	SA.06 Austeridad del Abastecimiento	SA.07 Verificación del estado y utilización de bienes y servicios
Detalle	Todos los bienes adquiridos ingresarán físicamente a la entidad por el Almacén del órgano de Abastecimiento; y para su custodia temporal, esa u otras dependencias aplicarán principios y procedimientos similares	En toda previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios, se aplicarán los criterios e instrumentos pertinentes de austeridad que establezca la entidad a propuestas del órgano de Abastecimiento	Las entidades públicas formularán y aplicarán normas para verificar la existencia del estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios de que dispone la entidad.
Objetivos	i) Establecer un solo tipo de vía o canal para el ingreso físico de	i) Fijar criterios para hacer más racional el empleo de los medios	i) Realizar seguimiento a los bienes y servicios

	<p>bienes adquiridos a la entidad</p> <p>ii) Extender los principios generales de almacenamiento a todas las áreas que realizan custodia temporal de bienes.</p> <p>iii) Realizar mejor control de los bienes durante sus periodos de custodia, mientras son movilizados hasta el lugar de utilización directa.</p>	<p>materiales que disponen las entidades.</p> <p>ii) Propiciar el empleo de criterios técnicamente elaborados.</p>	<p>con que cuenta la entidad.</p> <p>ii) Recabar información de las existencias, en bienes y servicios para realizar un Abastecimiento más eficaz.</p> <p>iii) Evitar la acumulación improductiva de bienes o servicios innecesarios para la entidad</p>
Alcance	Todas las Entidades del Sector Publico	Todas las Entidades del Sector Publico	Todas las Entidades del Sector Publico
Disposiciones	<p>Señala acciones a desarrollar respecto a los bienes que ingresan a la Entidad. Señala que el lugar de custodia de estos, se denominara Almacén.</p>	<p>Plantea acciones a desarrolla por parte de Abastecimiento, y de la Oficina general de la Administración y de la Oficina de Planificación.</p> <p>Todas referentes a cubrir la austeridad de los procedimientos.</p>	<p>Indica las acciones administrativas a adoptar referentes a la toma de inventario físico de los bienes de la Institución.</p>
Control	<p>Dicta cuatro disposiciones de control, todas referentes a Almacén y la supervisión requerida.</p>	<p>Indica que la Oficina General de Administración deberá supervisar las acciones, señalando comunicación frecuente entre estas dos oficinas.</p>	<p>Señala acciones para el control de los bienes de la Institución</p>
Normas Relacionadas	i) Resolución Jefatural N°335-90-INAP/DNA Manual	i) Ley de Contrataciones del Estado D.L. N°	i) Ley N° 29151 Ley del Sistema

	<p>de Administración de Almacenes para el Sector Público. ii) Resolución de Contraloría N° 320-2006 Aprueba Normas de Control Interno.</p>	<p>1017. Referente a principios que rigen las contrataciones. ii) Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014, en lo referente a Medidas de Austeridad, Disciplina y Calidad en el Gasto Público[5] iii) Resolución de Contraloría N° 320-2006 Aprueba Normas de Control Interno.</p>	<p>Nacional de Bienes Estatales. ii) D.S. N° 007-2008-Vivienda Reglamento de la ley general del sistema nacional de bienes estatales. iii) Directivas de la Superintendencia de Bienes Nacionales. iv) Resolución de Contraloría N° 320-2006 Aprueba Normas de Control Interno.</p>
--	---	---	--

Referencia: Res. Jefatural N° 118-80- INAP/DNA
Autoría: Propia

2.3.2.3 El Sistema de Abastecimiento

El Sistema de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos, orientados a la gestión eficiente de almacenes y al proceso oportuno de abastecimientos que requieren las entidades del Estado, orientado al racional flujo, de distribución o suministro, empleo y conservación de los recursos materiales; así como acciones especializadas para atender las necesidades y requerimiento de las entidades para el normal desenvolvimiento de sus actividades, y asegurar la continuidad de los procesos productivos que desarrollan las entidades integrantes de la Administración Pública.

1. Principales Procesos Técnicos del Abastecimiento

Los principales procesos técnicos de abastecimiento son los siguientes:

a) Programación

Este proceso comprende las siguientes actividades:

- Determinación de necesidades.
- Consolidación de necesidades.
- Formulación del Plan Anual de Contrataciones.
- Ejecución de la programación.
- Evaluación de la programación.

b) Catalogación de bienes

Este proceso comprende las siguientes actividades:

- Identificación de bienes no codificados.
- Actualización de bienes no codificados.

Se cumplen en coordinación con la Superintendencia Nacional de Bienes.

c) Registro de proveedores

A partir del Texto Único Ordenado – TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado no existe obligación de formular un registro de proveedores en cada municipalidad. De ello se encarga el OSCE a través del Registro Nacional de Proveedores - RNP.

d) Registro y control

Este proceso comprende las siguientes actividades:

- Desarrollar estadísticas de la información de abastecimiento.
- Elaborar un sistema de registros que posibilite controles posteriores.

e) Recuperación de bienes

Este proceso comprende las siguientes actividades:

- recolección o selección.
- reparación o reconstrucción.
- utilización.

f) Mantenimiento

Este proceso tiene por objetivo evitar la paralización de los servicios que presta la municipalidad y consiste en realizar acciones destinadas a conservar en óptimo estado los equipos, instalaciones, materiales y bienes que posee la entidad.

g) Seguridad

Es el proceso mediante el cual se previenen, detectan y/o eliminan las situaciones que pueden causar daño o pérdida en las personas, información o medios naturales, a fin de evitar la paralización de los procesos productivos.

h) Almacenamiento

Es el conjunto de actividades de naturaleza técnico - administrativa referidas a la ubicación temporal de bienes en un espacio físico determinado con fines de custodia.

i) Distribución

Es el conjunto de actividades de naturaleza técnico - administrativa en que se cierra el círculo, y permite la satisfacción de las necesidades del usuario con la entrega de los bienes o servicios solicitados.

j) Disposición final

Es el conjunto de actividades de naturaleza técnico-administrativa orientadas a detectar, verificar y regular el empleo adecuado de los bienes proporcionados a las diferentes dependencias de la municipalidad.

k) Contrataciones del Estado

Este procedimiento está regulado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, aprobado por Dec.Leg. N°1017 y su reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo 184- 2008-MEF.

2.3.2.4 Funcionamiento del Sistema de Abastecimiento

El sistema de abastecimiento funciona con los siguientes procesos o pasos.

1. Programación de necesidades

Es la determinación de éstas en función a los objetivos y metas institucionales, concordantes con el PIA. En esta fase se utilizará el Cuadro de Necesidades.

2. Elaboración del Presupuesto Valorado

Esta fase consiste en la consolidación de las necesidades de bienes, servicios y obras sustentarías del Presupuesto Institucional de Apertura – PIA.

3. Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones - PAAC

Esta fase se desarrolla dentro de los treinta (30) días siguientes a la aprobación del PIA, es decir, a más tardar el 31 de enero de cada año. No se podrá ejecutar ningún proceso de selección que previamente no haya sido incluido en el PAAC, siendo nulo todo proceso que contravenga a esta disposición.

4. Ejecución de los procesos de selección

Consiste en la realización de los procesos de selección de acuerdo al objeto del proceso. Los procesos de selección se rigen por el artículo 11 de la Ley Anual de Presupuesto y por los artículos 14 del TUO y 77 del Reglamento, así como por el numeral 2.3., inciso g, del TUO.

5. Ingreso al Almacén Institucional

Es el ingreso de los bienes materiales adquiridos a través de los diversos procesos de selección, en aplicación de la SA 05- Unidad en el ingreso físico y custodia temporal de bienes, concordante con las Normas Técnicas de Control Interno - NTCI 300 02- Unidad de Almacén. (Catalogación, Registro en las Tarjetas de Control Visible de Almacén, verificación permanente de su estado de conservación, despacho de las existencias, registro en las Tarjetas de Existencias Valoradas de Almacén, informe a la Oficina de Contabilidad).

6. Valorización de las existencias de almacén

Se realiza en función a los documentos - fuentes o tasación, aplicando el Costo Promedio o el PEPS (Primeras entradas, primeras salidas).

7. Inventario Físico

En ese proceso se aplican las normas legales vigentes del Sistema de Abastecimiento, SBN, etc.

8. Ajuste del valor monetario

Aplicando lo establecido en las normas legales vigentes.

9. Presentación a la Oficina de Contabilidad

Esta actividad es clave para la sustentación del Balance.

2.2.6 RIESGOS

1. Concepto de Riesgo.

Martínez, J. (2001). La combinación de frecuencia y probabilidad y las consecuencias de un acontecimiento peligroso específico. En este contexto, la probabilidad tendría que tener un periodo asociado, ya que las medidas de riesgos utilizadas toman la forma de consecuencia por unidad de tiempo.

Philippe, J. (2004) El riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de activos o pasivos.

Las empresas están expuestas a tres riesgos; negocios, estratégicos y financieros

2. Tipos de Riesgo

a) Riesgos de Seguridad Social y Pública

Para Martínez, J. (2001). Los Podemos entenderlos como aquellos hechos grandes de los sectores sociales o públicos en los cuales el tiempo de respuesta suele ser un factor primordial e influyente en la magnitud de los impactos. El impacto por lo general es crítico y de magnitudes impresionantes. La frecuencia de este tipo de riesgo tiende a aumentar, involucrando cada vez más seguridad, protección de vidas y materiales o productivos

b) Riesgo operativo

Según Lara, A. (2002). Es la pérdida potencial que resulta de fallas en los procesos internos, personas y sistemas, así como de eventos externos.

Es decir el riesgo operativo se refiere a las pérdidas que pueden causar cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos. Es importante aclarar que el grupo de comité de Basilea incluyó el riesgo legal en el riesgo operativo.

Clasificación de los riesgos operativos

c) Riesgos de Higiene y de Salud

Para Martínez, J. (2001) Estos riesgos involucran generalmente el estado físico de las personas, animales y vegetación, producen efectos acumulados en los organismos y sistemas, como resultado del deterioro en el entorno. Los orígenes no se detectan con facilidad, sino a lo largo del tiempo. El principal objetivo está en la conservación de las mejores condiciones para la salud humana, de animales y la vegetación

d) Riesgos medioambientales

Según Martínez, J. (2001) son los cambios causados en el entorno, produciendo efectos influencias múltiples y alteraciones efectos graves en la población y los ecosistemas. Presentan grandes dificultades en la determinación de causas y efectos. Los impactos en el hábitat y en los ecosistemas son de magnitudes evidentes y sin límites claros.

e) Riesgo de interés social

Para Martínez, J. (2001). Se pueden entender como aquellos que involucran las peticiones, necesidades o reclamos de comunidades o sociedades. Las preocupaciones por la pérdida de valores, buenas costumbres y convivencia social, así como la percepción de ingresos y la posesión de bienes. El impacto negativo es inmediato y su frecuencia a aumentar.

f) Riesgos de negocio

Para Philippe, J. (2004,) Son aquellos que la empresa está dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor para los accionistas. Los riesgos de negocios, o riesgos operativos, tienen que ver con el mercado del producto en el cual opera la empresa y comprenden innovaciones tecnológicas, diseño del producto y mercadotecnia

g) Riesgo Estratégico

Philippe, J. (2004). Son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Un ejemplo nuevo es la desaparición de la unión soviética a finales de los ochenta, que condujo al gobierno estadounidense a una reducción gradual de los gastos de defensa, afectando con ello directamente a las industrias de este ramo.

h) Riesgos Financieros

Philippe, J. (2004). Están relacionados con las posibles pérdidas en los mercados financieros. Los movimientos en las variables financieras, tales como las tasas de interés, y tipo de cambio, constituyen una fuente importante de riesgo para la mayoría de empresas.

3. Gestión del riesgo

Según Lara, A (2002) Es el proceso realizado por el directorio que consiste en identificar, evaluar y medir los riesgos que atentan contra los objetivos del negocio, a fin de poder administrarlos en un nivel aceptable

Según Rubio. A (2006) COSO II y gestión integral de riesgos de negocio.

Revista Estrategia Financiera. Nos menciona La gestión de riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación.

Se define de la siguiente manera “La gestión de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su directorio y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de los riesgos aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

4. Identificación del Riesgo

Según Mejía, R. (2006). Esta es una pregunta clave que cada responsable de un proceso dentro de la compañía debe hacerse, y para la cual debe contar con procedimientos y herramientas que ayuden a la identificación de los riesgos,

pues un riesgo no identificado puede ser una amenaza no considerada y mucho menos sus efectos en la compañía.

Herramientas y técnicas para la identificación de Riesgos

Las técnicas de riesgo se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.

Diagrama Causa y Efecto: Se conocen como diagrama Ishikawa o espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.

Diagrama de Flujo de Procesos: El análisis del flujo de procesos es la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Pueden utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a nivel de detalle

Inventario de Riesgo: Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo a cada área funcional específica o proceso. Deberán ser elaborados por el personal de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades. Los listados externos se revisan y someten a mejor relación con los riesgos y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos de la entidad

Tormenta de Ideas: Herramienta de trabajo que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema. La lluvia o tormenta de ideas habitualmente conocida como brainstorming es una técnica de grupo para generar ideas originales en un

ambiente relajado. La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos

Técnica DELPHI: Es una forma de llegar a un consenso de expertos. Es una búsqueda de consenso entre especialistas (expertos) sobre eventos futuros. Un facilitador emplea un cuestionario con definiciones claras de los objetivos y resultados deseados, para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes del proyecto

Entrevistas: Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos

Diagrama de Afinidad: Es una forma de organizar la información reunida por ejemplo en sesiones de lluvia/ tormenta de ideas. El diagrama de afinidad ayudará a agrupar elementos que están relacionados, en este caso los riesgos. El uso de un diagrama de afinidad es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. El diagrama de afinidad generalmente se relaciona con: Lluvia de ideas, diagrama de árbol, diagrama de causa y efecto.

➤ **Otros tipos de Técnicas**

Técnicas Cualitativas: Impacto vs probabilidad

Técnicas Semi- cuantitativas: Se usa un análisis cualitativo asignando valores monetarios de riesgos

Técnicas Cuantitativas

Técnicas Probabilísticas; Valor en Riesgo VAR, Riesgo de caja, estimación de pérdidas, Back Leasing

Técnicas No probabilísticas; Análisis de sensibilidad, Análisis de escenarios, Benchmarking

➤ **Evaluación del riesgo**

Según Rubio, A. (2006). Para esto debemos considerar dos factores: el impacto - en el negocio o en los objetivos de los procesos- sí el evento ocurre; y la probabilidad de ocurrencia del riesgo, independientemente de los controles que pueden estar presentes. De la combinación de estos dos factores podemos confeccionar un Mapa de Riesgos de Negocios.

La valoración de los riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, el objetivo de la evaluación del sistema de control interno, es proporcionar como resultado un conocimiento de dicho sistema que permita concluir respecto de su efectividad para mitigar los riesgos identificados. Para esta evaluación se debe concluir acerca de sí los controles son eficaces en la atenuación de la probabilidad y/o del impacto del riesgo identificado dentro de los procesos. Hay que tener en cuenta tres escalas

Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; está puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Se pueden establecer categorías a utilizar y su descripción, con el fin de que, quien aplique la escala mida a través de ella la posibilidad de ocurrencia de los riesgos. Escalas de probabilidades

Evento: Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
Improbable: Es poco frecuente la materialización o se presume que no llegará a materializarse.

Impacto: Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se debe establecer las categorías y su descripción, de las consecuencias de la materialización d los riesgos, por ejemplo

Leve: Si el hecho a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad
Moderado: Si el hecho llegara a presentarse tendrá medio impacto o efecto en la entidad
Catastrófico: Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto en la entidad.

➤ **Técnicas e Instrumentos para evaluar el Riesgo**

1. Mapa de Riesgo

Mejía, R. (2006). Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo .Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento

2. Tipos de mapas de Riesgos:

I. Mapas de riesgos estratégicos

Según lo expresado por Mejía, R. (2006) Para elaborar los mapas estratégicos se requiere: determinar los macro procesos de la empresa, establecer sus objetivos, sus riesgos, describir como se presentan los riesgos, establecer los agentes que pueden generar los riesgos y medir los efectos que pueden generarle a la empresa. Cuando ya se tienen identificados cada uno de los macro procesos se debe calificar el riesgo multiplicando el valor de la frecuencia por el impacto, luego se definen las medidas de tratamiento y de acuerdo a los resultados se priorizan los riesgos; estos riesgos son los que van a ser analizados con mayor cuidado, debido a que son representativos dentro de la organización Con todo lo anterior se logra plantear un esquema para desarrollar estrategias que contrarresten a los riesgos más críticos.

II. Mapas de riesgos operativos

Para Mejía, R. (2006). La elaboración del mapa de riesgos operativos, se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, y pasos como: la definición del proceso para el cual se elabora el mapa, establecer los objetivos, las actividades, identificar y describir cada uno de los riesgos, también se deben establecer los agentes generadores de los riesgos, las posibles causas, los efectos.

Medir el Riesgo.

Matriz de Probabilidad:

López, V. (2008). Es una herramienta para analizar los eventos futuros, previamente identificados, utilizando las dos principales dimensiones del riesgo.

Basado en las combinaciones de escalas de la probabilidad y del impacto se construye una matriz para asignar calificaciones al riesgo:

Cuadro N° 01

MATRIZ 01: PROBALIDAD E IMPACTO DE RIESGO

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3	Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo Tolerante	4 Riesgo Moderado	9 Riesgo Inaceptable
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo Tolerante	3 Riesgo Moderado

Fuente: Mejía R.

Fecha: 2006

Zona Verde: Riesgos que necesitan monitorización, planes de actuación detectivos o pueden ser aceptados por la entidad.

Zona amarilla: Riesgos que necesitan investigación planes de actuación preventiva.

Zona Roja: Riesgos que necesitan mitigación, planes de actuación correctivas

Técnica de valoración cuantitativa CBA (Cost benefit Analysis)

Para Martínez, J. (2001). El análisis costo- beneficio puede ser de ayuda para realizar juicios sobre si las medidas tomadas para la reducción de riesgos son o no factibles, es decir, si su coste no es desproporcionadamente grande frente a sus beneficios. Por ello todos los elementos o puntos positivos deberían situarse a un lado de la balanza y los negativos en otra parte de la balanza para ver si merece la pena.

Modelado y Simulación

Según Phillipp, J. (2004) Las simulaciones utilizan un modelo de proyecto que traduce las incertidumbres específicas a un nivel detallado en impacto potencial sobre los objetivos a nivel del proyecto. Las simulaciones de proyecto utilizan modelos de computación y estimación es de riesgo normalmente expresadas como una disminución de probabilidad de coste y duración posible a nivel detallado de trabajo. La simulación utiliza como una representación o modelado de un sistema para analizar el comportamiento esperado o rendimiento de un sistema. Se debe tener tres estimaciones (muy probable, pesimista, optimista).

Análisis del valor ganado

El análisis del valor monetario esperado es un concepto estadístico que calcula el resultado promedio cuando el futuro incluye escenarios que pueden ocurrir o no (es decir análisis con incertidumbre). El valor monetario esperado de las oportunidades generalmente se expresa en valores positivos mientras que los riesgos serán negativo. El valor monetario se calcula multiplicando el valor de cada posible resultado por su probabilidad de ocurrencia y sumando los resultados.

Arboles de Decisión

Los árboles de decisión son útiles a la hora de seleccionar el mejor camino de acción cuando las salidas futuras son inciertas.

Análisis de sensibilidad

Este método examina la medida en que la incertidumbre de cada elemento del proyecto afecta al objetivo que está siendo examinado, cuando todos los demás elementos incierto se mantienen en sus valores de línea base.

Análisis de suposiciones:

Todos los proyectos se conciben y desarrollan sobre la base de un grupo de hipótesis, escenarios o suposiciones. El análisis de suposiciones es una herramienta que explora la validez de las asunciones según su aplicación en el proyecto. Identifica los riesgos del proyecto debidos al carácter inexacto, inconsistente o incompleto de las suposiciones.

Análisis mediante lista de control:

Las listas de control para identificación de riesgos pueden ser desarrolladas basándose en información histórica y en el conocimiento que ha sido acumulado de proyectos anteriores similares y de otras fuentes de información. El nivel más bajo puede utilizarse como lista de control de riesgos.

3. Manejo y Administración de Riesgo

En este punto debemos discutir y evaluar las acciones actuales, comparando con las mejores prácticas, identificando brechas y controles y determinando los

cursos de acción en relación a los riesgos. Estos cursos de acción normalmente se refieren a compartir, eliminar, mitigar o asumir los riesgos.

I. Respuesta frente al Riesgo:

a. Mitigar el riesgo

Para Mejía, R. (2006). Implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable, adoptar, acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto s. Normalmente esto requiere cambios en el proyecto, como por ejemplo añadir actividades y/o recursos, adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable para tratar de forma proactiva el riesgo.

Compartir el riesgo

Rubio, A. (2006). Nos menciona Compartir un riesgo positivo implica asignar la propiedad a un tercero que está mejor capacitado para capturar la oportunidad para beneficio del proyecto. Entre los ejemplos de acciones para compartir se incluyen: Formar asociaciones de riesgo conjunto, equipos de empresas con finalidad especial o uniones temporales de empresas, que se puedan establecer con la finalidad expresa de gestionar oportunidades.

b. Evitar el riesgo

Rubio, A. (2006) COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. Revista Estrategia Financiera.

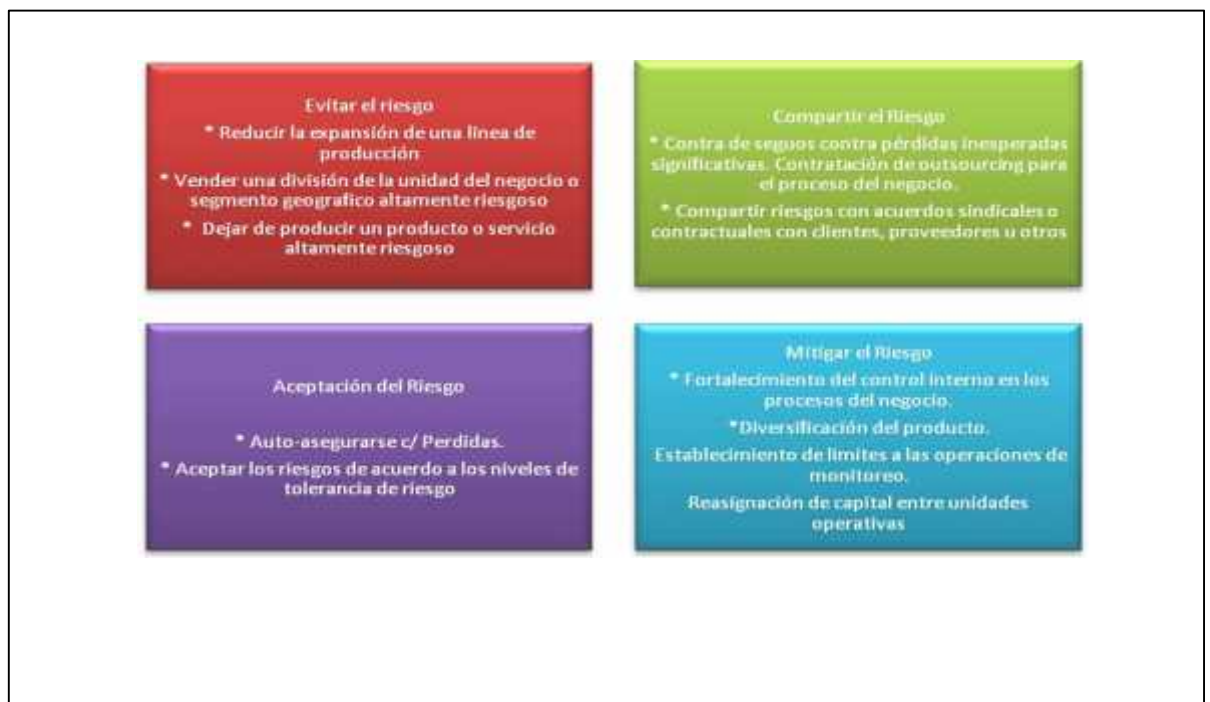
Implica cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso, aislar los objetivos del proyecto del impacto del riesgo o disminuir

el objetivo que está en peligro. Normalmente se elimina la causa del mismo (cambiando la situación) de manera que el riesgo no pueda afectar el proyecto

c. Transferir el riesgo

Transferir el riesgo requiere trasladar el impacto negativo de una amenaza y la responsabilidad del mismo a un tercero para su gestión. No se elimina el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la empresa. Transferir la responsabilidad del riesgo es más efectivo cuando se trata de exposición al riesgo financiero. Transferir casi siempre se trata del pago de una prima de riesgo a la parte que toma el riesgo.

Grafico N° 11 RESPUESTA FRENTE AL RIESGO



Fuente: Mejía R. - Fecha: 2006

d. Monitoreo y Reporte de Riesgos

Para Mejía, R. (2006). En esta última etapa del proceso los aspectos claves a considerar se refieren a: establecer “Key Performance Indicators” (KPI’s); identificar necesidades del entorno/recursos; desarrollar reportes ejecutivos; evaluar potenciales costos; determinar evolución/cambio de riesgos; documentar y reportar a los dueños de la compañía sobre los riesgos de la organización; y definir mejoras continuas al proceso de administración de riesgos.

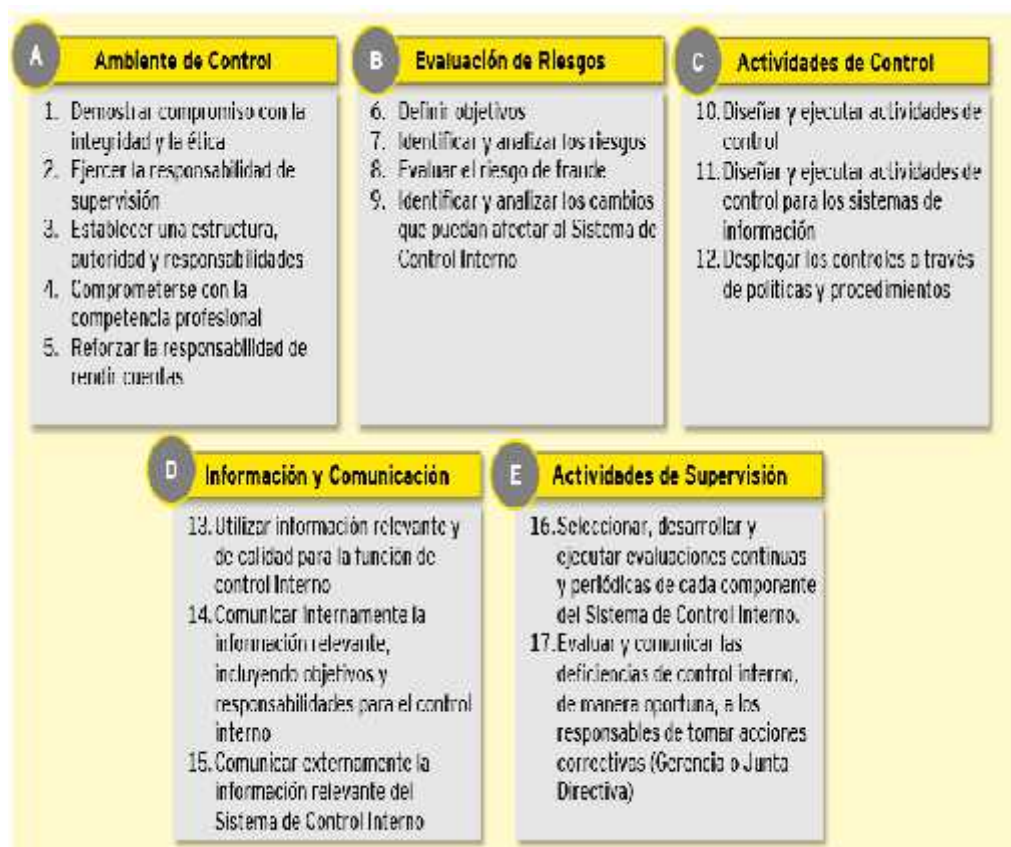
Como conclusión debemos mencionar que, la implementación exitosa de un modelo de Administración y Gestión de Riesgos de Negocio debe sustentarse en el principio de “auto-evaluación de riesgos y controles” (Control Risk Self Assessment). Este proceso debe ser efectuado por los dueños de las compañías y debe ser supervisado y monitoreado por los niveles adecuados, previamente definidos. En esencia, la administración del riesgo tiene un carácter descentralizado y totalizador, en términos de participación y responsabilidad.

Es indispensable contar con el aporte de las funciones de Auditoría Interna y con una plataforma tecnológica que soporte la interactividad del modelo.

Para Claros, R. Según el modelo COSO- Marco Integrado establece que la gestión de riesgos de la entidad, enfrenta riesgos y oportunidades afectando la creación de valores o la perseverancia de estos definidos de la siguiente manera:

- **Gestión de Riesgos de la entidad,** es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, la gerencia y el personal, que aplica en el planteamiento de la estrategia y a lo largo de la entidad, está diseñado

para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de los objetivos de la entidad – Modelo 2004- COSO ERM.



➤ Clasificación del riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos

1. Riesgo estratégico

Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara

definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.

2. Riesgo operativo

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

3. Riesgo Financiero

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

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.

➤ Inicio de la gestión de riesgo.

El punto de partida para la gestión de riesgos de la entidad es el establecimiento de la misión y visión establecida por el Plan Estratégico Institucional aprobada por la alta dirección. Dentro de este contexto de la misión, la gerencia debería establecer los objetivos estratégicos, seleccionar las estrategias para alcanzar los objetivos y proponer objetivos de soporte alineados y desplegados a través de sus unidades orgánicas.

Los objetivos institucionales que deben fijar corresponden a:

- a) **Objetivos Estratégicos.** Metas de alto nivel, alineados soportando la misión de la entidad.
- b) **Objetivos Operacionales.** Orientado a la ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectivamente de las operaciones; reguardando los recursos en contra de pérdida, mal uso y daño.
- c) **Objetivos de Información.** Referido a que la información reportada incluyendo las obligaciones de contabilidad, la cual sea confiable.

d) **Objetivos de Cumplimiento.** Cumplimiento a las leyes y regulaciones aplicables, siendo posible actuar de acuerdo con la política gubernamental.

➤ **Componentes de la gestión de riesgo**

La gestión de riesgos de la entidad consta de ocho componentes interrelacionados, los componentes son:

1. Ambiente de Riesgo. Comprende el tono de una organización, que influye la conciencia del riesgo a todo el personal y es la base para todos los demás componentes de gestión de riesgos de la entidad, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente interno influyen en la filosofía de la gestión de la gestión de los riesgos de la entidad, su tendencia al riesgo, la integridad y valores éticos, la competencia del personal, las formas de asignar autoridad y responsabilidad, la organización y el desarrollo personal.

2. Establecimiento de Objetivos. Se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento.

3. Identificación de Eventos. La gerencia identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad. Los eventos necesitan ser clasificados si representan oportunidades o al contrario afectarían la capacidad de la entidad para implantar la estrategia para alcanzar los objetivos.

4. Evaluación de Riesgo. La evaluación de riesgo permite a una entidad considerar el grado de amplitud de los eventos potenciales que impactaran en el logro de objetivos. La gerencia debe evaluar estos acontecimientos a partir de dos perspectivas Probabilidad e impacto usando una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben ser evaluados individualmente o por categoría sean su impacto a través de la entidad. Los riesgos se evalúan sobre una base inherente y residual.

5. Respuesta a los riesgos. Evaluados los riesgos relevantes, la gerencia determina como responder a ellos. Las repuestas a los riesgos incluyen la transparencia, tratamiento, interrupción de la actividad y tolerancia del riesgo.

6. Actividades de Control. Son políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la gerencia ante los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles en todas las funciones.

En el contexto de la gestión de riesgos todos los procedimientos quedan en cuatro categorías generales.

- i. **Controles Preventivos.** Diseñados para limitar la posibilidad de materialización de un riesgo y de un evento indeseable observado.

- ii. **Controles Directivos.** Diseñados para asegurar que un resultado particular está siendo alcanzado, son importantes particularmente cuando un evento es crítico.
- iii. **Controles Detectivos.** Diseñados para identificar si los resultados indeseables han ocurrido “después de un acontecimiento”.
- iv. **Controles Correctivos.** Diseñados para corregir los resultados indeseables que han observado, podrían significar una eventualidad para el logro de recuperación de fondos o de la utilidad contra la pérdida o daño.

7. Información y comunicación. Existe poca diferencia entre los requisitos de calidad de los datos usados para apoyar objetivos de control interno. Como la información específicamente que una entidad capture una amplia gama de información para alcanzar los objetivos de control interno.

Comunicación. Es inherente a los sistemas de información.

8. Monitoreo. La gestión de riesgos de la entidad se monitorea el funcionamiento de sus componentes cada cierto tiempo, lo que se pueda llevar a cabo con actividades de monitoreo, evaluaciones independientes o combinación de ambas técnicas. Las deficiencias en la gestión de riesgo de la entidad necesitan ser divulgadas a un nivel apropiado,

reportando los temas más importantes a la Alta Dirección y Gerencias para que la entidad mejore sus procesos.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

La Contraloría General de la República es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control. Supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado. Para realizar con eficiencia sus funciones, cuenta con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera.

La Contraloría General cuenta con atribuciones especiales que le otorga el artículo 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

El Órgano de Control Institucional, conforme a su competencia:

- a) Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuicio o opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- b) Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.

- c) Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

Antecedentes de las Normas de Control

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, del 3 de noviembre del 2006

Las “NORMAS DE CONTROL INTERNO”, se aprobaron con el objetivo de propiciar el fortalecimiento del SCI y mejorar la Gestión Pública, protegiendo el patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales, de conformidad con lo establecido por la Ley N° 28716.

Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, del 30 de octubre del 2008 (1)

Aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”.

Documento orientador para la Gestión Pública y el Control Gubernamental, sin perjuicio de la legislación que emitan los distintos niveles de Gobierno.

En esta Norma se estableció un plazo máximo de 24 meses para la implementación del SCI, plazo que venció en Octubre de 2010.

El objetivo de la Guía es el de proveer los lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación de los componentes que conforman el SCI establecido en las Normas de Control Interno mediante la RC N° 320-2006-CG.

Decreto de Urgencia N° 067-2009 del 23 de junio del 2009

Suspendió el cumplimiento del Art.10° de la Ley N° 28716, disponiendo que su aplicación será progresiva, teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de recursos presupuestales.

Ley N° 29743 del 09 de julio del 2011

Después de 25 meses, se deroga los Artículos N° 2 y 3 del Decreto de Urgencia N° 067-2009 y se sustituye el 4to. Párrafo del Art. 10° de la Ley N° 28716, Normas de Control Interno. La CGR deberá precisar nuevos plazos para su implementación.

GUÍA PARA LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO.

1. Objetivos

La presente guía tiene como objetivo principal proveer de lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) establecido en las Normas de Control Interno (NCI).

Adicionalmente, también se pueden señalar los siguientes 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.

5. Marco conceptual de la guía

La Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado reúne lineamientos, herramientas y métodos que permitirá realizar una adecuada implementación del SCI en la gestión de las operaciones de la entidad, con la finalidad de fortalecer la organización y contribuir al logro de sus objetivos, siempre de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Para el proceso de implementación del SCI la guía considera tres fases:

- La primera fase es la **Planificación**, la cual tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el SCI, en base a un diagnóstico previamente elaborado. Son aspectos inherentes a esta fase asegurar el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un comité de Control Interno;
- La segunda fase es la **Ejecución**, en la que se implantará el SCI en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo para la implantación del SCI;
- La tercera fase es la **Evaluación**, en la que se evalúan los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación como parte de la autoevaluación mencionada en el componente de Supervisión.

Así mismo tenemos una matriz de evaluación de riesgos efectuado por la Contraloría de la Republica que forma parte de la guía de control interno que se observa en el siguiente:

CUADRO N^o 02 REGISTRO DE RIESGOS

Proceso: Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios							
Sub proceso	Objetivo del proceso	RIESGO	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos		
Proceso de Requerimiento de Bienes y Servicios incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las especificaciones técnicas y/o términos de referencia	R1	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	* Personal del área usuaria no detalla especificaciones técnicas * Interpretación errónea de especificaciones técnicas por parte de personal * Llenado erróneo de la información en el sistema	* Adquisiciones de bienes y servicios innecesarios * Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados	
		R2	Generación de requerimientos mal planificados	Riesgo Operativo	* Personal que desconoce la proyección de necesidades de su área * Personal no capacitado	* Desabastecimiento de bienes y servicios, ocasionado • Realizar varios requerimientos que llevarían a fraccionamientos.	
		R3	Información mal ingresada al sistema informático	Riesgo Operativo	* Incorrecta manipulación del sistema por los usuarios * Modificaciones de la información en el sistema por usuarios no autorizados	* Pérdida de información * Pérdida de tiempo	
	Comités especiales idóneos a fin de optimizar las bases de los procesos de selección	Evaluar precios de mercado, garantizando el uso de los recursos de la empresa	R4	Cotizaciones sobrevaluadas	Riesgo Financiero	* Proveedores de bienes y servicios determinan el valor referencial no acorde a la realidad del mercado * Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico * No se efectúan las cotizaciones necesarias	* Adjudicaciones con precios sobrevaluados o bienes y servicios adquiridos con precios inferiores obteniendo productos de baja calidad * Perjuicio económico para la entidad
			R5	Bases para adquisiciones mal elaboradas	Riesgo Operativo y Riesgo de Cumplimiento	* Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico * Personal cuenta con limitaciones técnicas profesionales * Personal no capacitado	* Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados * Adquisición de bienes y servicios de mala calidad * Procesos de selección deficientes ocasionando perjuicio a la entidad
			R6	Calendario de actividades para los procesos de selección con tiempos prolongado determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Riesgo de Cumplimiento Riesgo externo	* Ente rector CONSUCODE determina mediante la normatividad los plazos para los procesos de selección	* Falta de atención a los usuarios perjudicando las necesidades oportunas de la entidad.
Proceso de requerimiento de bienes y servicios no programados en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar el registro de las adquisiciones de bienes y servicios no programadas	R7	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes	Riesgo Operativo	* Personal del área usuaria no identifica necesidades reales * Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico	* Adquisición de bienes y servicios de poca utilidad	
		R8	Cautelar el adecuado uso de los recursos de la empresa	Riesgo operativo	* Incorrecta estimación de costos de parte del personal * No se efectúan las cotizaciones necesarias	* Adquirir a precios no acordes con el mercado * Requerimientos de bienes y servicios con precios elevados * Solicitar disponibilidad presupuestal innecesaria	
		R9	Asegurar la obtención oportuna de los bienes y servicios no programadas	Riesgo Financiero Riesgo Externo	* Normativa legal	* Incumplimiento de la ejecución presupuestal * No se concreta la modificación presupuestal * Retraso en la adquisición de bienes importantes	

Fuente: CGR- Guía de Implementación de control Interno

CUADRO Nº 03 MATRIZ DE RIESGO

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Respuesta al Riesgo			Riesgo Residual	Responsable	
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Respuesta	Actividades	Controles necesarios			
	Nive	Valor	Nivel	Valor	Nive	Valor						
R1	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	REDUCIR	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	* GG o GAF revisan y aprueban requerimientos * Comité especial elabora bases de acuerdo a las especificaciones técnicas * Logística revisa y da VºBº a las bases * Asesoría Legal coloca VºBº a las bases * GG o GAF aprueba las bases	Moderado	Departamento de Logística
R2	Generación de requerimientos mal planificados	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	REDUCIR	Efectuar capacitación personal sobre temas de planificación	* Desarrollo de capacitaciones periódicas * Desarrollo analítico de adquisiciones de periodos anteriores	Moderado	Oficina de Planeamiento y Desarrollo
R3	Información mal ingresada a sistema informático	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	ACEPTAR			Tolerable	Área usuaria
R4	Cotizaciones sobrevaluadas	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	REDUCIR	Establecer como política de compras la realización de cotizaciones como mínimo	* Asistente de compras de bienes o servicios realiza cotización * Realizar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición	Tolerable	Departamento de Logística
R5	Bases para Adquisiciones mal elaboradas	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	REDUCIR		* Comité especial elabora bases de acuerdo a las especificaciones técnicas * Logística revisa y da VºBº a las bases * Asesoría legal coloca VºBº a las bases * GG o GAF aprueba las bases	Moderado	Comité Especial
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	ACEPTAR			Importante	Asesoría Jurídica
R7	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes Nota: diferenciar con	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	REDUCIR	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	* GG o GAF revisa y aprueba requerimientos * Solicitar documentación sustantiva que evidencie la necesidad de los requerimientos	Moderado	Departamento de Logística
R8	Bienes y servicios con mayor costo	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	REDUCIR	Establecer como política la sustentación de la estimación de precios o cotización	* Área usuaria presenta sustento de estimación de precios o cotización * Registrar y archivar 2 cotizaciones	Tolerable	Departamento de Logística
R9	Retrasos de entes superiores de control en la atención a requerimientos presupuestales	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	ACEPTAR			Tolerable	Oficina de Planeamiento y Desarrollo

Fuente: CGR- Guía de Implementación de control Interno

2.4 MARCO CONCEPTUAL.

a) Logística

Es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

b) Riesgo

Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

c) Riesgo residual

El riesgo residual es aquél que permanece después que la Dirección toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

d) Matriz de riesgos

Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos.

e) Evaluación de riesgos

Proceso que identifica y analiza eventos adversos a los que está expuesta la entidad. Esta evaluación permite evitar, reducir, compartir y gestionar la mitigación o eliminación del impacto causado.

f) Administración de Riesgos

Es el proceso para incrementar la confianza en la habilidad de una organización para anticipar, priorizar y superar obstáculos para alcanzar sus metas

g) Control

El control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados. El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas. El control es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.

h) Control eficaz

El control es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas, cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial. El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto. El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la

consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación

i) Técnicas de control

Son las formas, estilos, destreza y pericia que se aplican en la ejecución de los procedimientos de control. La auditoría confiere mucha importancia al control, por lo que los especialistas han establecido técnicas de evaluación, recomendaciones e informes para hacer llegar sus conclusiones y recomendaciones. Las técnicas de auditoría que contribuyen a un control eficaz.

j) Auditoría Del Sistema De Control Interno

Los sistemas de control interno pueden ser examinados tanto por un auditor independiente como por el auditor interno. El auditor debe tener presente que la suposición a priori de la idoneidad del control interno tal vez resulte errónea. El descubrimiento de la deficiencia del control interno puede invalidar toda la labor que hasta ese momento hubiera realizado el auditor. Por consiguiente antes de establecer las fases de realización de su programa de trabajo, el profesional contable habrá de analizar a fondo el control interno.

k) Evaluación Del Control Interno

En términos generales, la evaluación consiste en analizar, estudiar, comparar y dar un peso estimativo a lo que se haya examinado. Ahora bien, para que se pueda examinar algo es preciso que exista, es decir, deben haber unos sistemas, un personal competente y una documentación. El procedimiento clásico para una evaluación de este

tipo consiste en preparar los cuestionarios pertinentes para las áreas y posteriormente, una vez conseguidas las respuestas oportunas y puestas éstas en conjunción con la información obtenida de los distintos sistemas de la entidad, efectuar la evaluación definitiva aplicando normas y técnicas de auditoría conocidas

I) Gestión Efectiva:

La gestión efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión efectiva, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión óptima, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa". Gestión efectiva, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con más eficacia, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean

buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

m) Sistema De Control.

Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre sí, con el objeto de evaluar la gestión institucional y contribuir a su eficiencia y eficacia.

n) Control Interno

Proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

o) Principios De Control

Bases, fundamentos del sistema de control. Son de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc.

p) Ambiente de control

Condiciones o circunstancias en las cuales se desarrollan las acciones de control de una entidad.

q) Ámbito del control

Es el espacio, actividad, proceso, función u otro aspecto que abarca el control interno

r) Control interno operacional

Su propósito es operativo y se ejerce por departamentos operacionales más que por lo financieros y contables, aunque aquellos utilicen estos últimos como fuente de información

s) Control interno contable

Tienen por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad.

t) Organización: Está constituida por la estructura orgánica; las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación; la división de labores, asignación de responsabilidad y otros aspectos.

u) Órganos de control

Vienen a ser las dependencias responsables directos del control institucional.

v) Dependencias de control

Están conformadas por los departamentos, secciones y/o divisiones conformantes del órgano máximo del control.

w) Estándares de control

Si los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los administradores no suelen observar todo se establecen normas especiales. Las normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan

medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas sin que estos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

x) Proceso de control

Son las etapas que comprende el control. Cada etapa tiene su propia metodología, sus técnicas, acciones y procedimientos. Comprende la planeación, organización dirección, coordinación e integración, ejecución e informes.

y) Políticas de control interno

Son las medidas, pautas, parámetros que debe seguir el personal que desarrolla las actividades de control

z) Estrategias de control

Es el arte de planear, organizar, dirigir y coordinar las actividades de control es el mediano y largo plazo, con el objeto de contribuir a la optimización de la gestión institucional.

aa) Tácticas de control

Arte de planear, organizar, disponer, mover y emplear los procedimientos de control en el presente y en el corto plazo.

bb) Métodos de control

Son los procesos y procedimientos que se siguen en las actividades de control hasta determinar los resultados positivos o negativos.

cc) Procedimientos de control

Son los pasos o acciones que se aplican en las actividades de control que realizan los órganos de control de una entidad.

dd) Instrumentos de control

Constituyen instrumentos de control, los organigramas, cronogramas de trabajo, hojas de trabajo, cédulas, etc.

ee) Herramientas de control

Están constituidas por las normas generales y específicas de la entidad.

ff) Mecanismos de control

Son las formas de realizar el control; por ejemplo la evaluación del plan estratégico, la evaluación del presupuesto y el análisis e interpretación de los estados financieros.

gg) Técnicas de control

Viene a ser la pericia, dominio o destreza en la utilización de las herramientas, mecanismos e instrumentos en las actividades de control institucional.

hh) Acciones de control

Efecto de aplicar los procedimientos en las actividades de control de una entidad. Son los procedimientos utilizados en las actividades de control de una entidad.

ii) Riesgos de control

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos

2.5. BASE LEGAL

a) Constitución Política de 1993: Art. 58º, 76º

Artículo 58º.

La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Artículo 76º

"Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

b) Ley Anual de Presupuesto

Contiene las asignaciones monetarias, a ser utilizadas por los diferentes organismos del Sector Público, durante el Ejercicio de año, estas

cantidades asignadas pueden ser variadas por razones de austeridad fiscal, o situaciones de emergencia que justifique dicha variación.

Contiene normas relacionadas a los aspectos siguientes:

- ✓ Reglas de Ejecución y Normas de Austeridad.
- ✓ Montos para la determinación de los Procesos de Selección.
- ✓ Administración de los Recursos Directamente Recaudados.
- ✓ Modificaciones Presupuestarias.
- ✓ Evaluación Presupuestaria.

- c) Ley 28693 Ley General del Sistema Nacional de Tesorería (Texto actualizado al 31 de Diciembre de 2011)
- d) Decreto Ley N° 22056: Ley del Sistema Administrativo de Abastecimiento.
- e) Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto
- f) Ley N° 28112 -Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
- g) Directiva de Tesorería N° 001-2007-EFI77.15, para el Gobierno Nacional y Regional correspondientemente para el año Fiscal 2007.
- h) Aprobado por R.D N° 002-2007-EF. Resolución Directoral N° 001-2011-EF-77.15 -Dictan disposiciones complementarias a la Directiva de Tesorería aprobada por la R.D. N° 002-2007EF177.15 Y sus modificatorias, respecto del cierre de operaciones del Año Fiscal anterior, del Gasto Devengado y Girado y del uso de la Caja Chica, entre otras.
- i) Directiva N° 005-2010-EFI76.01. "Directiva para la Ejecución Presupuestaria", y sus modificaciones con la Resolución Directoral N° 022-2011-EF/50.01.

- j) Resolución de Superintendencia N 007-99-SUNAT", que aprueba el Reglamento de Comprobantes de Pago y sus modificatorias.
- k) Resolución de Contraloría N° 072-98-CG. Normas de Control Interno para el Sector Publico. Normas Generales de Tesorería (NISTOIA -NISTOIS)
- l) Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado
- m) Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

2.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

El sistema de control interno reduce los riesgos operativos en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.

2.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA.

- a) Una correcta acción correctiva del sistema de control interno influye en la reducción de riesgos operativos en la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja

- b) Existe una gestión de Riesgos Operativos en la Sub Gerencia de Logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.

- c) Existe una relación directa entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.

✓ **OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

PROBLEMA	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICION
<p>Qué influencia tiene la evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja</p>	<p>Sistema de Control Interno en la Sub Gerencia de Logística</p>	<p>Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñados para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad.</p>	<p>Dependiente Control Interno en la Sub Gerencia de Logística</p>	<p>Nominal</p>
	<p>Riesgos Operativos en la Sub Gerencia de Logística</p>	<p>Es la pérdida potencial que resulta de fallas en los procesos internos, personas y sistemas, así como de eventos externos.</p>	<p>Independiente Riesgos Operativos en la Sub Gerencia de Logística</p>	<p>Nominal</p>

Elaborado: el Autor

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo, orientado a la Evaluación del Sistema de Control Interno para detectar Riesgos Operativos.

Por la naturaleza del presente trabajo de investigación corresponde al tipo: Aplicada - No-Experimental.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis un nivel teórico, análisis y síntesis.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

a) Método lógico inductivo: Ya que a través del razonamiento, el cual parte de casos particulares, permitió se eleve a conocimientos generales.

b) Método histórico: Es vinculado al conocimiento de distintas etapas del objeto de estudio, se utiliza para conocer la evaluación y desarrollo

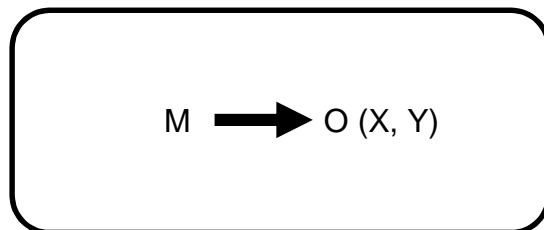
de dicho objetivo de investigación e identificar las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

- c) Hipotético deductivo:** Sera utilizado teniendo en cuenta su carácter integracional y dialectico de la inducción – deducción al proponer hipótesis del conjunto de datos empíricos que constituían la investigación y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contratación hecha.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Atendiendo al tipo de investigación, el diseño asumido para la presente investigación es: Descriptivo - Explicativo.

Cuya fórmula es la siguiente.



Dónde:

M = Constituye la muestra de estudio

O = Constituye la medición/ observación a la muestra de estudio

X = Es la variable independiente (Control Interno de la Sub Gerencia de Logística)

Y = Es la variable dependiente (Riesgos Operativos)

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

La población de estudio está constituida por el personal de la Municipalidad Provincial de Jauja, específicamente de la Sub Gerencia de Logística que está conformado por 06 colaboradores.

Muestra:

La muestra tomada para investigación es de tipo No Probabilístico por Conveniencia.

Por ser pequeña la población se asumió el total de la población que asciende a 06 colaboradores

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Encuesta:

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, dirigida especialmente a los trabajadores de la municipalidad Provincial de Jauja.

Instrumentos

Cuestionario de encuesta. Se utilizó con el propósito de evaluar el sistema de control interno de la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.

CAPITULO IV

EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAUJA

Jurisdicción

La jurisdicción de la Municipalidad Provincial de Jauja, comprende el ámbito territorial de los treinta y cuatro (34) distritos conformantes incluyendo el distrito de Jauja. La Municipalidad Provincial de Jauja, tiene como sede el Palacio Municipal ubicado en jirón Ayacucho N°856, Plaza Principal.

Misión

La Municipalidad Provincial de Jauja tiene como misión: *“Somos una institución municipal que brinda servicios públicos oportunos, en el marco de una gestión moderna, orientada al ciudadano, de una manera eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo, abierto, transparente, que rinde cuentas; y promotora de la participación ciudadana en la búsqueda de su desarrollo integral, que fomenta los valores, el bienestar, la identidad cultural y la seguridad de la*

población, basada en principios democráticos y en una cultura de derechos y deberes ciudadanos”

Trabajar organizada y concertadamente, con planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégico respetando prioridades, tratando de llevar a la provincia por el sendero del crecimiento.

Visión

La Municipalidad Provincial de Jauja tiene como visión: “Institución municipal promotora del desarrollo integral y sostenido, líder como modelo de gestión municipal, que atiende prioritariamente a los sectores más vulnerables, consolidando la prestación de servicios de calidad, con personal altamente motivado, calificado y con vocación de servicio, que administra una población con alta conciencia ciudadana y tributaria; logrando una gestión por resultados eficiente, eficaz y que protege el medio ambiente.”

Valores

La Municipalidad Provincial de Jauja, para la orientación del funcionamiento institucional, precisa y cultiva los siguientes valores: Rectitud, Honradez, Honestidad, Transparente, Compromiso, Calidad Total, Equidad y Trabajo en equipo.

Finalidad

La finalidad de la Municipalidad Provincial de Jauja, es representar al vecindario, promover la adecuada prestación de servicios públicos locales, fomentar el bienestar de los vecinos, así como promover el desarrollo integral, sostenible y

armónico de su localidad, con sujeción a la Constitución a la Ley Orgánica de Municipalidades y el Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial.

Objetivos estratégicos

La Municipalidad Provincial de Jauja, tiene como objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Político Institucional.-

Gobernar con políticas públicas y con instrumentos de Gestión articulados con un gobierno moderno, concertado, participativo y transparente, sociedad civil organizada con participación responsable.

Objetivo 2: Social Cultural.-

Promover para la Provincia de Jauja estilos de vida saludable, valores, identidad cultural, igualdad de oportunidades laborales con estrategias de articulación multisectorial y adecuados servicios en educación, salud, vivienda y saneamiento.

Objetivo 3: Ambiental territorial.-

Conservar para la provincia de Jauja su ecosistema y biodiversidad, mitigando el cambio climático y la contaminación, en el marco de un acondicionamiento y ordenamiento territorial con suficiente infraestructura vial, productiva y preventiva.

Objetivo 4: Económico Financiero.-

Dinamizar para la provincia de Jauja corredores agropecuario-industriales y turísticos con actores económicos competitivos.

Autoridades de la municipalidad

Alcalde

IVÁN F. TORRES ACEVEDO

Regidores

Darío Núñez Sovero

Rosa Galarza Núñez

Pedro Romero Rivera

Fredy Zacarías Torres

Víctor Landa Álvarez

Roque Espinoza Soriano

Miguel Orihuela Soto

Yuliza Suazo Isla

Juan García Amaya

Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Jauja

Para el adecuado cumplimiento de su misión y objetivos, bajo el enfoque de gestión por procesos orientada a resultados, la Municipalidad Provincial de Jauja tiene la siguiente Estructura Orgánica:

MACROPROCESO ESTRATEGICO

PROCESO DE GOBIERNO

1. ORGANOS DE GOBIERNO Y ALTA DIRECCION

ORGANO DE GOBIERNO

1.1. CONCEJO MUNICIPAL

1.2. ALCALDIA

ORGANO DE SOPORTE DE GOBIERNO

1.1.1 SECRETARIA GENERAL PROCESO DE GESTION

ORGANIZACIONAL ORGANO DE ALTA

1.1.1.1 Área de Comunicaciones e Imagen Institucional

ALTA DIRECCION

1.3 GERENCIA MUNICIPAL

ORGANOS DE SOPORTE DE ALTA DIRECCION

1.3.1 SUB GERENCIA DE EJECUCION COACTIVA

1.3.2 SUB GERENCIA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y
COMUNICACIÓN – Tics

PROCESO DE PLANIFICACION Y PROSPECTIVA

2 ORGANOS DE ASESORAMIENTO

2.1 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

2.1.1 SUBGERENCIA DE PROGRAMACION E INVERSIONES

2.2 GERENCIA DE ASESORIA LEGAL

SISTEMA DE COORDINACION Y PARTICIPACION

3 ORGANOS CONSULTIVOS

3.1 CONSEJO DE COORDINACION LOCAL PROVINCIAL

3.2 JUNTA DE DELEGADOS VECINALES Y COMUNALES

3.3 PLATAFORMA PROVINCIAL DE DEFENSA CIVIL

3.4 COMITE PROVINCIAL DE SEGURIDAD CIUDADANA

3.5 CONSEJO DE LA JUVENTUD

SISTEMA DE CONTROL

4 ORGANO DE CONTROL

4.1 ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

SISTEMA DE DEFENSA JUDICIAL

5 ORGANO DE DEFENSA JUDICIAL

5.1 PROCURADURIA PÚBLICA MUNICIPAL

MACROPROCESO MISIONAL

6 ORGANOS DE EJECUCION

PROCESO DE SERVICIOS PUBLICOS LOCALES, GESTION AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

6.1 GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS LOCALES, GESTION
AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

6.1.1 SUB GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO
SOSTENIBLE

6.1.2 SUB GERENCIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE

PROCESO DE ORGANIZACION DEL ESPACIO FISICO

6.2 GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO

6.2.1 SUB GERENCIA DE ESTUDIOS Y OBRAS

6.2.2 SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO URBANO Y CATASTRO

PROCESO DE DESARROLLO SOCIAL, ECONOMICO Y TURISMO

6.3 GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMICO Y TURISMO

6.3.1 SUB GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y PYMES

6.3.2 SUB GERENCIA DE TURISMO Y CULTURA

PROCESO DE GESTION TRIBUTARIA

6.4 GERENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

6.4.1 SUB GERENCIA DE FISCALIZACION TRIBUTARIA

6.4.2 SUB GERENCIA DE SERVICIOS, ORIENTACION Y CONTROL

MACROPROCESO DE SOPORTE

PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA

7. ORGANOS DE SOPORTE

7.1 GERENCIA DE ADMINISTRACION

7.1.1 SUBGERENCIA DE PERSONAL

7.1.2 SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD Y COSTOS

7.1.3 SUBGERENCIA DE LOGISTICA

7.1.4 SUBGERENCIA DE FINANZAS Y TESORERIA

SISTEMA DE DESCONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION

8. ORGANISMOS DESCONCENTRADOS

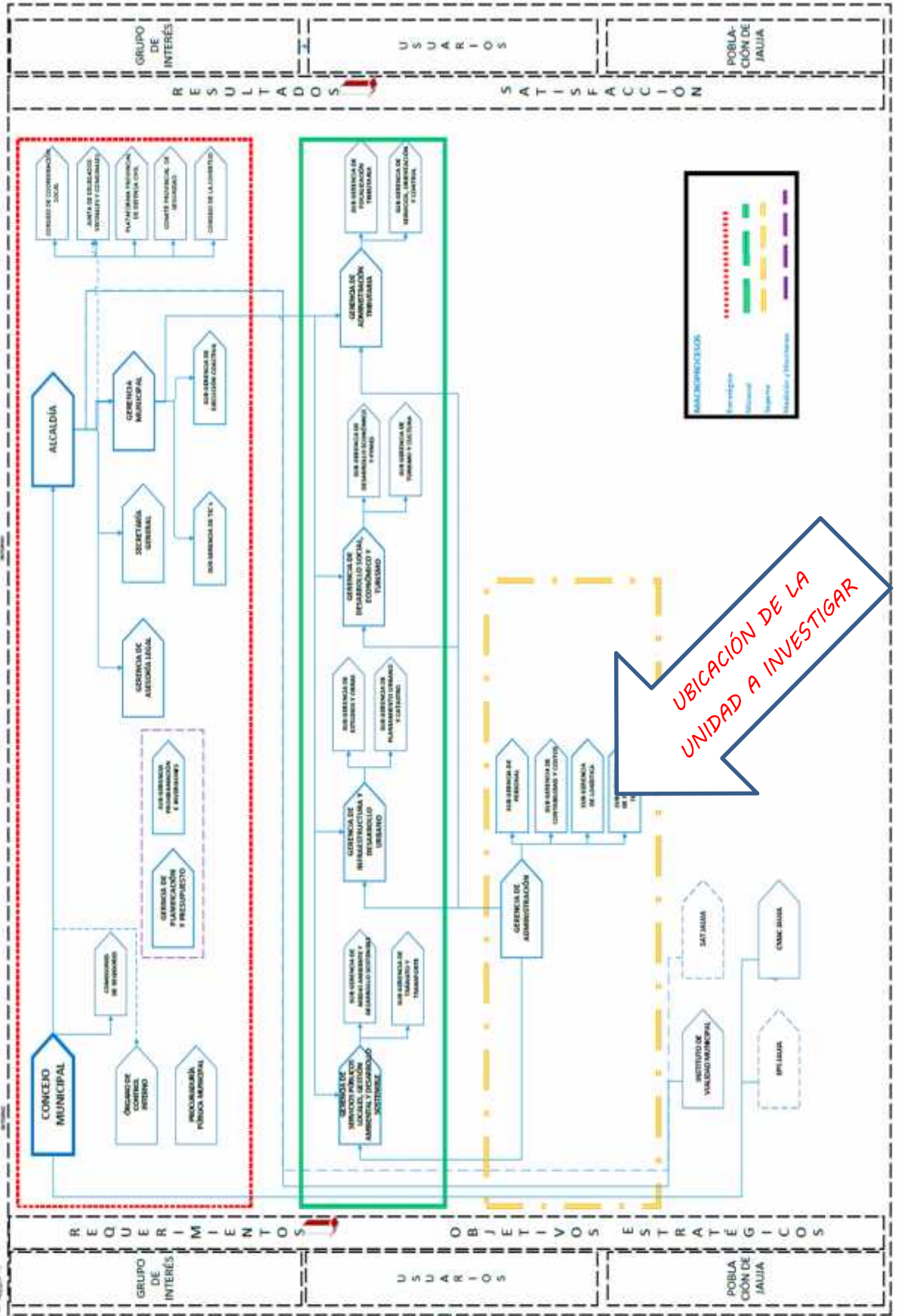
8.1 INSTITUTO DE VIALIDAD MUNICIPAL

9. ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

9.1 ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIO DE SERVICIOS
MUNICIPALES JAUJA S.A

9.2 SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE JAUJA SATJ

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAUJA CON ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS
 Aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 003 – 2015 – MPJ/CM



4.2. PROCESO DE LA SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA

Objetivo.

Tiene como objeto conducir el proceso de administración de los recursos materiales y de servicios que se requieren en la Institución para el cumplimiento de las actividades y proyectos del gobierno y la gestión municipal, así como los servicios internos que se requieren para el funcionamiento y seguridad de las instalaciones municipales.

Proceso de Contratación

Tiene como finalidad la Programación, Adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras, Almacenamiento, Mantenimiento y seguridad, Distribución, Control y registro, Servicios generales y Control patrimonial de la entidad.

Base legal del Proceso Logístico

- ✓ Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuestos.
- ✓ Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Directiva de programación y formulación presupuestal.
- ✓ Decreto Ley N° 22056 que instituye el sistema de abastecimiento.
- ✓ D.L. 1017 Ley de Contrataciones del Estado.
- ✓ D.S. N° 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
- ✓ Directiva N° 005-2009-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones.

Etapas del proceso de Contratación.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE- CARGO	TIEMPO EN HORAS.
1	OFICINA DE PLANIFICACIÓN	OPP	1 DIA
	La OPP elabora el PIA y alcanza los presupuestos respectivos a las diferentes Áreas Usuarias en base al PIA.		
2	SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA	SGL	15 MIN
	La Unidad de Logística solicita a todas las Unidades Orgánicas los requerimientos de bienes y servicios del año fiscal en proceso.		
2	ÁREAS USUARIAS	AU	2 DIAS
	Las diferentes áreas usuarias elaboran sus respectivos cuadros de requerimiento de bienes y servicios y alcanza a la Sub Gerencia de Logística.		
3	SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA	SGL	2 DIAS
	Elabora el Plan Anual de Contrataciones de la MPJ y lo deriva a Secretaría General para la elaboración de Resolución para su aprobación		

4	SECRETARÍA GENERAL	SG	2 HORAS
	Elabora la Resolución para su aprobación y lo deriva a Gerencia Municipal.		
5	GERENCIA MUNICIPAL	GM	1 DIA
	Aprueba el PAC mediante Resolución de Gerencia Municipal y remite a la Sub Gerencia de Logística para comunicar por el SEACE.		
6	SUB GERENCIA DE LOGISTICA	SGL	2 DIAS
	Recepciona la Resolución y publica en el SEACE		
TOTAL			8 DIAS CON 2 HORAS Y 15 MIN

4.3. PLAN Y PROGRAMA DE EVALUACIÓN ESPECIAL DE CONTROL INTERNO

Objetivos de control interno

- ✓ Corroborar que las principales políticas se hayan establecido ayudan a mejorar y disminuir los riesgos en el proceso.
- ✓ Observar un adecuado cumplimiento de la normatividad vigente.
- ✓ Comprobar la correcta salvaguarda y custodia de los bienes propiedad de la municipalidad Provincial de Jauja

Base legal del proceso de Abastecimiento

- ✓ Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuestos.
- ✓ Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Directiva de programación y formulación presupuestal.
- ✓ Decreto Ley N° 22056 que instituye el sistema de abastecimiento.
- ✓ D.L. 1017 Ley de Contrataciones del Estado.
- ✓ D.S. N° 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
- ✓ Directiva N° 005-2009-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones.

Alcance

La evaluación del control interno de la municipalidad Provincial de Jauja se realizara a los procesos de menor cuantía ejecutados en la Sub Gerencia de Logística el periodo **I Semestre 2015**.

Procedimientos de auditoria

- ✓ Aplicar el cuestionario general dirigido a gerencia y el cuestionario específico a la Unidad de Abastecimiento
- ✓ Verificar si la Municipalidad Cuenta con Manuales de procedimiento y funciones y documentos similares.
- ✓ Evalué controles internos que tiene establecido la Municipalidad Provincial de Jauja.
- ✓ Determinar las modalidades de adquisiciones ha realizado la Municipalidad. Provincial de Jauja.

4.4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SUMINISTRADO A LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN.

Resultados del cuestionario general aplicado a la gerencia de Administración la municipalidad Provincial de Jauja.

Cuadro N° 01

RESPUESTA AL CUESTIONARIO GENERAL	
1	SI
2	SI
3	SI
4	SI
5	SI
6	SI
7	NO
8	SI
9	SI
10	SI
11	NO
12	NO
13	SI
14	SI
15	NO
16	SI
17	SI
18	NO
19	SI
20	SI
21	SI
22	SI

Fuente: Cuestionario dirigido a la Gerencia de Administración
Fecha : 2015

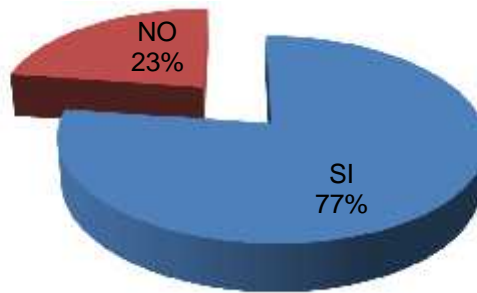
Cuadro N° 02 – Resumen General de Encuesta.

RESULTADOS GENERALES	
SI	17
NO	5

Fuente: Cuestionario dirigido a la Gerencia de Administración

Fecha : 2015

GRAFICO N° 01 CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA DE ADMINISTRACION



Fuente: Cuestionario dirigido a la Gerencia de Administración
Fecha : 2015

Del resumen del cuestionario podemos interpretar que la respuesta al cuestionario planteado el **(SI)** representa un 77% de total de las preguntas planteadas y el **(NO)** representa un 23 % de total de preguntas planteadas a la Gerencia de Administración, por lo que es necesario desarrollar en forma ordenada la interpretación de las preguntas negativas que se obtuvo que desarrollamos a continuación.

A la pregunta ¿El Personal nuevo conoce sus funciones?

El Gerente de administración indica que el personal que ingresa no conoce sus funciones, por los factores de rotación de personal por cambio de gestión del gobierno, falta de entrenamiento y capacitación del personal contratado entre otros factores, que influyen que el personal conozca sus funciones a cabalidad.

INTERPRETACION

Al respecto el conocimiento sobre las funciones de nuevo personal, en la Sub Gerencia de Logística no es lo adecuado el cual es preocupante porque el

personal que trabaja en esta, no está cumplimiento sus funciones a cabalidad tal como indica los instrumentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual genera un riesgo en el sistema de control interno de la Entidad.

A la pregunta ¿Existe una adecuada política de contratación del personal?

El Gerente de administración indica que no existen políticas definidas para la contratación de personal, ya que en el sector público existen regímenes laborales distintos como el contrato administrativo de servicios, el Art. 4º de la Ley 28175 - Ley Marco del Empleo Público (cargos de confianza), el no permite que se contrate personal calificado, ya que muchas veces se contratan personal por favores políticos sin mediar la capacidad del personal a contratar.

INTERPRETACION

Al respecto debo indicar que la Municipalidad Provincial de Jauja no cuenta con políticas de contratación de personal, es cual es un riesgo latente para la entidad, ya que esto permite que el control interno no se la más efectiva generando que no se cumpla con los objetivos previstos en sus planes de la Municipalidad Provincial de Jauja, finalmente generando un riesgo para el sistema de control interno de la entidad.

A la pregunta ¿En el proceso de selección de los empleados verifican las hojas de vida en cuanto a sus calificaciones y antecedentes personal?

El funcionario responde que no, porque no se tiene implementado directivas internas que obligan efectuar la verificación correspondiente.

INTERPRETACION

Cabe indicar que la Municipalidad Provincial de Jauja, no tiene directivas que permitan la verificación de las hojas de vida en cuanto a sus calificaciones y antecedentes personal, el cual genera un riesgo en la calidad de personal que se contrata en la entidad.

A la pregunta ¿son las directivas lo suficientemente claras para permitir una formulación adecuada de los planes?

El funcionario responde NO, por razones que la entidad no tiene directivas para la formulación de planes en la entidad.

INTERPRETACION

Cabe mencionar que la Municipalidad Provincial de Jauja, no cuenta con directivas claras para la formulación de planes, el cual es un riesgo latente para la entidad ya que no permite una planificación real de los objetivos; el mismo que debilita el sistema de control interno.

A la pregunta ¿Se ha elaborado los planes con la participación de todas las áreas de la entidad?

El funcionario responde NO, por razones que no se han establecido políticas de participación de las áreas de la entidad.

INTERPRETACION

Cabe mencionar que los planes no se elaboran con la participación de todas las áreas de la entidad, esto convirtiéndose en un riesgo para la formulación de los

planes, generando que la entidad no cuente con un control interno adecuado acorde con la realidad de la entidad.

4.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CUESTIONARIO ESPECÍFICO A LA SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA.

Cuadro N° 03

RESPUESTA AL CUESTIONARIO SUB GERENCIA DE LOGISTICA	
1	SI
2	SI
3	SI
4	NO
5	SI
6	SI
7	SI
8	SI
9	SI
10	NO
11	SI
12	SI
13	SI
14	SI
15	SI
16	SI
17	NO
18	SI
19	SI
20	SI
21	NO
22	SI
23	SI
24	SI
25	NO
26	SI
27	NO
28	SI
29	SI
30	NO
31	SI
32	SI
33	SI
34	NO

CUADRO DE RESUMEN

Cuadro N° 04

SI	26
NO	08

Fuente: Cuestionario dirigido a la Sub Gerencia de Logística

Fecha : 2015



Fuente: Cuestionario dirigido a la Sub Gerencia de Logística

Fecha : 2015

Del resumen del cuestionario podemos interpretar que la respuesta al cuestionario planteado el **(SI)** representa un 76% de total de las preguntas planteadas y el **(NO)** representa un 24 % de total de preguntas planteadas a la sub Gerencia de Logística, por lo que es necesario desarrollar en forma ordenada la interpretación de las preguntas negativas que se obtuvo que desarrollamos a continuación.

A la pregunta ¿La programación de abastecimiento cuenta con:

a) Cuadro de necesidades

b) Presupuesto valorado de bienes y servicios.

c) Cuadro de adquisición

El Sub Gerente de Logística indica que no cuenta con el cuadro de necesidades, presupuesto valorado de bienes y servicios y cuadro de adquisición.

INTERPRETACION

Cabe mencionar que la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja no cuenta con el cuadro de necesidades, presupuesto valorado de bienes y servicios, cuadro de adquisición el cual ha generado una inadecuada programación de las adquisiciones de bienes y servicios el cual crea riesgos en la atención oportuna la atención de bienes y servicios a la municipalidad.

A la pregunta ¿Las órdenes de compra se efectúan previa confirmación del almacén?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones que no se cuenta con directivas y reglas claras para efectuar la confirmación con almacén sobre las compras a efectuarse, sin embargo menciona en forma esporádica efectúa esta actividad.

INTERPRETACIÓN

Cabe indicar que en la Municipalidad Provincial de Jauja, las órdenes de compra no realizan previa confirmación de almacén, dependiendo del grado de significancia de los bienes refiriéndose estos al proceso de compra de menor cuantía que no superan a las 3 Unidades Impositivas Tributarias, el cual crea un riesgo en la adquisición de los bienes.

A la pregunta ¿Se han establecido procedimiento de inspección?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones que no se cuenta constructivos, directivas que permitan practicar en forma adecuada las inspecciones en almacén.

INTERPRETACIÓN

Cabe indicar que en la Sub Gerencia de Logística no se tiene definido los procedimientos de inspección del almacén el cual esta significativamente poniendo en riesgo el sistema de control de almacén.

A la pregunta ¿Se cuenta con reportes mensuales de almacén?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones que el personal a cargo de almacén no cuenta con la capacitación pertinente, del mismo modo la sub gerencia de contabilidad requiere esta información, a la vez no se cuenta con directivas que permitan su cumplimiento obligatorio.

INTERPRETACIÓN

Cabe mencionar que en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja no se tiene con reportes mensuales de almacén, dificultando de esta forma su control y la confiabilidad de la información en cuanto al nivel de inventario que la municipalidad cuenta para satisfacer sus requerimientos.

A la pregunta ¿Existe separación de funciones entre las personas encargadas de la recepción, Custodia, registro?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones que no se cuenta con el personal encargado de la recepción, custodia, siendo necesario contar con estos personales.

INTERPRETACIÓN

Cabe mencionar que en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja, no se tiene definida las funciones entre las personas encargadas de la recepción, custodia, registro, dificultando de esta manera su control y confiabilidad del control adecuado de ingreso de bienes de la entidad.

A la pregunta ¿Están codificados todos los bienes almacenados?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones de carácter normativo, de mismo modo no se cuenta con un software que permita tener un control más eficiente.

INTERPRETACIÓN

Cabe mencionar que en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja, los bienes almacenados no se encuentran codificadas, el cual no permite un control adecuado de los bienes en almacén de la entidad.

A la pregunta ¿Se hacen las compras basándose en el cuadro de necesidades?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones que no se cuenta con este instrumento, siendo atendida las necesidades a través de los requerimientos de las áreas usuarias.

INTERPRETACIÓN

Cabe mencionar que en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja, las adquisiciones o compras no se efectúan en base al

cuadro de necesidades ya que la entidad no cuenta con este instrumento, el cual genera una inadecuada atención oportuna de los bienes.

A la pregunta ¿Los requerimientos de bienes y servicios se formulan con especificaciones técnicas o términos de referencia adecuados?

El Sub Gerente de Logística indica que no, por razones que no se cuenta con el instructivo correspondiente que permite a las áreas usuarias definir con precisión las especificaciones técnicas o términos de referencia, del mismo modo por desconocimiento del área usuaria.

INTERPRETACIÓN

Cabe indicar que los requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas son erróneas e insuficientes, el cual genera que no se adquiere en forma adecuada y que cumpla con lo que requiera la área usuaria.

4.6. MATRIZ DE RIESGOS DE CUESTIONARIO ANEXO 01 Y 02

Los riesgos obtenidos luego de haber desarrollado el cuestionario dirigido al Gerente de Administración y Sub Gerente de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja son los que se evidencia en el cuadro siguiente.

Nro.	RIESGOS	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
01	No cuenta con políticas y planes para la contratación de personal por siguiente deficiente desempeño del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer lineamientos para la contratación de personal. ✓ Capacitar al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignar personal capacitado al área 	
02	Adquisición de Productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar si almacén cuenta con los bienes que están siendo solicitados por las áreas usuarias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar si los bienes solicitados van a ser necesarios para realizar las funciones de cada área 	
03	Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer restricciones en los manuales de funciones y normas internas de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Codificación de los bienes almacenados 	Colocar los bienes en ambientes adecuados para que no sufran ningún daño
04	Presentar información no confiable de las existencias,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inventarios constante 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportes mensuales de almacén 	
05	Generación de requerimientos mal planificados	<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, ocasionado realizar varios requerimientos que llevarían a fraccionamientos 	
06	Requerimiento de bienes y servicios que contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de capacitaciones en la formulación de requerimientos a las áreas usuarias 	

4.7. DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO ANEXO 1 Y 2

- ✓ Las programaciones a través del cuadro de necesidades valorado de bienes y servicios está generando una inadecuada atención oportuna de los bienes y servicios a la municipalidad.
- ✓ Las adquisiciones no se realizan en confirmación con los requerimientos de almacén, generando el riesgo de comprar bienes innecesarios
- ✓ No existe directivas que prohíban el ingreso al almacén, produciendo el riesgo de extravió, deterioro, robo sistemático de los bienes.
- ✓ No existe directivas o manual de funciones donde determina las separaciones de funciones de las personas encargadas de la recepción, custodia, registro dificultando de esta forma el control de los bienes almacén.
- ✓ No se cuentan con reportes mensuales de los bienes almacenados, teniendo el riesgo de la información de las existencias no sea confiables
- ✓ No se codifican los bienes que se encuentran en el almacén, dificultando de esta forma el inventariado de los bienes.
- ✓ Las adquisiciones no se efectúan en base al cuadro de necesidades ya que no cuenta la entidad con este instrumento, teniendo el riesgo de que la atención de los bienes y servicios sean inadecuados e inoportunos.
- ✓ Los requerimientos de bienes y servicios que contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes, teniendo el riesgo que los bienes no cuenten satisfagan las necesidades de las áreas usuarias de la entidad.

4.8. CUADRO DE DEFICIENCIAS, CAUSAS Y EFECTOS

Deficiencias	Causa	Efecto
Inventarios no muestran datos reales de los bienes almacenados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realizar los reportes mensuales de almacén. ✓ No realizan inventarios contantes en almacén. ✓ Los bienes no se encuentran codificados. 	<p>Datos inexactos en cuanto el nivel de inventarios en el almacén.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compras innecesarias
Poco conocimiento de la normativa vigente (Ley de Contrataciones y Adquisidores del Estado y Normas técnicas de control interno del sector Publico) así como el organigrama del área, el plan operativo, manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La municipalidad no capacita al personal. ✓ No se publica el manual de procedimientos y funciones de la Municipalidad de Jauja 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente desempeño del personal.
Generación de requerimientos mal planificados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal que desconoce la proyección de su área. ✓ Personal no capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desabastecimiento de bienes y servicios ocasionado. • Realizar varios requerimientos que llevarían a fraccionamientos
Segregación de funciones no existentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No realizar un adecuado control de los bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de bienes en almacén en riesgo de ser desviados
Los requerimientos de bienes y servicios que contienen especificaciones técnicas erróneas e insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal del área usuaria no detalla especificaciones técnicas. ✓ Interpretación errónea de especificaciones técnicas por parte del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de bienes y servicios innecesarios. ✓ Adquisiciones de bienes y servicios sobrevaluados.

Fuente: Elaboración Propia
Fecha : 2015

4.9. INTERPRETACION DE RIESGO SEGÚN LA MATRIZ DE PROBABILIDAD VERSUS IMPACTO

Riesgos.

1. Adquisición de bienes innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias.
2. Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados
3. Presentar información no confiable de las existencias
4. Deficiente desempeño del recurso humano
5. Bienes y servicios con mayor costo para la municipalidad
6. Requerimientos de bienes y servicios que contiene especificaciones técnicas erróneas o insuficientes.

Grafico N° 03 Resulta de Evaluación de Riesgo Operativo

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3		1	4
	Posible	2		2 5	3 6
	Improbable	1			

Fuente: Elaboración Propia
Fecha: 2015

Podemos observar que el riesgo adquisición de bienes innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias, es probable debido a que no existe confirmación de almacén previa a la adquisición de bienes de menor cuantía y se considera como moderado ya que estas adquisiciones se realizan cuando no superan las tres unidades impositivas tributarias, es decir existe un

límite en cuanto a las adquisiciones realizadas. Pero sin embargo se encuentran dentro de los riesgos que se deben mitigar con urgencia como lo demuestra la matriz al encontrarse en la zona roja.

En cuanto al extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados en la municipalidad se considera como un riesgo posible, ya que no existe una adecuada custodia en los almacenes y de impacto moderado, debido a que los que únicos que tienen acceso al almacén son los trabajadores de la municipalidad, como se puede observar en la matriz se encuentra ubicado en la zona amarilla de la matriz, donde se consideran los riesgos que necesitan investigación, planes y acciones preventivas para mitigarlos.

Con relación a la presentación de información no confiable de las existencias se ha determinado que es un riesgo posible debido a que no se realizan inventarios continuos y tiene un impacto desastroso porque influye directamente en la toma de decisiones de la adquisición de bienes. A si mismo se debe mitigar este riesgo con urgencia como lo demuestra la presente matriz ubicando este riesgo en la zona roja.

En cuanto al riesgo del Deficiente desempeño del recurso humano se ha considerado como un riesgo probable debido a que la entidad no se preocupa en capacitar a su personal para mejorar su desempeño laboral y se considera que tendría un efecto desastroso porque la ineficiencia en el desempeño del personal afectaría todos los procesos efectuados en la Sub Gerencia de Logística, es por ello que se encuentra en la zona roja que se considera que se debe establecer medidas de control que ayuden a mitigar este riesgo.

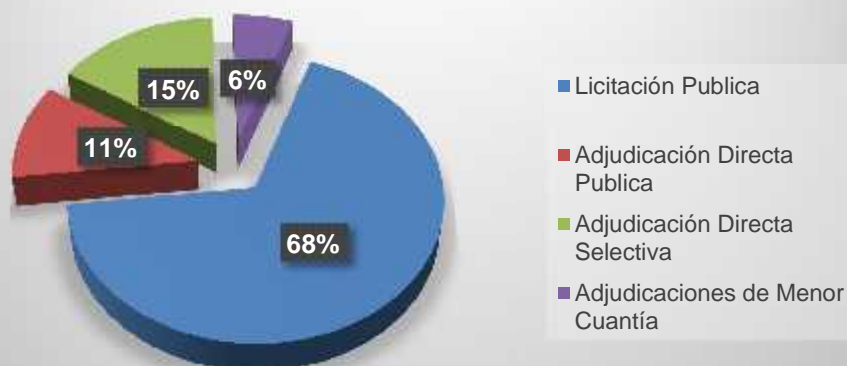
En cuanto al riesgo de bienes y servicios con mayor costo para la municipalidad, se considera como un riesgo probable debido a que la entidad no tiene establecido procedimientos establecidos para el proceso de cotización en bienes y servicios, como se puede observar en la matriz se encuentra ubicado en la zona amarilla de la matriz, donde se consideran los riesgos que necesitan investigación, planes y acciones preventivas para mitigarlos

En cuanto al riesgo de requerimientos de bienes y servicios que contienen especificaciones erróneas o insuficientes de información, se considera como un riesgo probable debido a que la entidad no tiene establecido lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios en tal sentido tendrá un impacto desastroso por que las adquisiciones se van efectuar en forma inadecuada no satisfaciendo sus necesidades de la área usuaria, es por ello se encuentra en la zona roja que se considera que se debe establecer medidas de control que coadyuven a mitigar este riesgo.

4.10 Cuadro Comparativo de Procesos de Selección I Semestre 2015.

TIPO DE ADQUISICIONES	IMPORTE	PORCENTAJE
Licitación Publica	5,238,863.39	68 %
Adjudicación Directa Publica	838,480.17	11%
Adjudicación Directa Selectiva	1,207,987.09	15%
Adjudicaciones de Menor Cuantía	436, 328.92	6%
TOTAL	7,721,659.57	100%

GRAFICO N° 04 PROCESOS DE ADQUISICIONES



Fuente: SEACE.
Fecha: 2015

El presente gráfico nos expresa los porcentajes de las adquisiciones de bienes y servicios en sus diversas modalidades, se observa que en el transcurso del primer semestre del año 2015 se realizaron más adquisiciones de bienes y servicios por Licitación Pública, Adjudicación Directa Selectiva y Pública; sin embargo se observa que un 6 % de las adquisiciones de bienes se realizaron bajo la modalidad de Menor cuantía; donde se puede mencionar que es un monto significativo porque estas adquisiciones se realizan cuando superan la tres unidades impositivas tributarias y se adquieren en caso de emergencia, demostrando de esta forma que no existe una buena planificación de recursos en la Municipalidad Provincial de Jauja.

DISCUSION

Culminando el proceso de análisis de los resultados y de aplicar las normas de control interno se determinó seis principales riesgos operativos que se generaban en la Sub Gerencia de Logística, que son los siguientes:

- a) Adquisición de bienes innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias.
- b) Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados
- c) Presentar información no confiable de las existencias
- d) Deficiente desempeño del recurso humano
- e) Bienes y servicios con mayor costo para la municipalidad
- f) Requerimientos de bienes y servicios que contiene especificaciones técnicas erróneas o insuficientes.

De acuerdo a lo referido por Pérez, (2007) al señalar que las actividades de control y monitoreo son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.

También se diagnosticó que los controles internos no están ayudando a disminuir los riesgos producidos en el área, como el riesgo de adquisición de productos innecesarios, a causa de que los pedidos de almacén no se realizan previa confirmación de almacén, infringiendo lo mencionado por las Normas Técnicas de Control interno del Estado(2006,3, Noviembre) mencionado en el inciso (300-02Unidad de Almacén), donde nos manifiesta que las personas a cargo del almacén tienen responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con

los bienes que ingresan y si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por la dependencia de la institución así como los que salen.

En cuanto al riesgo excesivo costos de los bienes adquiridos por la municipalidad, se puede exponer que no existen controles que ayuden disminuir este riesgo, a causa de no realizarse requerimientos de bienes y servicios con las especificaciones técnicas errónea o insuficientes impidiendo una eficiente evaluación económica y técnica de los bienes requeridos de las diversas áreas de la entidad; por lo que no estaría cumpliendo por lo mencionado en Normas Técnicas Control Interno Del Estado (2006,3, Noviembre) en el inciso (300-1 Criterio de economía en la compra de bienes y contratación de servicios) donde nos expresa que la gestión de una entidad pública, significa, administración recta y prudente de los recursos públicos, es decir en orden gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempos y otros asuntos.

En cuanto al riesgo de extravió deterioro, robo sistemático de los bienes se observa que no existen restricciones en cuanto al ingreso del personal de otras áreas que no pertenecen a almacén, donde se exponer que transgrede lo expuesto por las Normas de control interno del estado (2006,3, Noviembre) en el inciso (Unidad de almacén 300-02) donde nos expresa que sólo las personas que laboran en el almacén deben tener acceso a sus instalaciones, y distribuir los bienes según requerimiento.

Se puede exponer que frente al riesgo de presentar información no confiable de las existencias, la entidad no presenta ninguna actividad de control para mitigar el riesgo, como realizar inventarios permanentes, reportes

actualizados de los inventarios, así mismo estaría infringiendo a las Normas de control interno del estado (2006,3, Noviembre) en el inciso(300-03 Toma de inventario físico) donde expresa que la toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta cada entidad, a una fecha dada; con el fin de asegurar su existencia real.

En cuanto al riesgo del ineficiente desempeño del personal se puede mencionar que la entidad no se preocupa en capacitar o asignar a personal adecuado para desempeñar sus obligaciones laborales.

Durante la investigación se corroboró que no existe una adecuada gestión de riesgo como consecuencia de que la entidad no aplica medidas de control para mitigar el riesgo; según lo expuesto por Mejía, R (2006) donde nos menciona que existen cuatro respuestas frente al riesgo que son las siguientes: evitar, compartir, mitigar y aceptar donde podemos definir que la entidad acepta el riesgo por que decide no actuar frente al riesgo porque decide no actuar contra el riesgo antes de su activación.

Se observó que la entidad no infringía con lo establecido en la Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado, pero sin embargo no aplica las normas técnicas de control interno ya mencionado detalladamente en párrafos anteriores.

CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación elaborado se ha concluido los siguientes:

- a) Que el sistema de control interno reduce los riesgos operativos en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja, permitiendo a la entidad controlar los riesgos operativos el proceso de adquisiciones, información confiable, control de bienes y contratación de personal y bienes.

- b) Que una correcta acción correctiva del sistema de control interno si influye en la reducción de riesgos operativos en la sub gerencia de logística en la municipalidad provincial de jauja, asimismo permite la gestión de riesgos en procesos operativos de la entidad.

- c) Que existe una relación directa entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos en la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja, de esta forma permitiendo a la entidad fortalece su sistema de control interno a fin de cumplir con sus objetivos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Jauja.

- a) Que las acciones correctivas del sistema de control interno sean oportunas a fin de administrar los riesgos potenciales, del mismo modo se formule directivas de procedimientos de control interno operativas detallándose las acciones que deben desarrollar cada una de los elementos que conforman las áreas correspondientes de conformidad a las normas que rigen, indicando principalmente en el cumplimiento y fortalecimiento del control interno.
- b) Que se efectuó un inventario de riesgos operativos para la implementación de un sistema de control orientado a mitigar las ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- c) Que se inicie una campaña masiva de sensibilización, capacitación y motivación sobre el sistema de control interno y los riesgos operativos a todos los trabajadores públicos con la finalidad que sepan y reconozcan que cuando están realizando de manera adecuada sus funciones están colaborando con el control gubernamental y que éste, esté presente en cada momento para que cada vez se fortalezca más, gracias al permanente aumento de las competencias de todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

1. Aguirre, J. (2006). Auditoría y control interno. Editorial cultura S.A. Madrid- España
2. Álvarez, O. (2007), Auditoria gubernamental- técnicas y procedimientos. Editorial el pacifico. Lima-Perú.
3. Bravo, M. (2002). Auditoría Integral. Editora Fecat. Lima- Perú.
4. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. NORMAS DE CONTROL INTERNO, aprobadas con Resolución de Contraloría N° 320-2006 Separata Especial "El Peruano" Edición Perú.
5. Fonseca, O. (2007). Auditoria Gubernamental Moderna. Editorial enlace Gubernamental S.A.C. Lima- Perú
6. Hernández R. y Otros (1997) Metodología de la Investigación - MCGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. - México
7. Lara, A. (2002), Medición y Control de Riesgo Financiero. Limusa SAC. México.
8. Mantilla, S (2005). Control Interno: Informe coso. ECOE Ediciones. Bogotá.
9. Martínez, J (2001), Introducción al Análisis de Riesgo. Editorial Limusa SAC. México.
10. Mejía, R. (2006). Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Universidad Eafit. Colombia.

11. Perdomo. (2000). Fundamentos de Control Interno. sexta edición.
12. Phillipp, J. (2004). El Nuevo Paradigma para el control de Riesgo Derivado. Valor en Riesgo, Editorial Limusa SAC. México Internacional Thomson Ediciones S.A. México
13. Rubio. A, (2006). COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. Revista Estrategia Financiera
14. Claros, R. y otros (2012) El Control Interno como herramienta de gestión y evaluación. Pacifico editores SAC Lima _ Perú.
15. Yarasca, P. (2006). Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno. Lima –Perú.

Estudios de Investigación

1. **Campos, F (2014)** Influencia de la Aplicación de la Guía de Control en la Área de Logística del Instituto Oftalmológico. Lima - Perú
2. **Campos, C (2003)** Los Procesos del Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado. Lima – Perú
3. **Crisologo, M (2013)** Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales de Callejón de Huaylas- Ancash.- Lima - Perú
4. **Gonzales, J (2013)** El Control Interno en la Administración en la Administración de los Recursos Financieros del Seguro Integral de Salud en el Hospital de Apoyo Víctor Ramos Guardia de Huaraz”

Citas Electrónicas

1. Normas del Sistema Nacional de Abastecimiento.

[http://www.gestiopolis.com/normas-del-sistema-nacional-de-abastecimiento-en-Perú/](http://www.gestiopolis.com/normas-del-sistema-nacional-de-abastecimiento-en-Peru/)

2. Auditoria (2004) Informe COSO.

Disponible en <http://www.auditool.org/>

ANEXOS.

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO DIRIGIDO AL GERENTE DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAUJA (Anexo 01)

- I. Objetivo: Recoger información respecto a la aplicación del control interno en la municipalidad Provincial de Jauja
- II. Instrucciones: Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas marcando con un aspa dentro del recuadro.
- III. Ítems:

PREGUNTAS		RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		Si	No	
1	¿El organigrama de la institución se encuentra aprobado por la instancia pertinente?	X		
2	¿El organigrama refleja la estructura actual de la entidad?	X		
3	¿Ha existido procesos de reorganización, restructuración, reducción,	X		
4	¿Las funciones de las distintas áreas orgánicas se encuentran asignadas adecuadamente?	X		
5	¿Están adecuadamente definidos los límites de autoridad	X		
6	¿Las funciones que corresponde desarrollar a los funcionarios están descritas en las normas internas de la municipalidad?	X		
7	¿El personal nuevo conoce sus funciones?		X	

8	¿Los resultados negativos se comunican al personal para reorientar las acciones hacia su cumplimiento?	X		
9	¿Tiene la entidad manuales de organización y funciones que describan las tareas de cada puesto?	X		
10	¿Se encuentran políticas implantadas con el cumplimiento de las funciones asignadas por el	X		
11	¿Existe una adecuada política de contratación del personal?		X	
12	¿En el proceso de selección de los empleados verificación de hojas de vida en cuanto a sus calificaciones y antecedentes personales?		X	
13	¿Existen normas internas que describan los requisitos para ocupar cada puesto?	X		
14	¿La rotación de personal es relativamente baja?	X		
15	¿Son las directivas lo suficientemente claras para permitir una formulación		X	
16	¿Existe un diagnostico institucional y/o sectorial y sirve éste, como elemento referencial y documento base para la	X		
17	¿Se elaborado planes de acuerdo a los normas y directivas vigentes?	X		
18	¿Se elaborado de planes con la participación de todas las áreas de la entidad?		X	
19	¿Se evalúa el plan operativo anual?	X		

20	¿La administración revela o está dispuesta a revelar información administrativa y financiera detallada a quien lo solicite?	X		
21	¿El área de control institucional promueve medidas y recomendaciones que se orientan hacia una buena gestión	X		
22	¿El control gubernamental coadyuva a contrarrestar los actos de corrupción?	X		

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL INTERNO DIRIGIDO AL SUB GERENTE DE LOGISTICA DE LA MUNICIPALIDAD DE JAUJA

(Anexo 02)

- I. Objetivo: Recoger información respecto a la aplicación del control interno en la municipalidad de Jauja.
- II. Instrucciones: Según lo que se le indique conteste objetivamente cada una de las preguntas marcando con un aspa dentro del recuadro.
- III. Ítems:

PREGUNTAS		RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La Sub Gerencia de abastecimiento cuenta con personal acto y capacitado para desarrollar sus funciones?	X		
2	¿El personal interno tiene conocimiento de la normativa vigente? Por lo menos la siguientes a) Ley de contrataciones y adquisiciones del estado b) Normas técnicas de control interno c) Normas internas aceptadas.	X		
3	¿Cuenta el área de abastecimiento? Con lo siguiente a) Organigrama funcional b) Manual de organización y funciones c) Plan operativo d) Catálogo de bienes	X		
4	La programación de abastecimiento cuenta con: a) Cuadro de necesidades b) Presupuesto valorado de bienes y servicios. c) Cuadro de adquisición		X	

5	La adquisiciones realizadas en la municipalidad cuenta con lo siguiente a) Directiva de adquisiciones c) Solicitud de cotización d) Cuadros comparativos e) Orden de compra y servicio	X		
6	Las adquisiciones se encuentran clasificadas en Concurso público , Licitación pública, adjudicación directa, adquisición de menor cuantía	X		
7	¿Las convocatorias para la adquisición de bienes y servicios promueve la Participación de los proveedores?	X		
8	¿Está prohibido hacer cotizaciones por teléfono?	X		
9	¿Son pre numerados por anticipado los documentos fuente? (PECOSA, Órdenes De compra, Nota de entrada, etc.)	X		
10	¿Las órdenes de compra se efectúan previa confirmación del almacén?		X	
11	Las órdenes de compra son autorizados por los funcionarios competentes?	X		
12	Las órdenes de compra detallan : a) Precio b) Cantidad c) Especificaciones técnicas d) Condiciones de Compra	X		
13	¿Se mantiene en el almacén un stock mínimo de existencias?	X		
14	Existe sanciones de incumplimiento del reglamento central?	X		
15	¿Está prohibido el ingreso al almacenero atender pedido verbales con cargo a regularizar?	X		
16	¿Están pre numeradas las notas de entradas al almacén?	X		
17	¿Se han establecido procedimiento de inspección?		X	
18	¿El almacenero tiene conocimiento sobre el proceso?	X		
19	¿La recepción de bienes solo lo realiza el personal adecuado?	X		

20	¿La existencia de bienes? Están protegidos adecuadamente. Su ubicación es rápida Tienen un control visible Están clasificados adecuadamente	X		
21	Se cuenta con reportes mensuales de almacén.		X	
22	La salida de bienes del almacén se hacen mediante: Ø Pedido de entrada comprobante de salida (PECOSA) Ø Notas de salidas Ø Otros documentos Ø Reúne los requisitos establecidos	X		
23	Son controlados las existencias mediante inventarios físicos? Existencias de almacén Existencias que conforman el activo fijo de la municipalidad	X		
24	Con que frecuencia se realizan los inventarios físicos Semestral ü Anual Otros	X		
25	Existe separación de funciones entre las personas encargadas de la recepción, Custodia, registro.		X	
26	Los registro del inventario son permanentes	X		
27	¿Están codificados todos los bienes almacenados?		X	
28	¿Existen medidas preventivas en cuanto el cuidado de las existencias?	X		
29	El personal que lleva los registros de inventarios tiene prohibido el acceso a las unidades de Compras Recepción Almacén Expedición	X		
30	Se hacen las compras basándose en el cuadro de necesidades		X	

31	Se suministran a la unidad de recepción copias de todas las ordenes de compras	X		
32	las adquisiciones son contadas e inspeccionadas a su recepción	X		
33	Se realizan cotizaciones para la adquisición de los bienes de menor cuantía.	X		
34	Los requerimientos de bienes y servicios se formulan con especificaciones técnicas o términos de referencia adecuados.		X	

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA SUB GERENCIA DE LOGISTICA PARA DETECTAR RIESGOS OPERATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAUJA”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL. ¿Qué influencia tiene la evaluación del sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?</p> <p>PROBLEMA SECUNDARIO</p> <p>a) ¿Las acciones correctivas del sistema de control interno influyen en la reducción de riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?</p> <p>b) ¿Cuáles son los Riesgos Operativos que tiene la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la influencia que tiene el sistema de control interno para detectar riesgos operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Diagnosticar si el sistema de control interno ayuda a reducir los riesgos operativos la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.</p> <p>b) Describir los tipos de Riesgos Operativos que tiene la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.</p> <p>b) Establecer la relación que existe entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos de la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL El sistema de control interno reduce los riesgos operativos en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.</p> <p>HIPOTESIS SECUNDARIO.</p> <p>a) Una correcta acción correctiva del sistema de control interno influye en la reducción de riesgos operativos en la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja</p> <p>b) Existe una gestión de Riesgos Operativos en la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.</p> <p>c) Existe una relación directa entre el sistema de control interno y los Riesgos Operativos en la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de Jauja.</p>	<p>X= Sistema de Control Interno en la Sub Gerencia de Logística.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización, Dirección, coordinación, división de labores. ✓ Procedimientos, planeación y sistematización, registros e informes. ✓ Personal, entrenamiento, moralidad, retribución, eficiencia. ✓ Supervisión, evaluación de funciones y actividades de dirección. <p>Y= Riesgos Operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de riesgo, identificar, evaluar, medir. ✓ Respuesta al riesgo, transferir, aceptar minimizar evitar 	<p>1.- TIPO DE INVESTIGACION Aplicada – No Experimental</p> <p>2.- NIVEL DE INVESTIGACION Teórico, análisis y síntesis.</p> <p>3- PROGRAMAS Y LINEAS DE INVESTIGACION sistema de Control Interno minimiza riesgos operativos</p> <p>4.- METODO Y DISEÑO DE INVESTIGACION a) Método. Teórico de análisis y síntesis b).- Diseño: El diseño de investigación.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $M \rightarrow C(X, Y)$ </div> <p>Dónde: M = Constituye la muestra de estudio C = Constituye la medición/ observación a la muestra de estudio X = Es la variable independiente (Control Interno de la Sub Gerencia de Logística) Y = Es la variable dependiente (Riesgos Operativos)</p> <p>4.- POBLACIÓN Y MUESTRA a) Población: Municipalidad Provincial de Jauja. b) Muestra: Por conveniencia la muestra a tomarse son: La Gerencia de Administración y la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Jauja.</p>

