



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Control Interno en la Gestión Pública. El Caso en una
entidad del Estado, año 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Br. Luis Nolberto Cocha Zamata

ASESOR:

Dr. Mitchell Alarcón Díaz

SECCIÓN

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Control Interno

LIMA – PERÚ

2018

Página del Jurado

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Dr. Mitchell Alarcon Diaz
Vocal

Dedicatoria

A Dios que ilumina mi alma y guía mi destino, a mis padres que siempre están en mi memoria, a mi esposa Katty fiel compañera por su apoyo constante que me brinda, a mis hijos y nietos que son la razón de mi existencia.

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad César Vallejo, por haberme permitido obtener nuevos conocimientos y experiencias; a mi Asesor de Tesis por su permanente apoyo en la elaboración y desarrollo de la investigación de mi tesis, a mis compañeros de estudio por su constante apoyo y ánimo para la obtención del grado de Maestro.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **Luis Nolberto Cocha Zamata**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Control Interno en la Gestión Pública. Caso en una entidad del Estado, 2017” presentada, en 114 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, febrero de 2018.

Br. Luis Nolberto Cocha Zamata
DNI: 10203837

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, presento la Tesis titulada: “Control Interno en la Gestión Pública. Caso en una entidad del Estado, 2017”, cuyo objetivo es identificar las dificultades que se presentan para la implementación del sistema de control interno.

El proyecto de investigación consta de VIII capítulos:

En el CAPITULO I: INTRODUCCIÓN, se presenta estudios previos, marco teórico referencial, marco espacial, marco temporal y contextualización.

En el CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, se presentan las aproximaciones temáticas, formulación del problema de investigación, justificación, relevancia, contribución y objetivos.

En el CAPITULO III: METODO, se presenta metodología, escenario de estudio, caracterización de sujetos, trayectoria metodológica, técnicas de instrumentos de recolección de datos, tratamiento de la información, mapeamiento y rigor científico.

En el CAPITULO IV : RESULTADOS: se presenta descripción de resultados.

En el CAPITULO V: DISCUSIÓN.

En el CAPITULO VI: CONCLUSIONES.

En el CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.

En el CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

En el CAPITULO IX: ANEXOS.

Espero señores miembros del Jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por vuestra universidad y merezca su respectiva aprobación.

Lima, febrero de 2018

Br. Luis Nolberto Cocha Zam

Índice

	Pag.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Trabajos previos	14
1.2 Marco Teórico Referencial	19
1.3 Marco Espacial	40
1.4 Marco Temporal	40
1.5 Contextualización	41
II. Problema de investigación	44
2.1 Aproximación temática	45
2.2 Formulación del problema de investigación	47
2.3 Justificación	48
2.4 Relevancia	49
2.5 Contribución	49
2.6 Objetivos	50

III. Método	51
3.1 Metodología	52
3.1.1 Enfoque de investigación	52
3.1.2 Método de investigación	52
3.1.3 Diseño de investigación	53
3.2 Escenario de estudio	53
3.3 Caracterización de sujetos	54
3.4 Trayectoria metodológica	55
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.6 Tratamiento de información	57
3.7 Mapeamiento	58
3.8 Rigor científico	58
VI. Resultados	59
4.1 Descripción de resultados	63
V. Discusión	78
VI. Conclusiones	92
VII. Recomendaciones	95
VIII. Referencias Bibliográficas	98
IX. Anexos	103
Anexo 1: Guía de Entrevista	104
Anexo 2: Análisis de Entrevistas – Matriz de Entrevistas / Resultados	105
Anexo 3: Resultado de Entrevistas – Matriz de Convergencias y Divergencias	109

Índice de tablas

Tabla 1.	Ficha de análisis documental de la Guía de Implementación y Fortalecimiento del SCI (Sistema de Control Interno modelo y temporalidad)	26
Tabla 2.	Ficha de análisis documental de la Implementación del SCI (Actividades del Comité de Control interno)	27
Tabla 3.	Modelo de Implementación del SCI – Fases y Etapas	33
Tabla 4.	La Temporalidad del SCI – Plazos	34
Tabla 5.	Personal entrevistado	54
Tabla 6.	Plazos para implementar el SCI por niveles de gobierno	68

Índice de figuras

Figura 1.	Limitaciones en la implementación del SCI	32
Figura 2.	Mapeamiento del trabajo de investigación	58

Resumen

La investigación, se orienta el develar y analizar si el control interno tiene incidencia en la gestión pública, en el caso de una entidad del Estado, cuya investigación tiene como objetivo identificar las dificultades que se presentan para la implementación del Sistema de Control Interno durante el periodo 2017. Por tanto, la presente investigación es de enfoque cualitativo interpretativo, con diseño de investigación orientado al Estudio de Caso, las técnicas aplicadas fueron la entrevista y análisis documental, cuyos instrumentos fueron la guía de entrevista y ficha de análisis documental. La unidad de análisis lo conforma una institución del Estado donde se puede apreciar que a pesar de contar con la normativa que dispone la implementación de un sistema de control interno en un plazo señalado, esta implementación no se ha cumplido, porque hubiese permitido fortalecer el control interno más eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de nuestros recursos que dispone el Estado.

Realizado el análisis de los resultados, a partir de la base de datos obtenido y las entrevistas realizadas con expertos en gestión pública, observamos que transcurrido (10) años, las dificultades que se presentan se debe a que el Titular de la entidad así como el Comité de Control Interno, no cumplieron con el compromiso contraído con la implementación del Sistema de control Interno, que hubiese permitido que la entidad tenga un control interno más eficiente y transparente, comprometido mucho más con mejorar la gestión pública, a fin de prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción, y poder brindar un mejor servicio en beneficio de la ciudadanía.

Palabras claves: Control Interno, Implementación de Sistema de Control Interno, Comité de Control Interno, Contraloría General de la Republica.

Abstract

The research is aimed at unveiling and analyzing whether internal control has an impact on public management, in the case of a State entity, whose research aims to identify the difficulties that arise for the implementation of the Internal Control System during the period 2017. Therefore, the present investigation is of a qualitative interpretative approach, with research design oriented to the Case Study, the applied techniques were the interview and documentary analysis, whose instruments were the interview guide and documentary analysis file. The unit of analysis is made up of a State institution where it can be seen that despite having the regulations that provide for the implementation of an internal control system within the established deadline, this implementation has not been completed within the aforementioned period, because it would have allowed strengthen internal control for an efficient, transparent and adequate exercise of public function in the use of our resources available to the State.

After analyzing the results, based on the database obtained and the interviews conducted with experts in public management, we observed that after ten (10) years, the difficulties that arise are due to the fact that the Entity Holder as well as the Internal Control Committee, did not comply with the commitment made to comply with the implementation of the Internal Control System with the implementation of the Internal Control System, which would have allowed the entity to have a more efficient and transparent internal control, committed much more to public management, in order to prevent risks, irregularities and acts of corruption, and therefore provide a better service for the benefit of citizenship.

Keywords: Internal Control, Implementation of Internal Control System, Internal Control Committee, Office of the Comptroller General of the Republic.

I. Introducción

1.1 Trabajos previos

1.1.1 Antecedentes internacionales

Gamboa, Puente y Vera (2016), en la investigación titulada *Importancia del Control Interno en la Gestión Pública*, publicada en la Revista Publicando N° 8 de Colombia, realizaron un estudio respecto a la implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, cuya responsabilidad es del representante legal de la entidad, aplicando para ello métodos y procedimientos, y también responsabilidad de la buena marcha de la entidad pública de todas las personas que laboran en la entidad. Y con la reglamentación del control interno en el sector público, se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos de las entidades. La metodología fue método inductivo-deductivo, por cuanto para su elaboración se partió de los elementos conocidos del control interno, concluyendo que debe realizarse un seguimiento continuo en el desarrollo normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, y efectuar evaluaciones periódicas por la unidad de auditoría interna, la Contraloría General y firmas privadas; que responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos y asimismo las recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, las dependencias a las cuales son dirigidas deben implementarse dentro de los plazos establecidos.

Malica (2014), en su tesis titulada *El Sistema Control Interno y su importancia en la auditoría*, publicada en la Revista Imagen Profesional, en el 20° Congreso Nacional de profesionales en Ciencias Económicas Salta – Argentina.

La investigación presentó fundamentos teóricos del sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables como un método con la finalidad que su comprensión permita la realización de una auditoría más segura y eficiente. En sus conclusiones manifiesta que es una herramienta primordial para la auditoría de

estados contables, puesto que permite el desarrollo de manera eficaz y eficiente la auditoría externa, teniendo en cuenta la ética profesional y cumplir las normas de auditoría vigentes del auditor, dando cumplimiento a las normas del sistema de control interno sobre la base del Informe COSO, que es considerado el más completo y el mayor aceptación a nivel mundial.

Gil (2015), en su trabajo de investigación *Sistema de estructuración integral del Control Interno para el Área de Inventario del sector Fabricante de Carrocerías ubicado en el Estado Aragua* para obtener la Maestría en Ciencias Contables por la Universidad de Carabobo de Venezuela, en su metodología utilizó la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, descriptiva y con base documental, en sus conclusiones refiere que el control interno es efectivo, cuando usa el modelo COSO que con su uso se previene los riesgos, exigiéndose el uso de sus cinco componentes de control y diecisiete principios los mismos que deben operar de manera integrada; y asimismo finaliza indicando que es necesario describir las estructuras, asignación de autoridad y responsabilidades adaptadas al ambiente de control del Informe COSO.

Vega (2016), en su investigación titulada *Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección*, publicada en la Revista Espacios - Cuba; tiene como objetivo demostrar la necesidad latente de las empresas de perfeccionar su control interno y de gestión, así como la contribución a las conceptualizaciones, tendencias y puntos comunes, a través de diversas técnicas, su metodología fue realizar una matriz en función de las características establecidas empleando un análisis de clasificación de grupos bajo la metodología Cluster, respecto a conceptualización del control de gestión y control interno, concluyendo en que el Control Interno es un control de gestión, resaltando su legalidad y normativa desde el punto de vista estratégico, económico y operativo, dirigido al despliegue de estrategias, a la eficiencia económica de la empresa y al mejor uso de los recursos, evidenciando la existencia del control interno administrativo (estratégico), y del control interno contable; ambos vinculados como un binomio sólido, formando los dos tipos de controles.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica – MEDIPLAN, (2015), publicó en Costa Rica, respecto a la aplicación de la *Guía de Autoevaluación del Sistema de Control Interno*, que es un instrumento o guía de autoevaluación del Sistema de Control Interno que se implementó para los años 2013 – 2014 y, posteriormente 2014 – 2015, incorporo algunos cambios a la metodología que venía desarrollándose desde el año 2008, en el sentido de que, cada unidad o área del Ministerio Planificación Nacional y Política Económica - MEDIPLAN, deberán realzar para cada componente de la guía, los aspectos relacionados con identificar acciones de mejora e identificar recomendaciones institucionales de presenta como objetivo evaluar la eficacia de los componentes de Control interno relacionado con las normas generales, el ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de Información y seguimiento del sistema de control interno. Concluyendo finalmente en que el sistema de control Interno de MEDIPLAN requiere tomar medidas correctivas como decisiones para implementar las actividades y su desarrollo, redireccionado el curso de alguna actividad requerida para la mejora de los seis elementos relacionados entre sí, siendo inherentes al estilo de la gestión institucional.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Barbaran (2013), en su tesis titulada *Implementación del control interno en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*, para obtener el grado de maestro por la Universidad San Martín de Porras. La metodología empleada en la presente investigación utilizó el método descriptivo, estadístico y de análisis síntesis, y sostiene que el presente trabajo de investigación es una de las principales herramientas que permite conocer el Control Interno, basado en el Informe del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), conocido como COSO); cuyo objetivo fue determinar si la implementación del control interno tiene incidencia en la gestión del Cuerpo General de Bomberos del Perú, en sus conclusiones refiere que la implementación del control interno, implica que el entorno de control aporte el ambiente para que las personas que integran el Cuerpo General de Bomberos desarrollen sus actividades y se interioricen con sus

responsabilidades del control, sirviendo de base para otros componentes del control interno relacionados con el ambiente de control que ayuda en el establecimiento de metas y objetivos institucionales, asimismo la evaluación de riesgos influye en las políticas institucionales, mediante la generación, las actividades de control gerencial; las actividades de control inciden en las estrategias utilizadas en la entidad y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la entidad.

Salazar (2014), en su tesis titulada *El Control Interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia publica de Hoy*, para obtener el grado de Magister en Ciencias Políticas y Gobierno con mención Gerencia Publica, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, sostuvo que la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), de la cual es miembro activo la Contraloría General de la República del Perú, viene fomentando desde el año 1992 la implantación del Control Interno en las entidades públicas; su objetivo es demostrar que el control interno es una herramienta de apoyo para el gerente público en la actualidad, puesto que busca brindar una seguridad razonable en el proceso de lograr los objetivos de la institución, sus conclusiones refieren señalando, que la Contraloría General de la Republica no ha demostrado tener una política a largo plazo, en lo concerniente a como impulsar la implementación del SCI; asimismo expresa que el control interno, busca que la Alta Dirección, los gerentes y personal de la entidad efectúen acciones de cautela, previa, simultánea y posterior, orientado al logro de los objetivos y metas institucionales; asi como el concepto de control Interno dentro del marco actual, se enmarca dentro de la perspectiva de control integral, donde la supervisión de la gestión pública y la verificación del cumplimiento de las normas, se realiza a nivel interno y externo de una entidad; y finalmente el factor humano influye en el diseño e implementación de los Controles Internos, al no sentirse identificado como parte del SCI.

Cabezas (2015), en su tesis *La Auditoria de Cumplimiento y su incidencia en la gestión pública del Centro Vacacional Huampani – Lima 2014* para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial por la Universidad Particular San Martin de Porras,

su objetivo determinar si la auditoria de cumplimiento incidió en la gestión del Centro Vacacional Huampani – Chosica, en su metodología realiza síntesis, método estadístico, descriptivo y explicativo buscando específicamente las necesidades de aplicación de la auditoria de cumplimiento con el fin de promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en los productos y servicios, sus conclusiones indican que los datos obtenidos del trabajo de campo, ha permitido establecer que el control posterior efectuado por la auditoria de cumplimiento incide en el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, la auditoria de cumplimiento incide favorablemente en la gestión del Centro Vacacional Huampani, considerando que la calidad del servicio que brinde contribuirá a la permanencia de los clientes habituales y captar nuevos usuarios; y por consiguiente incidirá en el cumplimiento de la metas y objetivos de la entidad.

Fernández y Vásquez (2014), en su investigación *El Control Interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote*, publicada en la Revista In Crescendo de la Universidad Católica de los Angeles, su objetivo determinar y describir de que manera influye el control interno en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote, su metodología fue cualitativa, de diseño bibliográfico-documental-descriptivo, haciendo uso de fichas bibliográficas, concluyeron que no haber encontrado estudios (evidencias), que determinen la influencia del control interno en la gestión de las empresas privadas, tanto en América Latina, Perú y Chimbote; y resaltaron que las empresas en cualquier contexto geográfico-social, requieren necesariamente tener un control interno efectivo, que cumpla la función verificadora, pero esencialmente que debe ser utilizada como una herramienta facilitadora para el mejoramiento de la gestión.

Aquipucho (2015), en su Tesis Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, para optar el Grado Académico de Magister en Auditoria con Mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental, en la Universidad Mayor de San Marcos; planteó como objetivo, establecer si el Control Interno influye en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao periodo 2010-2012; su diseño fue

una investigación no experimental, debido a que no se puede realizar cambios deliberadamente a las variables independientes. La investigación es de tipo longitudinal por que la investigación abarcará del año 2010 al 2012 para observar sus cambios, determinantes y consecuencias, concluyendo finalmente en que la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso resultó no ser óptimo el sistema de control interno respecto a los procesos de Adquisiciones y Contrataciones durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del Plan Anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, influyeron negativamente en la ejecución del Plan Anual de la entidad y la deficiente ejecución del gasto conllevaron a las modificaciones del Pan Anual de Adquisiciones y Contrataciones; y recomienda se debe concientizar a los funcionarios o servidores responsables de realizar la planificación una adecuada y oportuna programación del Plan Anual incidiendo en la aplicación de medidas de Controles Internos que permitan ejecutar los gastos de forma eficiente maximizando los recursos del Estado mediante una buena programación y maximizar los recursos con procesos de selección de acuerdo con el Decreto Legislativo 1017 - Ley de Contrataciones del Estado.

1.2 Marco teórico referencial

Para conceptualizar el tema del Control Interno en la Gestión Pública y la implementación del Sistema de Control Interno, nos apoyamos en la teoría administrativa científica del Sistema Nacional de Control.

1.2.1 Fundamentos de Control Interno

Definición de Control Interno

Ley del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la Republica (Ley N° 27785, 2002), definió:

El Control Interno, son las acciones de cautela previa, simultánea y posterior que realiza las instituciones del Estado, sujetas a un control con el objetivo de que la gestión de sus recursos, bienes y

operaciones se realice de forma eficiente, su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. (p.6).

La Contraloría General de la Republica refirió que el “Control Interno, es el proceso integral que efectúa el titular, funcionarios y servidores de una institución que le permite enfrentarse ante los riesgos dando una seguridad razonable en el cumplimiento de la misión de la entidad”. Resolución de Contraloría General N° 320-2006, (p.7).

De acuerdo a Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, definió que:

El Control Interno, es un proceso continuo, dinámico e integral de gestión, efectuado por el titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar la seguridad razonable de alcanzar los objetivos institucionales. (p.587194).

Según Álvarez (2007), en su libro Auditoria Gubernamental Integral: Técnicas y Procedimientos, señaló que:

Es el conjunto de planes, procesos, políticas, normas y métodos, con el fin de asegurar un objeto, lograr una eficiente seguridad y eficacia administrativa y operativa, alentando y supervisando una buena gestión, que involucre la actitud de las autoridades y el personal organizado que instituye en cada entidad proporcionando seguridad razonable para el logro de metas propuestas. (p.149).

Valdivia (2010), en su libro Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoria Gubernamental, refirió que el Control Interno:

Los efectúa el titular, funcionarios y servidores de la entidad, debiendo estar diseñado para enfrentar riesgos dando seguridad razonable en el cumplimiento de la misión de la entidad. (p.418).

Definición de Control Gubernamental

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, Ley N° 27785 (2002), refirió:

Que consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, atendiendo el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, dando 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 lograr logrando su mejoría por medio de la adopción de acciones preventivas y correctivas oportunas. (p.6).

Objetivos de Control Interno

Según la Resolución de Contraloría N° 320, 2006-CG, destacan los siguientes:

(i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad. (ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales. (iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones. (iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. (v) Fomentar y impulsar la práctica de valores institucionales. (vi) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos en la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado. (p.32144).

Implantación del Control Interno

Según Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Ley N° 28716, (2006), estableció:

Las entidades del Estado deben establecer de manera obligatoria el sistema de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, que este orientado a su ejecución, al cumplimiento de los objetivos a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, y calidad de los servicios que brinda. b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado ante cualquier pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales. c) Cumplir la norma aplicable a la entidad y sus operaciones. d) Garantizar la confiable y oportuna información. e) Fomentar e impulsar los valores institucionales y f) Promover el cumplimiento de rendición de cuenta por los fondos y bienes públicos que están a su cargo ya sea por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Corresponde al Titular y a los funcionarios la responsabilidad de los órganos directivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y las actividades necesarias para implantar el sistema de control interno debiendo ser estos oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones respectivas. (p.316872).

Funcionamiento del Control Interno

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, estableció:

El funcionamiento debe ser continuo, dinámico y que alcance a la totalidad de la organización y de las actividades institucionales, que se desarrollan en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo que establece el artículo 7° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, donde sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente de la administración institucional cuyo fin es garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiéndole al Titular, la supervisión del funcionamiento, siendo este su responsabilidad. (p.316872).

Importancia del Control Interno

Para el Colegio de Contadores Públicos de Lima, (2017), en su artículo Sección Aporte Profesional, señaló:

El control Interno es un instrumento importante en la dirección de todo tipo de organización, permite tener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales y se encuentra en la capacidad de informar de manera eficaz sobre su gestión a las personas interesadas.

El Control Interno en la Gestión de la Organización. Es importante señalar que el Sistema de Control Interno – SCI es una herramienta administrativa potente y muy efectiva para la gestión de la Administración Pública, del país.

El Control Interno, es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción, porque genera cultura organizacional basada en valores éticos, al cumplimiento de las normas de control interno implantadas, y genera una cultura de transparencia, estimulando la previsión del fraude financiero y/o operativo.

El Control Interno, es una herramienta muy potente para la Administración de la Entidad, que contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera muchos beneficios a la administración de la organización, en todos los niveles de la entidad, así como, en todos los procesos, subprocesos y actividades. (p.2).

Efectividad del Control Interno

La Contraloría General de la Republica (2014), en su publicación *Marco Conceptual del Control Interno*, en cuanto a las consideraciones finales sobre su efectividad estableció:

Se manifiesta según el grado de madurez alcanzado, dado que esta madurez se evalúa en función al hecho que los cinco componentes

del Control interno y sus principios asociados estén presentes y en funcionamiento.

Dado que el Control Interno es un proceso, la medición de la eficiencia o eficacia reflejara el estado o la situación del proceso en un momento dado. Su evaluación es determinar lo bien que operan los controles en la realidad, es decir, si funcionan tal como fueron diseñados. Con este fin, es necesario desarrollar un sistema de supervisión que proporcione información convincente respecto a su efectividad y permita identificar las deficiencias de control de manera oportuna para su comunicación a los responsables de tomar las decisiones, así como la administración, cuando se estime apropiado. (p.50).

El Control Interno como herramienta de gestión pública

El Consorcio de Investigación Económica y Social – CIES (2015), en su publicación *Propuesta de Políticas para Gobiernos Regionales 2015-2018*, sostiene respecto al tratamiento del Control interno, como una herramienta de gestión pública que favorezca el proceso y las operaciones internas de la institución planteando recomendaciones para su implementación:

1. Fomentar y difundir la definición de control interno como parte intrínseca del ciclo de gestión y que busca incidir en el logro de resultados, que no depende de la Contraloría General de la República, sino de cada una de las entidades, a fin que ellos puedan controlar el manejo de sus propios recursos, teniendo la plena conciencia de que al no hacerlo se ponen riesgo el cumplimiento de los fines (.....).
2. El estándar COSO, promovido debe ser considerado como el orientador para la implementación del control interno, más no la regla estándar. Su implementación debe partir de los procesos administrativos que requieren más puntos de control y con ello avanzar a todos los niveles dentro de la entidad pasando por el nivel operativo y estratégico. (p. 35)

Cabe señalar un buen Control Interno, contribuye en la Gestión Pública en los siguientes aspectos:

La articulación intergubernamental.

Nitidez, rendición de cuentas y ética pública.

Aprovechar e innovar las tecnologías de la información.

Un balance entre la flexibilidad y el control de gestión.

Orientación al ciudadano.

1.2.2 Fundamento normativo para la implementación del Control Interno en las entidades del Estado

Normatividad del Control Interno en la entidad

Su implantación aprobó las siguientes normas:

- a. *La Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno – SCI en las entidades del Estado*, aprobado con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG de 20 de enero de 2017, con el fin de fortalecer el control interno de las entidades del Estado para la eficiencia, transparencia, y la correcta función pública en el uso de los recursos del Estado.
- b. *La Directiva N° 013-2016-CG/GPROD Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG de 14 de mayo de 2016, cuya finalidad es dar cumplimiento a lo dispuesto en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, a fin de establecer en los tres niveles de gobierno la obligación de implementar el SCI en (36) meses.

1.2.3 Categorías a priori del Control interno

De la revisión documental de la normatividad de control, se elaboró las Fichas de Análisis; respecto a la citada *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del SCI*, se identificó las siguientes categorías a priori:

Sistema de Control Interno
 Modelo de implementación
 Temporalidad del Sistema

Y de la mencionada Directiva de *Implementación del SCI en las Entidades del Estado*, la categoría a priori identificada es la siguiente:

Las actividades del Comité de Control interno

Las categorías a priori identificadas, se fundamentan en los documentos técnicos normativos emitidos por la Contraloría General de la Republica, conforme se aprecia en las Tablas 1 y 2 correspondientes a las Fichas de Análisis Documental que se detalla a continuación:

Tabla 1:

Ficha de Análisis documental de la Guía de Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno (Sistema, modelo y temporalidad).

Contraloría general de la republica
<p>Titulo</p> <p><i>Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.</i></p>
<p>Documento de aprobación de normativa</p> <p>Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, de 20 de enero de 2017, que aprueba la <i>Guía para Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado</i>; en el marco de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD y de acuerdo a los cambios del modelo de control interno denominado “Control Interno – Marco Integrado” COSO, que se utiliza como referencia para la normativa de control interno en nuestro país.</p>
<p>Finalidad</p> <p>Realizar una efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno, y la necesidad de actualizar el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, dejando sin efecto la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, de 30 de octubre de 2018.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo implementación de tres niveles de gobierno, a fin de fortalecer el Control Interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.</p>

Contenido

Contiene los siguientes aspectos:

Marco conceptual:

- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias.
- Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada *Implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado*.

Generalidades:

- Modelo de implementación del Sistema de Control Interno, que comprende cada una de las fases de Planificación, ejecución y evaluación en sus diversas etapas
- Plazos para implementar el Sistema de Control Interno. Fase de Planificación

Desarrollo

a. Fase de Planificación:

- Etapa I: Acciones preliminares
- Etapa II: Identificación de brechas
- Etapa III: Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas.

b. Fase de Ejecución:

- Etapa IV: Ejecutar las acciones definidas en el Plan de Trabajo.

c. Fase de Evaluación:

- Etapa V: Reportes de evaluación y mejora continua.

Categorías a priori

- Sistema de Control Interno
- Modelo de implementación del Sistema de Control Interno
- La temporalidad del Sistema de Control Interno

Fuente: Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG

Tabla 2:

Ficha de Análisis documental de la Implementación del Sistema de Control Interno
(Actividades propias del Comité de Control Interno)

Contraloría General de la República

Titulo

Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado

Documento de aprobación de normativa

Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG 14 de mayo de 2016, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*.

Finalidad

Dar cumplimiento a lo dispuesto en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, con el fin de fortalecer el control interno en las entidades públicas para la eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado; y obliga a todas las entidades del Estado para implementar el Sistema en un plazo máximo de (36) meses.

Objetivo

Regular el modelo y los plazos para la implementación del Sistema de Control Interno que deben realizar las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno.

Medir el nivel de madurez en base a la información que deben registrar las entidades de todos los niveles de gobierno a través del aplicativo informático según el seguimiento y evaluación del sistema de control interno.

Contenido

Contiene las disposiciones generales, disposiciones específicas y disposiciones complementarias finales, que hacen referencia principalmente a:

Disposiciones Generales:

1. Competencia de la Contraloría General de la República.
2. Control Interno
3. Objetivos del Control interno
4. Sistema de Control interno
5. Obligaciones y responsabilidades de los funcionarios y servidores públicos en la implementación del Sistema de Control interno.

Disposiciones Específicas:

1. Modelo de implementación del Sistema de Control Interno.
 2. Fase de Planificación (Responsabilidad de acciones el Comité de Control Interno)
 - a. Etapa I – Acciones preliminares
 - Actividad 1: Suscribir el acta de compromiso
 - Actividad 2: Conformar el Comité de Control interno
 - Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control Interno
 - b. Etapa II – Identificación de brechas
 - Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI
 - Actividad 5: Realizar el diagnóstico del SCI
 - c. Etapa III: Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas
 - Actividad 6: Elaborar el Plan de Trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI.
 3. Fase de Ejecución (Responsabilidad de acciones el Comité de Control Interno)
-

-
- d. Etapa IV: Cierre de brechas
 - 4. Fase de Evaluación (Responsabilidad de acciones el Comité de Control Interno)
 - e. Etapa V: Reportes de evaluación y mejora continua

Disposiciones Complementarias Finales:

Información respecto al avance de la implementación del Sistema de Control Interno.
Elaboración del Plan de Sensibilización y Capacitación.

Categorías apriori • Actividades propias del Comité de Control Interno

Fuente: Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG 14 de mayo de 2016

1.2.4 Sistema de Control Interno

Definición

Según *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*, Ley N° 28716, 2006), refirió que:

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos así como la actitud de las autoridades y el personal, que se encuentran organizados en las instituciones, con el fin de lograr los objetivos indicados en el artículo 4° de la presente ley. (p.316871).

Organización del Sistema de Control Interno

Según la Resolución de Contraloría N° 320, (2006), que aprueba las *Normas de Control Interno*, en relación a su organización señaló:

El enfoque establecido en el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, manifiesta que los componentes de la estructura de control interno se relacionan entre si y comprenden diversos elementos integrándose en el proceso de gestión, conformado por los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos

- c) Actividades de control gerencial
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Los componentes son reconocidos internacionalmente por las organizaciones mundiales del control interno y, pudiéndose admitir variantes, su uso facilita establecer la estructura de control interno contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control de su competencia. (p.332144).

Roles en la implementación del Sistema de Control Interno

La Contraloría General de la Republica (2017), en la publicación virtual denominado *Roles del Control Interno*, donde describe los siguientes:

- (1) En la entidad del Estado.

A través del Titular, los funcionarios y servidores, cuya competencia es implementar, ejecutar, mantener obligatoriamente su sistema de Control Interno en sus proceso, actividades, recursos y operaciones, orientando su ejecución al cumplimiento de sus objetivos.

- (2) La Contraloría General de la Republica. - Como ente rector del Control Gubernamental, su competencia es dictar la normativa que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del estado, así como su respectiva evaluación.
- (3) El Sistema Nacional de Control, constituido por los Órganos de Control Institucional, Contraloría General de la República y las Sociedades de Auditoria, cuya competencia es evaluar el control interno en las entidades del Estado.

Beneficios de contar con un Sistema de Control Interno

La Contraloría General de la Republica, en la publicación virtual (2017), denominado *Beneficios de contar con un Sistema de Control Interno*, menciona los siguientes:

Contar con información confiable y oportuna.

Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.

Asegurar el cumplimiento del marco normativo.

Proteger los recursos y bienes del Estado, y su uso de los mismos.

Fomentar la práctica de valores éticos.

Promover la rendición de cuentas transparente de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

Limitaciones de Sistema de Control Interno

Mediante la Resolución de Contraloría N° 320-CG, (2006), aprueba las *Normas de Control Interno*, en cuanto a las limitaciones a la eficacia de control interno señaló:

Una estructura de control interno no puede garantizar por si misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes.

La eficacia del control interno puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno.

El funcionamiento del sistema de control interno depende del factor humano, pudiendo verse afectado por un error de concepción, criterio, negligencia o corrupción, Por ello, aun cuando pueda controlarse la competencia e integridad del personal que aplica el control interno, mediante un adecuado proceso de selección y entrenamiento, estas cualidades pueden ceder a presiones externas o internas dentro de la entidad. Es más, si el personal que realiza el control interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el control interno resulta ineficaz.

Los cambios en el ambiente externo e interno de la entidad, tales como los cambios organizacionales y en la actitud del titular y

funcionarios pueden tener impacto sobre la eficacia del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, el titular o funcionario designado debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y respetar el cumplimiento de los controles dando un buen ejemplo a todos. (p.332145).

Asimismo, Argandoña (2010), en su libro *Control interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública* se refiere a distintas opiniones proporcionada por los titulares de las instituciones públicas responsables de la implementación, suspensión y mantenimiento de los controles internos frente a la implementación del Sistema de control Interno de acuerdo al siguiente grupo representativo:

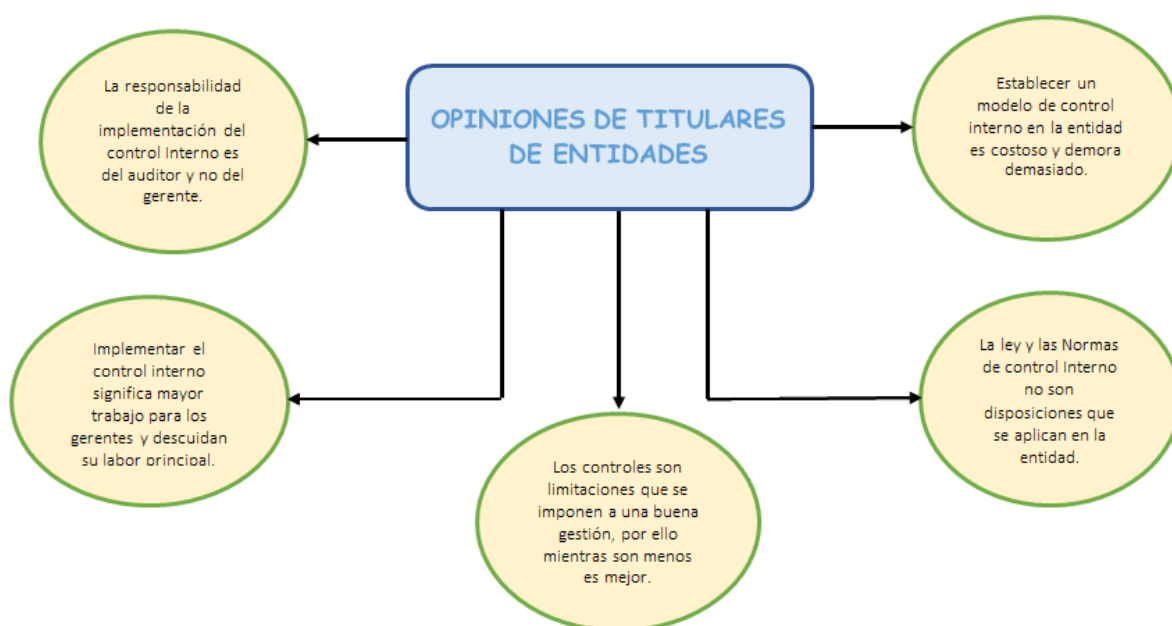


Figura 1: Limitaciones en la implementación del Sistema de Control Interno (Fuente: Argandoña 2010).

De lo señalado, se aprecia un desconocimiento y la falta de voluntad de los titulares de las entidades, para implementar el Sistema de control Interno conforme obliga la Ley N° 28716.

1.2.5 El Modelo de implementación del Control interno

La Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, aprueba la *Guía de Implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*, señala que las entidades inician o complementan su implementación del SCI de acuerdo a un modelo de implementación que comprende etapas de cada una de las fases que conforman para implementar el SCI, conforme se menciona en la Tabla N° 3:

Tabla 3:

Modelo de implementación del Control interno: Fases y Etapas

Fases
Planificación
<p>Etapa I</p> <p>Acciones preliminares</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suscribir acta de compromiso. 2. Conformar Comité de Control Interno. 3. Sensibilizar y capacitar en Control Interno. <p>Etapa II</p> <p>Identificación de brechas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI. 5. Realizar el diagnóstico del SCI. <p>Etapa III</p> <p>Elaboración de Plan de trabajo para el cierre de brechas</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Elaborar en Plan de Trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI.
Ejecución
<p>Etapa IV</p> <p>Cierre de brechas</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo.
Evaluación
<p>Etapa V</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI. 9. Elaborar un informe final. 10. Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI.

Fuente: Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

1.2.6 La temporalidad del Sistema de Control interno

Hace referencia del tiempo en que sucederá los eventos, y para tal efecto en el marco de la implementación del sistema de Control Interno, se establecen plazos, mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG *Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*, señala el plazo para que las entidades implementen su inició es desde el primer día del mes de Enero de 2016, según lo dispuesto en la Ley N°30372.

Para tal efecto los plazos máximos para implementar el Sistema de Control Interno, se detalla en la Tabla N° 2, que se detalla a continuación:

Tabla 4:

La temporalidad del Sistema de Control interno: Plazos.

Fase	Etapa de implementación	Plazo por nivel de Gobierno – Nacional (en meses)
Planificación	Etapa I: Acciones preliminares	2
	Etapa II: Identificación de brechas y oportunidades de mejora	6
	Etapa III: Elaboración de Plan de trabajo para el cierre de brechas	1
Ejecución	Etapa IV: Cierre de brechas	13
Evaluación	Etapa V: Reportes de evaluación y mejora continua	2
Total, plazo de implementación del SCI		24

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

La Contraloría General de la Republica (2016), a través de la Directiva N° 013-2016-CG aprobada con R. C. N° 149-2016-CG, señala que la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto para el Sector Público del periodo fiscal 2016, del 06/12/2015, establece con precisión los plazos máximos en la que cada entidad pública, cumplir con la implementación

del SCI en cada nivel de gobierno, y en el caso de la presente tesis, la entidad corresponde al Gobierno Nacional, cuyo plazo de implementación, es de 24 meses, es decir venció el 31 de diciembre de 2017.

1.2.7 Actividades del Comité de Control Interno

Definición de Comité de Control Interno

Actualmente según la Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, aprueba la *Guía de Implementación y fortalecimiento del SCI en las instituciones del Estado*, refiere que “es el equipo con capacidad y atribuciones para la toma de decisiones en la entidad responsable de promover, orientar, coordinar y realizar seguimiento a las acciones de implementación del Sistema de Control Interno - SCI” (p.3).

Funciones del Comité de Control Interno

En el marco de las responsabilidades, mediante la Resolución N° 057-2016-AMAG-CD/P, publicado en el Portal de Transparencia de la Academia de la Magistratura, establece las funciones del Comité de Control Interno, que a continuación se detalla:

- (1) Monitorea el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre el Control interno.
- (2) Desarrolla el diagnóstico actual de Control interno dentro de la institución
- (3) Propone la estimación de los recursos necesarios para la implementación del cuadro de necesidades.
- (4) Comunica a todo el personal de la importancia de contar con un Sistema de Control eficiente.
- (5) Informar a la Alta Dirección sobre los avances realizados en materia de implementación del Control interno.
- (6) Coordinar con todas las áreas de la institución, aspectos pertinentes a la implementación del Control Interno. (p. 4)

Consideraciones para la conformación, instalación y funcionamiento del Comité de Control Interno

Con la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, aprueba la Directiva N° 013-2016-CG-2016-CG denominada *Implementación del Sistema de Control interno en las entidades del Estado*, para la conformación, instalación y funcionamiento del Comité de Control Interno, tiene en cuenta los siguientes aspectos:

El Comité de Control Interno debe estar integrado por un presidente, un secretario técnico y miembros titulares, con igual número de suplentes (con un mínimo de cinco y un máximo de siete miembros titulares).

En cuanto a las funciones y responsabilidades de los miembros del Comité de Control Interno, para las labores de implementación y la asistencia a las sesiones, se mencionan en el Reglamento que es elaborado por el citado Comité, y es aprobado por el Titular de la entidad.

El Comité de Control Interno, debe sesionar como máximo cada sesenta días calendarios.

El Secretario Técnico del Comité de Control Interno, es el integrante que debe registrar los avances alcanzados y los acuerdos adoptados en cada una de las sesiones en un libro de actas y custodia la documentación emitida en el transcurso de la implementación del Sistema de Control Interno.

El Comité de Control Interno puede establecer la conformación de uno o más equipos de trabajo, que servirán de soporte durante la implementación del SCI en la entidad, para tal efecto se debe especificar las actividades que realicen, una vez conformados; y los equipos de trabajo deben reportar al Comité de Control Interno. El Comité de Control Interno, solicita a cada unidad orgánica de la entidad, la designación de un coordinador de control interno, quienes serán los nexos con el Comité durante el proceso de implementación del SCI, a fin de facilitar la información y atender las consultas.

Diagnóstico del Sistema de Control Interno

De acuerdo con la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, aprueba la Directiva N° 013-2016-CG-2016-CG denominada *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*, señala que con la finalidad de conocer el estado situacional de la implementación en la entidad se debe elaborar un documento denominado Diagnóstico del Sistema de Control Interno, y para tal efecto se lleva a cabo a través de dos actividades que son:

La elaboración del programa de trabajo por el Comité de Control Interno y aprobado por el titular de la entidad, para realizar su diagnóstico es necesario constituir un instrumento que permite a la entidad definir el curso de acción, ordenarse, prevee y estimar los recursos humanos, presupuestarios, materiales, entre otros, que se requiere para el desarrollo del diagnóstico del SCI.

La realización del diagnóstico del Sistema de Control Interno, a través de un equipo de trabajo, con el apoyo de los funcionarios responsables y coordinadores de control interno, cuyos resultados obtenidos se dará a través de un informe que es aprobado por el comité de Control Interno y presentado a la Alta Dirección de la entidad para que disponga la elaboración del Plan de Trabajo.

Cabe señalar, que el citado informe, es un documento que contiene los resultados del estado situacional del Sistema de Control Interno, identificando brechas, entendidas como la diferencia entre el criterio (normativo aplicable a la gestión) y planificado en los instrumentos de gestión, con la situación encontrada en la entidad respecto a sus componentes.

Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno

De acuerdo a la Resolución N° 057-2016-AMAG, aprueba el Plan de Trabajo de la entidad materia de la investigación, es un documento que sirve como guía y precisa el curso de acción a seguir para cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico, con la finalidad de continuar con la ejecución y evaluación para culminar con la implementación del Sistema de Control Interno.

Asimismo, señala que los miembros del Comité de Control Interno de la entidad, son los responsables de elaborar el Plan de Trabajo para la implementación del citado Sistema, y es aprobado por la máxima instancia institucional.

El Plan de Trabajo, en su elaboración considera tres (03) aspectos a tomarse en consideración, que son: la descripción de actividades y cronograma de implementación, el desarrollo del Plan de Trabajo y la elaboración detallada del Plan de Trabajo:

Descripción de actividades y cronograma de implementación

En el citado Plan tiene en cuenta las tres fases, que son el Planeamiento, Ejecución y Evaluación y establece el cronograma de implementación del Sistema de Control Interno, señalando los tiempos y plazos, desde la fecha de inicio de la fase de Planificación y culmina con la presentación del Informe final respecto a los resultados de la implementación en la fase de Evaluación.

Desarrollo del Plan de Trabajo

En el marco de la estructura orgánica, para el desarrollo y ejecución del Plan de Trabajo, señala los niveles de autoridad y responsabilidades, de acuerdo al siguiente detalle:

Grupo Directivo, conformado por los integrantes del Comité de Control Interno, en coordinación con la Presidencia del Consejo Directivo

La Alta Dirección, cuyas responsabilidades son:

La aprobación de lineamientos, políticas y directivas.

Asegurar los recursos necesarios

Revisar el avance de la implementación del SCI.

Presidir las reuniones, informes de avances de implementación del grupo evaluador.

El Comité de Control Interno, cuyas responsabilidades, son las siguientes:

Asegurar, el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno.

Informar a la Alta Dirección sobre los avance y desempeño de la implementación.
Promover la toma de conciencia en todos los niveles de la entidad sobre el Control Interno.

Programar y presidir las reuniones de coordinación y avance del proceso de implementación, tomando acuerdos para la mejora continua institucional.

Grupo Técnico, conformado por los Subdirectores de las unidades orgánicas, cuyas responsabilidades son:

Desarrollar e implementar el Sistema de Control Interno a nivel de unidades orgánicas.

Informar al Comité de Control Interno, sobre el avance y desempeño de la implementación del SCI.

Difusión y constatación del grado de entendimiento y la toma de conciencia del personal de las unidades orgánicas.

Grupo Evaluador, cuyas responsabilidades son las siguientes:

Desarrollar las evaluaciones, conforme señala la normativa vigente de la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.

Evaluar objetivamente el desarrollo de las acciones ejecutadas, validando el cumplimiento del Cronograma aprobado para tal fin.

Elaborar los Informes de avance y final de la implementación del SCI en la entidad.

Elaboración del Plan de Trabajo

El presente documento señala en forma detallada el cronograma de ejecución de metas, responsables, costo y las diversas actividades relacionadas con las Normas Generales de Control Interno en función de las Normas Básicas de Ambiente de Control, Actividades de Control Gerencial, Evaluación de Riesgos, y de Supervisión.

El presente documento señala en forma detallada el cronograma de ejecución de metas, responsables, costo y las diversas actividades relacionadas con las Normas Generales de Control Interno en función de las Normas Básicas de

Ambiente de Control, Actividades de Control Gerencial, Evaluación de Riesgos, Información y Comunicación, y la de Supervisión.

Cabe señalar, las acciones que se determinan en el Plan de Trabajo, deben coincidir con la programación de las actividades del Plan Operativo de la entidad, a fin de garantizar la implementación satisfactoria del SCI. En tal sentido es el Comité de Control Interno el responsable de velar por el cumplimiento del citado Plan de Trabajo.

1.3 Marco espacial

Para desarrollar la presente investigación, se ha utilizado documentos oficiales relacionados con leyes y normativas aprobadas por el Congreso de la Republica y la CGR, que se encuentran publicados en el Diario Oficial El Peruano y páginas web institucionales de uso público; así como tesis y artículos de investigación relacionados con el control gubernamental y control interno.

1.4 Marco temporal

El presente estudio de investigación, se ha enmarcado su desarrollo iniciando la ejecución desde el mes de junio de 2017 con la revisión y análisis de tesis, revistas y artículos de investigación; y posteriormente se procedió a plasmar la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema y la justificación del Estudio.

Posteriormente, se enmarca el desarrollo del marco metodológico de la investigación se realizó el mes de julio de 2017, en donde se definió y adopto contextualmente el enfoque, método y diseño de investigación. Asimismo, se definió el escenario de estudio y la caracterización de sujetos.

En los meses de noviembre y diciembre de 2017, en el marco de la actividad de elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de datos, fundamentalmente se realizó entrevistas, basados en nuestro objetivos con la finalidad de complementar el análisis documentario; y dichas entrevistas se realizó

con dos personas que son sujetos con experiencia que participaron en el proceso de implementación del SCI en las entidades del Estado.

1.5 Contextualización

A nivel nacional, los orígenes del control datan desde la época del incanato, función que ha continuado en la época colonial hasta nuestra era republicana en que se logra consolidar en el marco de una estructura como Estado.

Históricamente en el ámbito legal, el Control en el Perú en nuestros tiempos modernos nace con la creación de la Contraloría General de la República por Decreto Supremo de 26 de setiembre de 1929 por el Presidente Augusto B. Leguía.

Posteriormente surge el Decreto Ley N° 19039, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control de fecha 16 de noviembre de 1971, el mismo que señala que la Contraloría General de la República, es la entidad superior de control del sector público nacional. Luego en el año 1972, según Decreto Supremo N° 001-72-CG se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control. Posteriormente mediante Decreto Ley N° 26162 de 24 de diciembre de 1992, es regulado el Sistema Nacional de Control señalando las atribuciones, principios y criterios aplicables en el ejercicio del control gubernamental y es derogado el Decreto Ley N°19039.

Actualmente, nos rige la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República publicado en el Diario Oficial El Peruano con fecha 23 de julio de 2002, en cuyo artículo 7° expresa que el Control Interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectuó de manera correcta y efectiva.

Con la finalidad de establecer normas para regular la implantación y funcionamiento del Control Interno. se aprueba el 17 de abril de 2006 la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

En el marco a lo señalado y dispuesto de la citada Ley N° 28716, se aprobó la *Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado* aprobado por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 408-2008-CG de 30 de octubre de 2008, con el objetivo fundamental de establecer los lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación del Sistema de Control Interno, considerando a la presente Guía, como un documento orientador para una efectiva gestión pública y control gubernamental, basados en las Normas de Control Interno aprobado por el Órgano superior de Control mediante la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que constituyen los lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno; y la *Guía de Normas de Control Interno del Sector Público* – Intosai, 1994, que es un documento oficial que aprueba las normas de control interno a nivel mundial.

Actualmente la CGR, mediante la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, de 20 de enero de 2017, aprueba *la Guía para Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*; y deja sin efecto la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, de 30 de octubre de 2008, en el marco de la necesidad de actualizar el proceso de implementación del SCI.

La CGR, dentro del contexto social, dispone de una dependencia de Programas Sociales, a fin de ejercer el control a las entidades gubernamentales respecto al gasto público, en el marco de las políticas sociales en los tres niveles de gobierno del Estado, mediante acciones de control a través de los Planes de Control aprobados, cuyos resultados permitirá recomendar el correcto uso de los recursos presupuestales asignados a los Programas Sociales que el Estado brinda a la población. .

De allí la importancia del control interno, enmarcado en el contexto de realizar acciones de fiscalización del uso correcto de los recursos públicos en los Programas Sociales en los tres niveles de gobierno; y es en este contexto que el control preventivo identifica los riesgos que se presenta en la ejecución de los Programas Sociales, a fin de mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades del Estado en brindar servicios óptimos y poder prevenir la correcta, eficiente y

transparente utilización y gestión de los recursos públicos, y por consiguiente minimizar o erradicar los actos de corrupción en nuestro país; y por consiguiente permitirá reducir los índices de la pobreza en nuestro país.

En el marco del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, una de las Políticas Nacionales que son de cumplimiento obligatorio para las entidades del Gobierno Nacional Estado, es en materia de la Política Anticorrupción, en la que la Contraloría General de la República ejerce un rol fundamental frente a la lucha contra la corrupción, para cuyo efecto desarrolla sus atribuciones de supervisar la correcta y transparente utilización de los recursos públicos, así como la función de prevenir y detectar actos irregulares y/o ilícitos legales, que determina como consecuencia de su acción fiscalizadora las responsabilidades de los funcionarios y servidores públicos.

En consecuencia el accionar del Sistema Nacional de Control se vincula específicamente con la problemática de la corrupción, a través del control interno, así como del control posterior; y para su cumplimiento la Contraloría General de la República anualmente establece Lineamientos de Política, con el objetivo de contribuir su accionar de control hacia las áreas de riesgo sensibles a la corrupción con los principios que rigen el ejercicio del control gubernamental, señalados en la Ley N° 27785.

II. Problema de investigación

2.1 Aproximación temática: observaciones, estudios realizados y preguntas orientadoras

Se ha realizado trabajos de investigación previos para determinar según los enfoques de investigación, para establecer las dificultades en la implementación del sistema de control interno, para concluir y demostrar la validez de los objetivos establecidos.

En cuanto a los estudios relacionados a nivel internacional, Gamboa, Puente y Vera (2016), refiere en su investigación titulada *Importancia del Control Interno en la Gestión Pública*, realizó un análisis respecto a la implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, indica que el representante legal es responsable de la institución, debiendo aplicar métodos y procedimientos, al igual que la calidad, la eficiencia y eficacia, asimismo la responsabilidad de la buena marcha de la entidad pública es de todas sus colaboradores. Y con la reglamentación del control interno en el sector público, se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, concluye en que debe realizarse un seguimiento continuo en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, y efectuar evaluaciones periódicas, que responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno. También Vega (2016), en su investigación titulada *Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección*, sostuvo que para competir en el mercado, las empresas necesitan un control de gestión eficaz y eficiente de sus procesos y optimizar recursos; e indica como objetivo en su trabajo de investigación demostrar la necesidad latente de las empresas de perfeccionar su control interno y de gestión y concluye sosteniendo que el Control Interno es un Control de Gestión, resaltando su legalidad y normativa desde el punto de vista estratégico, hasta lo económico y operativo.

Estudios relacionados al tema a nivel nacional, Barbaran (2013), refiere en su tesis titulada *Implementación del control interno en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*, sostiene que el presente trabajo de investigación es una de las principales herramientas que permite conocer

el Control Interno, basado en el Informe del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) conocido como COSO); su objetivo fue determinar si la implementación del control interno tiene incidencia en la gestión del Cuerpo General de Bomberos del Perú, concluyendo en que la implementación del control interno, involucra el entorno del ambiente de control de las personas que conforman la institución, desarrollen sus actividades y se interioricen con sus responsabilidades del control, la misma que será aprovechada de base a otros componentes del control interno que tienen relación con el ambiente de control ayudando al establecimiento de metas y objetivos institucionales. Asimismo Salazar (2014) en su tesis titulada *El Control Interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de Hoy*, refiere que la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), de la cual es miembro activo la Contraloría General de la República del Perú, viene promoviendo desde el año 1992 la implantación del Control Interno en las entidades públicas; y planteó como objetivo demostrar que el control interno es una herramienta de apoyo para el gerente público en la actualidad, toda vez que busca brindar una seguridad razonable que en el proceso de lograr los objetivos de la institución, y concluyo señalando, que la Contraloría General de la República no ha demostrado tener una política a largo plazo, en lo concerniente a como impulsar la implementación del Sistema de Control Interno en las instituciones públicas; asimismo expresa que el control interno, busca que la Alta Dirección, los gerentes y personal de la entidad efectúen acciones de cautela, previa, simultánea y posterior, orientado al logro de los objetivos y metas institucionales.

Es importante precisar, según el estudio realizado por la Contraloría General de la República hace de conocimiento público mediante el Boletín Institucional "Control" (2015), respecto al nivel de cumplimiento de la implementación del Sistema de Control Interno en el Perú por las entidades públicas realizada en el año 2014, habiéndose logrado de la medición anual, de un avance del 25 % promedio equivalente a 655 entidades públicas de un total de 2,491 a nivel nacional conforme al *Listado de Entidades Públicas del Estado Peruano* publicada en el Portal de Transparencia de la PCM (2017), es decir transcurrido más de ocho (08)

años es muy baja el nivel de implementación, en la cual la entidad materia de la presente investigación no se ha implementado el año 2017, encontrándose en las fase de planificación, muy a pesar de normativas legales que señalan plazos; en tal sentido con la finalidad de impulsar la implementación se aprueba la Ley N° 30372 (2017), denominada Ley de Presupuesto del Sector Publico para el año fiscal 2017, que **en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final**, fija la obligación de todas las entidades del Estado en los tres (03) niveles de gobierno de implementar el Sistema de Control Interno, en un plazo máximo de (24) meses para el Gobierno Nacional, (30) meses para Gobiernos regionales y (36) meses, para los Gobiernos Locales contados a partir de la vigencia de la citada Ley.

En tal sentido, al 31 de diciembre de 2017, en la entidad materia del presente trabajo de investigación, no se ha cumplido con la implementación, y en este contexto, nos hacemos preguntas orientadoras que ayuden a establecer los objetivos de la investigación tales como: ¿Cuáles son las dificultades que puede tener una entidad para implementar el Sistema de Control interno en una entidad del Estado?, ¿No ha sido fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?, ¿Existen razones para que las entidades del Estado no cumplan con la implementación del Sistema de Control Interno, dentro de los plazos establecidos?, ¿El Comité de Control Interno conoce el modelo de implementación? y finalmente ¿El Comité de Control Interno, está capacitada para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en la implementación del Sistema de Control Interno?

2.2 Formulación del Problema de Investigación

2.2.1 Problema General

¿Cuáles son las dificultades que se presentan en la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?

2.2.2 Problemas Específicos

¿Por qué no se ha implementado el Sistema de Control Interno en una entidad del Estado, considerando que es fundamental para mejorar la gestión pública?

¿Qué razones existen para que el Comité de Control Interno, no haya cumplido con la implementación del Sistema de Control Interno en los plazos establecidos?

¿Cuáles son motivos, para que el Comité de Control Interno, no conozca el modelo de implementación del Sistema de Control Interno, conforme señala la normativa?

¿Por qué no están capacitados los integrantes del Comité de Control Interno para cumplir con sus funciones en la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?

2.3 Justificación

2.3.1 Teórica

El presente trabajo de investigación, está referido a las dificultades que ha enfrentado la entidad, para que no se haya implementado el Sistema de Control Interno, en el marco del establecimiento de Ley N° 28716, muy a pesar que el Órgano Superior de Control ha emitido normativas legales para que se cumpla en plazos perentorios la implementación respectiva.

2.3.2 Práctica

Se ha realizado la investigación, para identificar las dificultades que se han presentado para que en el lapso de (10) años para que no se haya implementado el Sistema de Control Interno, y para tal efecto se ha contado con la participación de expertos en gestión pública y control interno, a fin de determinar las dificultades, considerando la necesidad imperiosa que la entidad debe contar con un Control Interno, que permita prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción y por consiguiente tener una gestión pública transparente y eficiente.

2.3.3 Metodológica

Para realizar un análisis profundo, en función a las dificultades que se presentaron en la implementación del Sistema de Control Interno, se ha utilizado el método de investigación interpretativo y diseño denominado *Estudio de Caso*, debido a que se busca analizar a profundidad mediante la documentación e información obtenida, así como las entrevistas realizadas, de las razones que dificultaron la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad del Estado; es decir la presente investigación es de suma importancia, fundamentándose el estudio más por razones teóricas que estadísticas; y refleja que la investigación sea objetiva, analizando y explicando la verdadera situación estudiada.

2.4 Relevancia

La presente investigación del Control Interno, tiene una gran relevancia toda vez que con la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad del Estado, va a permitir, identificar y prevenir riesgos, evitar irregularidades y por consiguiente minimizar los actos de corrupción, hechos que contribuirán en hacer que la gestión institucional, vaya a ser mucho más eficiente y transparente en brindar mejores servicios a la ciudadanía, en el marco de la modernización de la gestión en nuestro país.

2.5 Contribución

La presente investigación, contribuirá con diagnosticar cuales son las dificultades que se presenta en la implementación del Sistema de Control interno en la entidad, y servirá para que el personal funcionarios y servidores, tomen conciencia de la importancia de los beneficios que ofrece, al fomentar una cultura de control en el desarrollo de las actividades institucionales, que el Control Interno bien aplicado contribuye a obtener una gestión pública óptima y es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción; ayuda a conseguir las metas de desempeño y prevenir la pérdida de recursos; facilita tener una información financiera confiable exigiendo así que la institución cumpla con las leyes y normativas.

2.6 Objetivos

2.6.1 Objetivo General

Identificar las dificultades que se presentan para la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado.

2.6.2 Objetivos Específicos

Establecer, si es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado.

- a. Determinar que razones imposibilitan al Comité de Control Interno, para cumplir con su trabajo dentro de los plazos establecidos por el órgano superior de control, en la implementación del Sistema de Control Interno – SCI en la entidad.
- b. Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, conocen el modelo de implementación del Sistema de Control Interno – SCI en la entidad.
- c. Determinar, si los integrantes del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

III.Método

3.1 Metodología

3.1.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es cualitativo, y según Ñaupas, Mejia, Novoa, Villagomez (2014), definió:

En este enfoque se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación; la observación y la descripción de los fenómenos se realizan, pero sin dar mucho énfasis a la medición. Las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso, no necesariamente al principio. Su propósito es reconstruir la realidad, descubrirlo, interpretarlo; por tanto, el método no es la verificación, la contrastación o falsación poperiana, sino la comprensión, la interpretación o la hermenéutica” (p.98).

Los alcances de la presente investigación son prácticos y más aplicativos, y se basan en leyes, normas y guías actualmente vigentes para la recopilación de información.

3.1.2 Método de investigación

Es una forma sistemática que permite obtener información y conocimiento sobre el objeto de investigación, buscando la solución a un problema, al respecto Stake (1999), señaló:

Toda investigación depende de la interpretación, requieren que las personas mas responsables estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando, y resumiendo. Es esencial que la capacidad interpretativa del equipo de investigadores no pierda nunca el contacto con el desarrollo de los acontecimientos. (p.45).

Asimismo, Ñaupas, Mejia, Novoa, Villagomez (2014), señaló:

El investigador utiliza un proceso interpretativo más personal que le permita comprender la realidad, utilizando un procedimiento inductivo

y concreto, observando interpretando los fenómenos de la realidad de acuerdo con sus experiencias anteriores y de cualquier elemento o factor que lo pueda servir de ayuda.” (p.350).

3.1.3 Diseño de investigación

El diseño utilizado está orientado en el Estudio de Caso; y al respecto según Ñaupas, Mejia, Novoa, Villagomez (2014), señaló:

Se utiliza en una investigación sistemática y profunda de un caso concreto: una persona, una organización, un acontecimiento, una familia, etc. Aplicándose actualmente en distintas disciplinas: la ciencia política, la administración, el marketing y la informática, entre otros”. (p. 365).

Según Katayama (2014, p. 57), “es el estudio de un fenómeno en particular donde se realiza un examen exhaustivo del objeto de estudio reconstruyéndose luego el contexto social concomitante a él”.

También Hernández, Fernández, Baptista (2014, pág. 470), enunció:

El estudio de caso, se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística.

3.2 Escenario de estudio

El ambiente físico, donde se realiza el presente estudio de investigación, es una institución de creación constitucional, cuya sede se encuentra ubicado en la ciudad de Lima.

Cabe señalar que entidad pública del Estado, es una institución oficial del Estado peruano, que tiene como finalidad desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, perfeccionamiento, certificación y acreditación de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público en todas sus instancias, propiciando su formación ética y jurídica, su conciencia creadora y la permanente reflexión sobre el rol que les compete asumir al servicio de la administración de

justicia en el proceso de desarrollo del país. Asimismo, extiende sus actividades de capacitación a los auxiliares de justicia.

La misión de la Academia de la Magistratura, es buscar la formación y capacitación de jueces, fiscales y aspirantes a la Magistratura en todos sus niveles para la defensa oportuna y justa de la persona humana y de la sociedad.

Y tiene como visión ser la institución académica de alta especialización y calidad en la formación y capacitación de Jueces, Fiscales y auxiliares de Justicia, ejerciendo la función rectora del Sistema Nacional de Capacitación especializada de los mismos, contribuyendo con la mejora del Sistema de Justicia Peruano.

3.3 Caracterización de sujetos

Para el presente trabajo de investigación, se realizó entrevistas a personas que realizan labores profesionales en la administración pública, están involucradas en el Control Interno en las entidades del Estado, una de ellos labora como Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto y además designado como Secretario Técnico del Comité de Control Interno de una institución pública, y el otro entrevistado es consultor especialista de Auditoria en Control Interno de una entidad municipal, conforme se detalla en la Tabla 1:

Tabla 5:

Personal entrevistado.

Cargo	Tiempo de experiencia en el Sector Publico	Profesión
Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto y Secretario Técnico del Comité de Control Interno	25	Economista
Consultor y Especialista en Auditoria	16	Contador Publico Colegiado

Elaborado: Propia fuente

3.4 Trayectoria metodológica

El presente trabajo de investigación, se desarrolló teniendo en consideración, que la evaluación realizada es netamente normativo, que se encuentra dentro del contexto legal vigente; siendo preponderante la aprobación de la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y resoluciones de control, por lo que se realizó los estudios previos, para luego establecer la formulación del problema y sus objetivos, así como determinar el marco metodológico y finalmente se definen los resultados, la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Identificación de documentación

Se ha iniciado con la revisión de la información documentada de diversas fuentes, tales como tesis, artículos de investigación, libros y revistas a fin de establecer los antecedentes de la investigación, la misma que ha servido como fuente de información importante, a fin de identificar el marco teórico en cuanto a la implementación del Sistema de Control Interno Control en las entidades del Estado en el marco de la temática de la investigación de Control Interno en la Gestión Pública.

Búsqueda de información relacionada

A fin de analizar la información relacionada con el tema de investigación, se realizó la búsqueda de información documentada recolectando datos de documentos técnicos normativos a través de las fichas de análisis documental, respecto a la implementación del Sistema de Control Interno; para cuyo efecto el Organo Superior de Control aprueba normativas en el marco de la Ley de Control Interno, cuyas normas son la Directiva para *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado* y la *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado* y, las mismas que permitieron determinar, las categorías apriori son las siguientes:

Sistema de Control Interno

El Modelo de implementación del Control interno

La temporalidad del Sistema de Control interno

Las actividades del Comité de Control interno

Determinación de Conceptos

Considerando que el presente trabajo de investigación es de enfoque cualitativo, ha sido conveniente revisar, analizar y precisar las conceptualizaciones de cada una de las categorías apriori determinadas de las normativas de control emanadas de la Contraloría General de la Republica, a fin de involucrarnos en la problemática que es materia de la investigación, que conlleva a identificar las dificultades en la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.

Planificación de la Información

Es fundamental la información y documentación obtenida, la misma que ha permitido formular el planteamiento del problema de la investigación dentro de un enfoque cualitativo, y por ende establecer los objetivos que facilitara la comprensión de los alcances y límites de la investigación propuesta; por lo tanto se va ha determinado el problema de investigación, establecido dentro del marco de la investigación cualitativa, pudiendo realizarse algunos modificaciones debidamente sustentadas, conforme Sampieri (2014), señalo que “el planteamiento puede sufrir cambios o ajustes conforme avanza la investigación. Las modificaciones que se realicen en el planteamiento habrán que justificarse” (p.459).

En tal sentido la aplicación, en cuanto al buen manejo de la base de la información y documentación obtenida, nos permitirá disponer claramente definido en cuanto al planteamiento del problema de investigación y objetivos establecidos.

3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2015), las técnicas más utilizadas en la recolección de datos, utiliza dos técnicas, una referida a la Entrevista Estructural, la que ha sido previamente planificada, porque que las preguntas se relacionan con los objetivos definidos en forma secuencial y estructurada (p.163). Mediante la Entrevista se elaboró la Guía respectiva de preguntas basado en las categorías apriori

Y la otra técnica empleada es el Análisis Documental, que consiste en obtener datos documentales o fuentes escritas, vinculados con la materia del proceso, y emplea como instrumentos fichas textuales (p.166).

Las técnicas utilizadas, contiene dos propiedades una constituida por la validez con que mide en función a su contenido y la otra propiedad es por el grado de confiabilidad de la información obtenida.

3.6 Tratamiento de la información

Debemos concebir, que la información y documentación que contamos es de dos fuentes fundamentales, la normatividad de control vigente en cuanto al Sistema de Control Interno; y por otra parte la opinión y juicio de dos (02) personas profesionales altamente calificadas, con experiencia en gestión pública y control interno a través de las entrevistas realizadas.

En primer lugar, es necesario tener presente en el contexto en que se analizó y comparó las normativas en funciones de las categorías a priori, para que de esta manera encontrar la coherencia con las opiniones de profesionales entrevistados a través de una Guía de Entrevista, que permiten cumplir con los objetivos de la investigación realizada.

Del tratamiento de la información obtenida y habiendo encontrado una objetividad en la opinión de profesionales entrevistados, buscamos las convergencias así como divergencias en sus respuestas para que de esta manera podamos triangular entre la documentación obtenida, la respuesta a las entrevistas

y la teoría relacionada con el tema; y arribar a las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

3.7 Mapeamiento

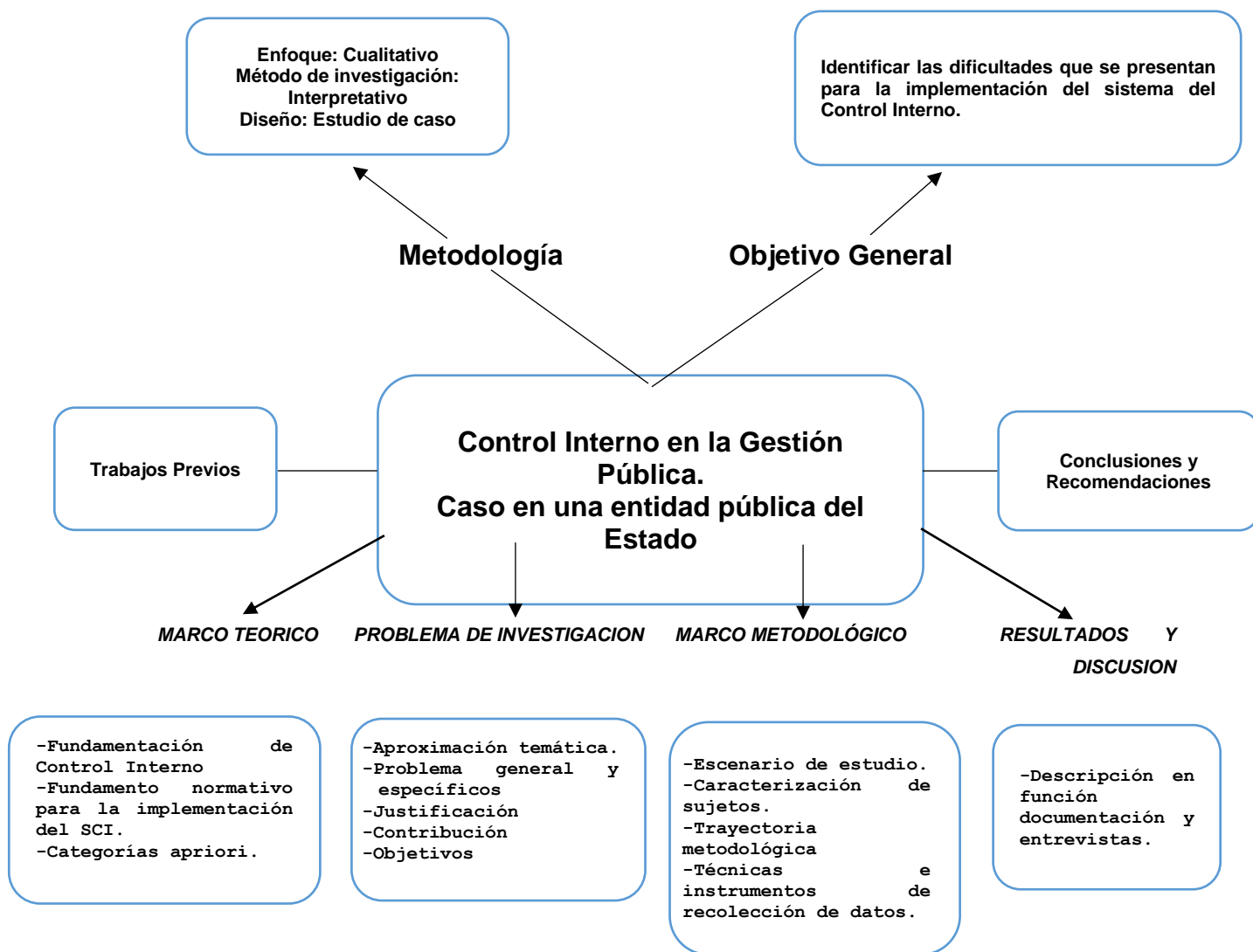


Figura 2: Mapeamiento del trabajo de investigación

3.8 Rigor Científico

El presente trabajo de investigación de un Estudio de Caso, relativo al “Control Interno en la Gestión Pública”, el termino Control tiene su fuente de origen en la Administración por estar basado en el fundamento de la Teoría de la Ciencia

Administrativa, según Harol Kootz y Heinz Wehrich (1994), sostiene que la Administración es una ciencia al igual que otras disciplinas como la medicina, contabilidad o la ingeniería, porque trabajan utilizando el conocimiento organizado, es decir la ciencia viene a constituir la aplicación del método científico en el desarrollo del conocimiento; y por consiguiente una ciencia se sustenta con conceptos claros, teoría, principios, técnicas y otros conocimientos acumulados que se han desarrollado con la hipótesis, experimentación y análisis.

Asimismo, según Harol Kootz y Heinz Wehrich (1994), sostiene que la Administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente, con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas, a través de las funciones de planeación, organización, dirección, integración y control.

El Control según Harol Kootz y Heinz Wehrich define, que mide y corrige el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajustan a lo planificado, y la esencia del control, reside en la verificación de si la actividad de controlada alcanza los objetivos, con los resultados deseados.

Según Chiavenato (1945), sostiene que la Teoría Moderna de la Administración, se inició a principios del siglo XX, por Henri Fayol, considerado como el fundador de la administración científica, al sostener que las funciones universales de la administración son: la planeación, organización, dirección, coordinación y control; y en cuanto al Control define, que mide el desempeño para corregir las desviaciones o discrepancias y garantizar que se realice lo planificado.

En consecuencia, el rigor científico del presente trabajo de Estudio de Caso, consiste en aplicar con exactitud una metodología de investigación establecida por el trabajo realizado y los conceptos definidos, conllevado bajo un ordenamiento y desarrollo en el contexto de la investigación cualitativa conforme Hernández (2014), enunció “Durante toda investigación cualitativa pretendemos realizar un trabajo de calidad, que cumpla con el rigor de la metodología de investigación” (p.453), los mismos que están basados en criterios de la *credibilidad* entendida que los argumentos en las respuestas de los entrevistados son demostrables y las fuentes son confiables y claras, en cuanto a la *transferibilidad* o llamado también la aplicación de los resultados de la investigación, conlleva necesariamente a la

adopción de soluciones, en cuanto a la *confirmabilidad* vinculado con la credibilidad, está referido a confirmar la investigación de los datos obtenidos en su fuente sean confiables para interpretarlos; y finalmente la *dependencia* implica que los datos de la investigación deben revisarse por distintos investigadores y deben sostener a interpretaciones congruentes e involucra los intentos de los analistas por capturar las condiciones cambiantes de las observaciones y el diseño de la investigación.

IV. Resultados

4.1. Descripción de resultados

4.1.1 De la revisión de documentos:

4.1.1.1 En lo que se refiere al Objetivo General: Identificar las dificultades para la implementación del Sistema de Control Interno

En el marco de la Ley N° 28716 denominada la *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*, aprobada el año 2006, dispone obligatoriamente la implantación del Control Interno, y la Contraloría General de la República como órgano rector del Sistema Nacional de Control, emana normativas de control para su implementación del Sistema de Control Interno; para cuyo efecto mediante la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG aprueba la *Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*, con el objetivo fundamental de establecer los lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación del mencionado Sistema de Control Interno; y asimismo establece un plazo máximo de 24 meses para la implementación y la emisión de informes respecto a los resultados.

Luego mediante el Decreto de Urgencia N° 067-2009, se modifica el artículo 10° de la Ley N° 20716, señalando que la implantación y funcionamiento del control interno será de aplicación progresiva, teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de cada entidad, así como la disponibilidad de los recursos presupuestales.

Posteriormente con la dación de la Ley N° 30372 de 05 de diciembre de 2015, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, establece la obligación de la totalidad de las entidades del Estado de implementar el Sistema de Control interno, en un plazo máximo de 36 meses; y para normar su implementación, con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG es aprobada la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la citada Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final.

Finalmente, en el marco de la aprobación de la Directiva en mención con la finalidad de actualizar las orientaciones de normativas de control interno, la Contraloría General de la República, dejó sin efecto Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG, y aprueba una nueva *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado* mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que permite orientar el desarrollo de las actividades del modelo de implementación en los tres niveles de gobierno, a fin de fortalecer el control interno mediante una gestión eficiente y transparente en el ejercicio de la función pública en el uso de los recursos públicos

De la documentación revisada, se aprecia diversas normativas legales en el ámbito del control gubernamental, aprobadas desde el año 2006 que transcurrido más de 10 años no se cumple con la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad, que es materia del presenta trabajo de investigación, y existen escasos estudios de investigación realizados con relación a las dificultades que se haya presentado en la implementación del Sistema de Control Interno, y uno de ellos es el autor Argandoña (2014), quien sostiene que los Titulares en las entidades del Estado en algunos casos tienen desconocimiento así como otros Titulares, denotan la falta de voluntad en cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno, como obliga la ley de control interno. .

Asimismo, se dispone de Resolución de Contraloría N° 320-CG, (2006), aprueba las *Normas de Control Interno*, que menciona limitaciones a la eficacia de control interno, como son: a) La eficacia del control interno se ve afectada por causas relacionadas a los recursos humanos y materiales, b) El funcionamiento del sistema de control interno depende del factor humano, pudiendo verse afectado por un error de juicio, criterio, negligencia o corrupción, y c) Los cambios en el ambiente externo e interno de la entidad, tales como los cambios organizacionales y en la actitud del titular de la entidad así como funcionarios, pueden tener impacto sobre la eficacia del control interno y sobre el personal que maneja los controles.

En consecuencia existe escasa teoría, en cuanto a estudios que se hayan realizado respecto a las dificultades que se han presentado en la implementación del Sistema de Control Interno, como es el autor Argandoña (2014) en su libro

“Control Interno y Administración de Riesgos en la Gestión Pública” y la normativa emitida del Órgano Superior de Control, referido a la R. C. N° 320-320-CG, (2006), que aprueba las *Normas de Control Interno*; considerando que sean dado leyes y las diversas normativas de control desde el año 2006 hasta el 2017, cuya última norma es la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG que establece plazos por niveles de gobierno, y en el caso de la entidad materia de la presente investigación, cuyo plazo para su implementación fue 24 meses, que venció el 31 de diciembre de 2017, y no se ha cumplido con la implementación del SCI.

4.1.1.2 Con relación al Objetivo 1: Establecer si es fundamental la implementación del Sistema de Control interno

De acuerdo con la aprobación de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, establece que es obligatorio la implantación y funcionamiento del Sistema de Control interno, y señala la responsabilidad administrativo funcional en el caso de inobservancia de la citada Ley, cuya obligatoriedad corresponde al Titular y funcionarios de la entidad que se implemente y funcione en control interno, porque va a promover la reducción de riesgos de corrupción, fomentar la práctica de los valores éticos, incentivar la rendición de cuentas de los funcionarios y servidores, contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales, y por consiguiente promover una mejora ostensible en la gestión pública de la entidad.

Si bien, es cierto que es imprescindible la implementación del Sistema de Control interno, sin embargo de acuerdo a un estudio realizado por la Contraloría General de la Republica, hace de conocimiento público a través de un Boletín Institucional “Control” (2015), respecto al nivel promedio de cumplimiento de la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas al año 2014, habiéndose logrado solo el 25 % equivalente a 655 entidades públicas, de un total de 2,491 a nivel nacional, es decir transcurrido más de (08) años, es muy bajo el nivel de haberse cumplido con la implementación, lo que denota la existencia de un 75 % de entidades públicas que continua sigue siendo bajo el nivel de implementación del Sistema de Control Interno, muy a pesar de los plazos establecidos, denotándose que los Titulares de las entidades, así como funcionarios y servidores, no se han interiorizado de la imperiosa necesidad de contar con un

sistema de control interno, que es imprescindible su implementación porque permitirá prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en el desarrollo de las actividades institucionales, cuyo efecto contribuirá a impulsar que la gestión pública, sea más eficiente y transparente en sus actos, para brindar los mejores servicios a los ciudadanos, que son la razón de ser de las entidades públicas.

4.1.1.3 Con relación al Objetivo 2: Determinar que razones imposibilitan al Comité de Control Interno, para cumplir con su trabajo dentro de los plazos establecidos

Desde el año 2006, con la dación de la Ley N° 28716, *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*, obliga a las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno la implantación del Control Interno, y la Contraloría General de la Republica, con el objetivo fundamental de establecer los lineamientos, herramientas y métodos para realizar una adecuada implementación del Sistema de Control Interno, aprueba la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno” mediante la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG; que establece un establece un plazo máximo de 24 meses para la implementación en tres fases que constituyen la de planificación, ejecución y evaluación.

Y un paso importante para implementar el Sistema de Control Interno en sus tres fases en el plazo señalado, es la constitución de un Comité de Control interno, designado por la Alta Dirección de la entidad que depende del Titular de la entidad, y el citado Comité tiene sus funciones fundamentales, encargado de impulsar y poner en marcha las acciones para la implementación del Sistema de Control Interno.

No habiendo cumplido, con el plazo de implementación del Sistema de Control Interno señalado en la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG, se aprueba el Decreto de Urgencia N° 067-2009, modifica el artículo 10° de la Ley N° 20716, señalando la implantación y funcionamiento del control interno será de aplicación progresiva, en vista que en las entidades del Estado no cuentan con personal idóneo para desarrollar sus funciones como miembros del Comité de Control Interno ocasionando que muchas entidades contraten consultorías o asesorías de

Sociedades de Auditoría y sin embargo muchas entidades del Estado no cuentan con disponibilidad presupuestaria para atender el gasto que generaría para la aplicación de la Ley N° 27816.

Posteriormente, con la aprobación de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del sector Público para el año fiscal 2016, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, señala la obligación de la totalidad de las entidades del Estado de implementar el Sistema de Control interno, en un plazo máximo de 36 meses; en este contexto el Órgano Superior de Control considera necesario normar la implementación del Sistema de Control Interno, aprobándose la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la citada Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, con el fin de fortalecer el control interno en las entidades del Estado.

Finalmente, con la finalidad de actualizar las orientaciones para las entidades del Estado respecto al proceso de implementación del Sistema de Control Interno, la Contraloría General de la República, aprueba la Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, respecto a la *Guía de Implementación y Fortalecimiento del SCI en las Entidades del Estado*, señala el plazo para que las entidades del Estado implementen su SCI iniciando desde el primer día del mes de Enero de 2016, según lo dispuesto en la Ley N°30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el periodo 2016; y deja sin efecto la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG.

La temporalidad, está relacionado con el tiempo, es decir los plazos en que sucederá los eventos, conforme señala la citada Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, que aprueba la *Guía de Implementación y fortalecimiento del SCI en las entidades del Estado*, y puntualiza que el Comité de Control Interno designado por el Titular de la entidad, es el responsable de promover, orientar, coordinar y realizar el seguimiento a las acciones para la implementación del Sistema de Control Interno y participa activamente en cada una de las actividades establecidas en las etapas de las fases de planificación, ejecución y evaluación, en los tres niveles de gobierno conforme se aprecia en la siguiente

Tabla 6:

Plazos por nivel de Gobierno (en meses)

Fase	Etapas de Implementacion	Nacional	Regional	Local
Planificacion	Etapa I - Acciones Preliminares	2	2	3
	Etapa II - Identificacion de brechas y oportunidades de mejora.	6	7	7
	Etapa III – Elaboracion del Plan de Trabajo para el cierre de brechas	1	2	3
Ejecucion	Etapa IV – Cierre de brechas	13	16	20
Evaluacion	Etapa V – Reportes de Evaluacion y Mejora Continua	2	3	3
Total de plazo de implementacion del SCI		24	30	36

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPPROD

Según el cuadro, correspondiente a este objetivo podemos apreciar que el plazo para el Gobierno Nacional es de 24 meses, a esto tendríamos que agregar que en la administración pública muchos de los cargos de confianza, no son ocupados por profesionales capacitados en Control Interno, así como los integrantes del Comité de Control Interno, no están capacitados debidamente para cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno.

Por lo expuesto, si bien es cierto se han aprobado dispositivos legales (Leyes, D.U y Resoluciones) estableciendo plazos para cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno, sin embargo en la mayoría de las instituciones del Estado, en la cual se encuentra inmerso la entidad materia de la investigación, no se ha cumplido de acuerdo a los plazos establecidos al 31 de diciembre de 2017 conforme se aprecia en la figura 5, se advierte que entidades no cumplen con la implementación en los plazos señalados por los Titulares y funcionarios del Comité de Control Interno.

Al respecto la CGR mediante la R.C. N° 490-2017-CG de 29 de diciembre de 2017, deja sin efecto nuevamente los plazos para cada una de las fases establecidas en el numeral 7.6 de la Directiva N° 013-2016-CG.

4.1.1.4 Respecto al Objetivo 3: Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, conocen el modelo de implementación del Sistema de Control Interno

De acuerdo con la Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, que aprueba la *Guía de Implementación y fortalecimiento del SCI en las entidades del Estado*, señala expresamente el modelo de implementación del Sistema de Control Interno, que establece las actividades, etapas y fases, que deben desarrollarse para una efectiva implementación del Sistema de Control interno.

En el caso de la presente investigación, de acuerdo al modelo de implementación del Sistema de Control Interno, la entidad se encuentra en la primera fase de planificación correspondiente a la etapa de elaboración del Plan de Trabajo, cuyo Plan se encuentra en proceso de reformulación desde el año 2016.

De lo revisado, se entiende que la citada *Guía de Implementación y fortalecimiento del SCI en las entidades del Estado* establece con precisión durante las fases de planificación, ejecución y evaluación, de cómo el Comité de Control Interno debe desarrollarse cada una de las fases a través de las etapas de implementación, con las correspondientes actividades a realizarse y cumplir con obtener el producto final; para lo cual es fundamental que los miembros integrantes del Comité de Control Interno conozcan a cabalidad la citada guía por ser un documento orientador que debe ser utilizado para cumplir con implementar el SCI, a fin de fortalecer propiamente el Control Interno para una gestión institucional eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.

Cabe señalar, que si bien las normas sobre la implementación de un Sistema de Control Interno están dadas, cada institución tendrá que adecuar estas a sus necesidades, respecto al objetivo si el CCI conoce el modelo de implementación, la norma es clara, se debe nombrar al citado Comité, pero de la mano con el nombramiento va la capacitación del mismo, y el área de recursos humanos tendrá que trabajar en el aspecto que todos los servidores de la institución se involucren en ser parte del Sistema de Control Interno.

4.1.1.5 Referente al Objetivo 4: Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo señalado en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley del Presupuesto del sector Público, el Órgano Superior de Control mediante la RC N° 149-2016 aprueba la Directiva n° 013-2016-CG "*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*", y establece en la fase de planificación el Comité de Control Interno debe desarrollar acciones preliminares para iniciar el proceso de implementación, suscribiendo un compromiso formal para cumplir con implementar el Sistema de Control Interno en la entidad, y también la elaboración de un Plan de Sensibilización y Capacitación, que contenga programado diferentes charlas de sensibilización y diferentes mecanismos de difusión para todos los funcionarios y servidores de la entidad y principalmente a los equipos de trabajo presididos por el Comité de Control Interno que están involucrados en forma directa con la implementación del Sistema de Control Interno; y en forma progresiva con los funcionarios y servidores de la entidad.

En tal sentido, la normativa de control, establece que debe desarrollarse un Plan de Capacitación en Control Interno, dirigido a los equipos de trabajo que forma el Comité de Control Interno que están involucrados en la implementación del SCI y en forma progresiva al personal de la entidad.

4.1.2 De las entrevistas realizadas:

4.1.2.1 Con relación al Objetivo General: Identificar las dificultades para la implementación del Sistema de Control Interno

Pregunta:

¿Cuáles son las dificultades que puede tener una entidad para implementar el Sistema de Control interno en una entidad del Estado?

De la evaluación realizada a las respuestas de los dos Sujetos entrevistados, se aprecia de una parte convergencias, así como divergencias.

En cuanto a las convergencias se presentaron las siguientes respuestas:

“.. Falta de involucramiento de la Alta Dirección de la entidad”. **(Sujeto 1)**

También responde: ... “Falta de compromiso suficiente, de parte de las altas esferas de los funcionarios públicos al prevalecer más como una obligación de cumplir con la normativa; y no como una reflexión de que el SCI debe permitir un mejor desempeño profesional”. **(Sujeto 1)**

Asimismo, responde: ...“Muy poca colaboración al interior de las entidades del Estado”. **(Sujeto 1)**

y asimismo responde: ...“Presupone presupuesto aparte, debido a las nuevas necesidades previstas en el Plan de Implementación del SCI, que por experiencias en la gestión pública estas nuevas necesidades en la mayoría de las veces no están previstas y no son materia vinculante con la asignación de recursos (presupuesto); y por lo tanto se debe gestionar recursos adicionales en la gestión presupuestal”. **(Sujeto 1)**

...“Falta de compromiso del titular de la entidad”. **(Sujeto 2)**

Asimismo, responde: ... “Falta de compromiso de los niveles gerenciales e intermedios de la entidad”. **(Sujeto 2)**

También responde: ... “Falta de compromiso del personal de la entidad”. **(Sujeto 2)**

y finalmente responde: ...“alto de presupuesto, dado que no está asignado una partida presupuestal específica para la implementación del Sistema de Control Interno”. **(Sujeto 2)**

Respecto a las divergencias, las respuestas fueron las siguientes:

...“Desconocimiento de la existencia del SCI”. **(Sujeto 1)**

Asimismo, responde: ... *“Confusión con el rol que corresponde a los OCI”*. **(Sujeto 1)**

y también responde: ... *“Falta de compromiso del ente rector – CGR, dado que varias veces que se postergan los plazos para la implementación del Sistema de Control en las entidades del Estado”*. **(Sujeto 1)**

...*“Falta de involucramiento de los miembros del Comité de Control Interno, debido a que también tiene que realizar sus propias funciones”*. **(Sujeto 2)**

Asimismo, responde: *“Falta de personal con conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos”*. **(Sujeto 2).**

y también responde: ... *“Falta de participación del jefe del OCI o su representante, respecto a promover e impulsar la implementación del SCI en la entidad”*. **(Sujeto 2)**

De la revisión y evaluación a las respuestas expuestas por los Sujetos 1 y 2, se aprecia opiniones convergentes en cuanto las dificultades que tiene la entidad en implementar el Sistema de Control Interno, que están orientados en la falta de compromiso e involucramiento del Titular de la entidad, de funcionarios y servidores que laboran en las entidades del estado; y así como de no disponer asignado de una partida presupuestaria específica para la implementación del Sistema de Control Interno.

Y en cuanto a las respuestas divergentes de los Sujetos 1 y 2, relacionados con el Objetivo General, existen diferencias de opinión al señalar los siguientes aspectos:

El desconocimiento de la existencia del Sistema de Control Interno del personal de funcionarios y servidores de la entidad.

Confusión con el rol que corresponde a los Organo de Control Institucional, toda vez que consideran que es el encargado de la implementación del Sistema de

Control Interno en la entidad.

Falta de involucramiento de los miembros del Comité de Control Interno, debido a que también tiene que realizar sus propias funciones.

Falta de personal con conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos.

Falta de participación del Jefe del OCI o su representante, respecto a promover e impulsar la implementación del SCI en la entidad.

La falta de compromiso del ente rector – CGR, dado que varias veces que se postergan los plazos para la implementación del Sistema de Control en las entidades del Estado.

La situación expuesta, respecto a las opiniones convergentes y divergentes, efectivamente representan dificultades en la implementación del Sistema de Control Interno, es producto de la falta de una actitud humana positiva, que es imprescindible para superar las dificultades en el proceso de la implementación del SC, motivo por lo que aún no se ha cumplido con implementar en la mayoría de las entidades del Estado, requiriéndose de un mayor compromiso efectivo del Titular, funcionarios y servidores de las entidades del Estado.

4.1.2.2 Con relación al Objetivo 1: Establecer si es fundamental la implementación del Sistema de Control interno

Pregunta:

¿Estima Ud. que es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?

De la evaluación realizada a los dos Sujetos entrevistados, se aprecia respuestas convergentes, de acuerdo al siguiente detalle:

....“Considera fundamental la implementación, porque permite una mejor percepción de lo que se necesita para una mejor actuación de las entidades, en la búsqueda de generar valor público, orientado a nuestro público objetivo: la sociedad en su conjunto”. (Sujeto 1)

...“Es una herramienta importante de gestión que coadyuva a alcanzar los objetivos de promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado, cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales, promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos, de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado”.

(Sujeto 2)

Por lo expresado, se aprecia que la implementación del Sistema de control Interno, es fundamental en las entidades del estado, porque va a permitir promover el desarrollo organizacional, fomentar la práctica de valores, el cumplimiento normativo, promover la rendición de cuentas, generar una cultura de prevención a fin de minimizar los riesgos, detectar presuntas irregularidades y actos de corrupción.

4.1.2.3 Con relación al Objetivo 2: Establecer que razones imposibilitan al Comité de Control Interno, para cumplir con su trabajo dentro de los plazos establecidos.

Pregunta:

¿Qué razones existen para que los miembros del Comité de Control interno no cumplan con la implementación del Sistema de Control Interno, dentro de los plazos establecidos por el Órgano Superior de Control

De la evaluación realizada a los dos Sujetos entrevistados, se aprecia divergencias en sus respuestas de acuerdo al siguiente detalle:

...“Encontrar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI”. **(Sujeto 1)**

También responde:“El día a día de las actividades propias

de sus funciones y responsabilidades de los cargos asignados en el Reglamento de Organización y Funciones, no permiten tener holgura para cumplir a cabalidad, con las funciones asignadas como miembros del Comité de Control Interno". (Sujeto 1)

y asimismo agrega:*"Falta de interés, es decir, desidia para enfrentar nuevos retos, es decir cosas nuevas". (Sujeto 1)*

....*"Ausencia de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad o su representante". (Sujeto 2)*

También responde: ...*"Falta de conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos". (Sujeto 2)*

y asimismo responde: ...*"Falta de responsabilidades funcionales del día a día". (Sujeto 2)*

Por lo expresado, se aprecia que existen razones suficientes para que el Comité de Control Interno no cumpla con la implementación del Sistema de Control interno, en razón exponer excusas de no tener tiempo para atender las tareas propias de la implementación para cumplir con sus funciones propias asignadas al cargo que desempeñan, además de ser miembro integrante del Comité de Control Interno, y la falta de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad y la más alta autoridad administrativa de la entidad, en el cumplimiento de sus funciones de los miembros integrantes del Comité de Control Interno.

4.1.2.4 Respecto al Objetivo 3: Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, conocen el modelo de implementación del Sistema de Control Interno

Pregunta:

¿Estima Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, conocen las disposiciones respecto al modelo de implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?

De la evaluación realizada a los dos Sujetos entrevistados, se aprecia son respuestas convergentes de acuerdo al siguiente detalle:

...“No, hay mucho por aprender. En la generalidad de casos, en las entidades de la Administración Pública resulta recurrente, que es bajo el conocimiento de los principales funcionarios de la entidad relativas a la implantación y funcionamiento del control interno”. (Sujeto 1)

Y también responde:

...“Los miembros del Comité de Control Interno desconocen sobre sus responsabilidades de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno, que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones”. (Sujeto 1)

...“No, lo desconocen, porque la mayoría de las entidades del Estado no han sido capacitadas en los procesos a desarrollar para implementar el Sistema de Control Interno y la Contraloría General de la Republica no se abastece para atender la demanda de capacitación, como todo en el Perú, queda en intenciones, se emiten normas sin medir previamente el costo que estas implican; y han aparecido terceros que están cobrando hasta 100,000 soles por hacer el trabajo, estafando a las entidades porque simplemente hacen copias de trabajos hechos en otras entidades. hay otros capacitadores audaces que hacen el trabajo mediante charlas a los Comités de Control Interno y áreas claves de las entidades del Estado; y finalmente los dejan con la teoría, porque al final de lo que se trata es que las áreas técnicas apliquen la normativa de sus respectivos sectores”. (Sujeto 2)

Por lo expresado, se aprecia que los miembros del Comité de Control Interno, no conocen el proceso del modelo de implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, en vista que no se han capacitado a fin de cumplir con aplicar progresivamente cada una actividades comprendidas en las fases de planificación, ejecución y evaluación del modelo de implementación contemplados en la *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*, restringiendo un mayor compromiso y efectividad en la implementación del Control Interno.

4.1.2.5 Referente al Objetivo 4: Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades

Pregunta:

¿Considera Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en la implementación del Sistema de Control Interno, en una entidad del Estado?

De la evaluación a las preguntas realizadas a los dos Sujetos entrevistados, se aprecia que las respuestas son convergentes, de acuerdo al siguiente detalle:

“...No, se entiende que orientar mayor capacitación a los miembros del CCI puede favorecer para alcanzar mayor efectividad en la implementación del SCI en cada entidad; lo que va a permitir promover un mayor compromiso para cumplir a cabalidad con sus funciones de cada uno de los miembros del Comité de Control interno.” (Sujeto 1)

“...No, adolecen de una mayor capacitación de la Contraloría General de la Republica, a fin de uniformicen los trabajos. Y la mayoría de las entidades del Estado, solo han llegado a elaborar el diagnóstico para formular el Plan de Trabajo”.
(Sujeto 2)

La respuesta del Sujeto 1, es puntual al expresar que los miembros del Comité de Control Interno adolecen de una mayor capacitación; y que debe orientarse a una mejor preparación y permitirá por consiguiente un mayor compromiso para cumplir a cabalidad con las funciones del citado Comité de Control Interno.

Y el Sujeto 2, en su respuesta sostiene, que los miembros del Comité de Control Interno, adolecen de una mayor capacitación de la Contraloría General de la Republica, a fin de uniformizar los trabajos, y la mayoría de las instituciones del Estado, solo han llegado a formular y aprobar el Plan de Trabajo.

Por lo expuesto, es imprescindible que los miembros que integran el Comité de Control Interno, así como los Equipos de Trabajo y Coordinadores designados por el citado CCI, estén debidamente capacitados, al asumir sus funciones, a fin de cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno, en cuanto a las actividades y etapas contempladas en los procesos de la planificación, ejecución y evaluación, que se llevan a cabo, conforme señala la Directiva N° 013-2016-CG aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.

V. Discusión

De acuerdo al Objetivo General, acerca de las dificultades para la implementación del Sistema de Control Interno, la documentación revisada nos muestra que el propósito de este objetivo fue el de identificar y describir las dificultades que atraviesan la entidad, materia de la investigación, muy a pesar de contar con leyes y resoluciones del Órgano Superior de Control para cumplir con la implementación, no se ha llevado a cabo de manera efectiva pues han transcurrido más de 10 años desde la primera norma para la implementación de un sistema de control interno y al año 2017 no se ha logrado de manera efectiva, la implementación del Sistema de Control Interno, cuya responsabilidad recae en el Titular de la entidad y los funcionarios integrantes del Comité de Control Interno, por ser los actores principales en disponer las acciones para cumplir con implementar el Sistema de Control interno con la participación de la totalidad de los servidores de la entidad, pero no han cumplido las obligaciones asumidas para desempeñar sus funciones con ética profesional, al haber asumido un compromiso formal con la entidad pública donde labora.

Cabe señalar, en cuanto al Objetivo General y Objetivos específicos, la teoría que se relaciona con la temática que se ha investigado, es limitada, en vista que se circunscribe a leyes y resoluciones emanadas por el Órgano Superior de Control, y no facilita el espacio para discutir frente a lo que se ha encontrado.

Dentro del escaso estudio de investigación, el autor Argandoña (2010) en su libro *Control Interno y Administración de Riesgos en las Entidades Públicas*, resume diversas opiniones de Titulares de entidades del Estado, manifestando que tienen desconocimiento y la falta de voluntad en implementar el sistema de control interno conforme obliga la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado. Asimismo, existe un Boletín Institucional publicado por la Contraloría General de la Republica el año 2015, comunicando que se logró implementar el Sistema de Control Interno en un 25 % equivalente a 655 entidades, de un total de 2,471 a nivel nacional, lo que denota un bajo nivel de implementación, y no se ha interiorizado en las entidades del Estado con la necesidad de contar con el SCI implementado.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los dos sujetos entrevistados evidencian convergencias, opinando que existen dificultades en la implementación del Sistema de Control Interno, en cuanto a la falta de un mayor compromiso e involucramiento efectivo tanto del Titular de la entidad, así como de los funcionarios y servidores para cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno.

También se aprecia las divergencias en las respuestas de los entrevistados y son los siguientes: a) uno de los entrevistados, opina que existe desconocimiento de parte de funcionarios sobre la existencia del sistema de control interno, b) el otro entrevistado opina que al personal le falta un mayor conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos para la implementación del Sistema de Control Interno.

La teoría respecto las dificultades en la implementación del Sistema de Control Interno, es muy escasa, solo se obtiene conceptos y normas en cuanto a la implementación, tales como:

La Ley N° 27785, *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control*, en su artículo 6°, señala 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...”; además, que “El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente”.

La Ley N° 28716, *Ley de Control Interno de las entidades del Estado*, establece, entre otros aspectos, lo siguiente: Que son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, las relativas a la implantación y funcionamiento del Control Interno

(artículo 6°),

Las Normas de Control Interno - NCI, aprobadas mediante Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, establecen los lineamientos generales que deben considerar las entidades del Estado para la elaboración de sus respectivas normas de control interno, para propiciar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y por consiguiente mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas de las entidades del Estado.

La Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, cuya finalidad es para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Quincuagesima Tercera Disposición Complementaria final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto, del año 2016, con el fin de fortalecer el control interno para una eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado, con el objetivo de regular el modelo y los plazos para la implementación del sistema de control interno, que deben cumplir las entidades públicas.

La Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la *Guía de Implementación y Fortalecimiento del SCI en las Entidades del Estado*, esta resolución es la más importante y enfoca de manera mucho más amplia que las otras normas de control, con relación a la implementación del Sistema de Control Interno, respecto al modelo de implementación, los plazos para implementar, regula la conformación y actividades de los miembros del Comité de Control Interno, durante el desarrollo en las fases de planificación, ejecución y evaluación, para implementar el Sistema de Control Interno.

Con relación al Objetivo Específico 1:

Establecer si es fundamental la implementación del Sistema de Control interno. De la documentación revisada nos muestra que no es solo fundamental la implementación del control interno, también es obligatorio de acuerdo a las normas que regulan el accionar administrativo del Estado peruano, este objetivo nos muestra la importancia del control interno hace que la gestión pública sea más eficiente para brindar mejores servicios a los ciudadanos.

Al respecto de las entrevistas realizadas evidencian que hay convergencia en las respuestas:

Si, considera fundamental la implementación, porque permite una mejor percepción de lo que se necesita para una mejor actuación de las entidades, en la búsqueda de generar valor público, orientado a nuestro público objetivo: la sociedad en su conjunto.

*En tal sentido, el SCI es reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y este en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública la gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; y en tal contexto el Control Interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas en el cumplimiento de sus objetivos **(Sujeto 1)***

Sí. Es una herramienta importante de gestión que coadyuva a alcanzar los objetivos del Sistema de Control Interno, al respecto permitirá:

- *Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.*
- *Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos,*
- *Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.*
- *Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.*
- *Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.*

- *Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos, de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. (Sujeto 2)*

Lo que nos deja estas respuestas que el control interno más que fundamental, es obligatorio para cada institución del Estado, ya que las gestiones de cada institución serán más transparentes, cerrando las puertas de cada institución a la corrupción, también la implementación y fortalecimiento del control interno ayuda a las instituciones a alcanzar objetivos y a cumplir metas, sin olvidar que la implementación del sistema de control interno es tarea de todos, es decir del Titular, funcionarios y servidores de la institución pública.

La teoría señala a través de las normas:

De acuerdo con la aprobación de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, establece que es obligatorio la implantación y funcionamiento del Sistema de Control interno, y señala la responsabilidad administrativo funcional en el caso de inobservancia de la citada Ley

Asimismo, habiéndose aprobado la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del sector Publico para el año fiscal 2016, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, señala la obligación de la totalidad de las entidades del Estado de implementar el Sistema de Control interno, en un plazo máximo de 24 meses para las entidades del Gobierno Central y 36 meses para los Gobiernos Locales; en este contexto el Órgano Superior de Control consideró necesario normar la implementación del Sistema de Control Interno, por lo que se aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la citada Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, a fin de fortalecer el control interno en las entidades del Estado, para una transparente, eficiente y debido ejercicio de la función publica en el uso de nuestros recursos del Estado.

Referente al Objetivo Especifico 2:

Determinar que razones imposibilitan al Comité de Control Interno, para cumplir con su trabajo dentro de los plazos establecidos

De acuerdo a este objetivo sobre las razones que imposibilitan al Comité de Control Interno, para cumplir con su trabajo dentro de los plazos establecidos, este objetivo nos permite mostrar las razones que no permitieron cumplir en los plazos la implementación por parte del Comité de Control Interno, teniendo en consideración que el Órgano Superior de Control, durante más de (10) años dispone del cumplimiento de plazos en distintas fechas, siendo la última norma la Resolución de Contraloría 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG, cuyo plazo para la implementación fue de (24) meses, que venció el año 2017, y no cumplió en la entidad, materia de la investigación.

Al respecto de las entrevistas realizadas evidencian que hay divergencia en las respuestas de los entrevistados:

- *Encontrar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI. (Sujeto 1).*
- *El día a día de las actividades propias de sus funciones y responsabilidades de los cargos asignados en el Reglamento de Organización y Funciones, no permiten tener holgura para cumplir a cabalidad, con las funciones asignadas como miembros del Comité de Control Interno. (Sujeto 1)*
- *La falta de interés, es decir, desidia para enfrentar nuevos retos, es decir cosas nuevas. (Sujeto 1).*
- *Ausencia de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad o su representante. (Sujeto 2).*
- *Falta de conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos. (Sujeto 2).*
- *Responsabilidades funcionales del día a día. (Sujeto 2)*

Esto nos indica que no hay una aceptación de buena gana a los miembros del Comité de Control Interno, porque se advierte principalmente excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI, desidia en enfrentar nuevos retos, no cuenta con experiencia en temas de control interno y a la falta de supervisión del Titular de la entidad para que el Comité de Control Interno cumpla con implementar dentro de los plazos establecidos para la implementación del Sistema de Control Interno.

La teoría señala a través de las normas:

Desde el año 2006, con la dación de la Ley N° 28716, *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*, obliga a las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno la implantación y funcionamiento del control Interno; y la Contraloría General de la República, con el objetivo fundamental de establecer los lineamientos, herramientas y métodos para realizar una adecuada implementación del Sistema de Control Interno.

En concordancia a lo establecido en la citada ley, el Órgano Superior de Control aprueba la *Guía para la implementación del Sistema de Control Interno* mediante la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG; que dispone las acciones de implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado, en un plazo máximo de 24 meses.

No habiéndose cumplido, con el plazo de implementación del Sistema de Control Interno señalado en la citada Resolución de Contraloría, se aprueba el Decreto de Urgencia N° 067-2009, modifica el artículo 10° de la Ley N° 20716, señalando la implantación y funcionamiento del control interno será de aplicación progresiva, en vista que en las entidades del Estado no cuentan con personal idóneo para desarrollar sus funciones como miembros del Comité de Control Interno ocasionando que muchas entidades contraten consultorías o asesorías de Sociedades de Auditoría y sin embargo muchas entidades del Estado no cuentan disponibilidad presupuestaria para atender el gasto que generaría para la aplicación de la Ley N° 27816.

Mediante la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del sector Público para el año fiscal 2016, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, señala la obligación de la totalidad de las entidades del Estado de implementar el Sistema de Control interno, en un plazo máximo de 36 meses para las entidades del Estado. Y con la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG es aprobada la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD con la finalidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la citada Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, precisando las disposiciones específicas, entre otros aspectos respecto a los plazos máximos en las entidades del Estado, en función, fases y etapas que corresponda por niveles de gobierno, cuyo plazo al Gobierno Central es de (24) meses para el Gobierno Central, para los Gobiernos Regionales de (30) meses y Gobiernos Locales de (36) meses.

Al respecto, la entidad materia de la presente investigación pertenece al Gobierno Central.

El Órgano Superior de Control, con la finalidad de actualizar las orientaciones para las entidades del Estado respecto al proceso de implementación del Sistema de Control Interno, aprueba la Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, respecto a la *Guía de Implementación y Fortalecimiento del SCI en las Entidades del Estado*, para que cumplan entre otras disposiciones particulares, respecto al plazo de implementación del sistema de control interno, iniciando desde el primer día del mes de Enero de 2016, según lo dispuesto en la Ley N°30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el periodo 2016; y deja sin efecto la Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG

Referente al Objetivo Especifico 3:

Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, conocen el modelo de implementación del Sistema de Control Interno

De acuerdo a este objetivo sobre si los Integrantes del Comité de Control Interno, conocen el *Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno*, están vigentes las Resoluciones de Contraloría N° 149-2016 CG y 004-2017-CG, que establecen y complementan el citado Modelo, que señalan actividades, etapas y fases que deben desarrollarse para una efectiva implementación.

Al respecto, es necesario precisar que para cumplir con la ejecución del Modelo de Implementación, las normativas de control vigentes precisan las responsabilidades que debe realizar el Comité de Control Interno, a fin cumplir con eficiencia su aplicación para culminar con la implementación del Sistema de Control interno en la entidad.

Al respecto de las entrevistas realizadas a los (02) entrevistados se evidencian que hay convergencias en las respuestas formuladas de acuerdo al siguiente detalle:

No, hay mucho por aprender. En la generalidad de casos, en las entidades de la Administración Pública resulta recurrente, que es bajo el conocimiento de los principales funcionarios de la entidad relativa a la implantación y funcionamiento del control interno.

Los miembros del Comité de Control Interno desconocen sobre sus responsabilidades de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno, que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

(Sujeto 1)

No conocen, porque la mayoría de las entidades del Estado no han sido capacitadas en los procesos a desarrollar para implementar el Sistema de Control Interno y la Contraloría General de la República no se abastece para atender la demanda de capacitación, como todo en el Perú, queda en intenciones, se emiten normas sin medir previamente el costo que estas implican; y han aparecido terceros que están cobrando 100,000 soles por hacer el trabajo, estafando a las entidades porque simplemente hacen copias de trabajos hechos en otras entidades. hay otros capacitadores audaces que hacen el trabajo mediante charlas a los Comités de Control Interno y áreas claves de las entidades del Estado; y

finalmente los dejan con la teoría, porque al final de lo que se trata es que las áreas técnicas apliquen la normativa de sus respectivos sectores. (Sujeto 2)

Al respecto, podemos apreciar que los miembros del Comité de Control Interno no conocen las normas y procedimientos que regulan el Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno para desarrollar las actividades en cada una de las etapas contempladas en las fases del SCI, y así mismo las entidades no están debidamente capacitadas en los procesos de implementación del SCI, al no tener la Contraloría General de la República la capacidad operativa suficiente, por lo que las entidades recurren a la contratación de terceros, ajenas a la institución para la capacitación las cuales desarrollan una capacitación deficiente.

La teoría señala a través de la norma:

La Resolución de Contraloría N°149-2016-CG que aprueba la Directiva n° 013-2016- CG, denominada *“Implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado”*, que regula el Modelo de Implementación, que deben realizar las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno.

La Resolución de Contraloría N°004-2017-CG que aprueba la *Guía de “Implementación y Fortalecimiento del SCI en las Entidades del Estado”*, orienta y complementa el desarrollo de las actividades para aplicar el modelo de implementación del Sistema de control Interno en las entidades del estado.

En el caso de la presente investigación, de acuerdo al modelo de implementación del Sistema de Control Interno, la entidad se encuentra en la primera fase de planificación correspondiente a la etapa de elaboración del Plan de Trabajo, cuyo Plan de Trabajo se encuentra en proceso de reformulación desde el año 2016.

Con respecto al Objetivo 4:

Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades

De acuerdo a este objetivo si los Integrantes del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades; esta vigente la Directiva N° 013-2006-CG aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016 CG, que establece debe desarrollarse el Plan de Capacitación y Sensibilización en Control Interno cuya responsabilidad de promover, coordinar y realizar el seguimiento a las acciones respectivas para su ejecución corresponde al Comité de Control Interno designado por el Titular de la entidad, a fin que los funcionarios de la Alta Dirección, así como los Equipos de Trabajo y Coordinadores que designe el Comité de Control Interno se capaciten en la implementación del Sistema de Control Interno.

Al respecto de las entrevistas realizadas evidencian que hay convergencia en las respuestas:

*No, se entiende que orientar mayor capacitación a los miembros del CCI puede favorecer para alcanzar mayor efectividad en la implementación del SCI en cada entidad; lo que va a permitir promover un mayor compromiso para cumplir a cabalidad con sus funciones de cada uno de los miembros del Comité de Control interno **(Sujeto 1)**.*

*No, adolecen de una mayor capacitación de la Contraloría General de la Republica, a fin de uniformicen los trabajos. Y la mayoría de las entidades del Estado, solo han llegado a elaborar el diagnóstico para formular el Plan de Trabajo. **(Sujeto 2)***

Por lo expuesto, se aprecia, que es necesaria la capacitación a los miembros del Comité de Control Interno, así como también a los Equipos de Trabajo y Coordinadores, porque contribuirá para que estén involucrados para cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno.

La teoría señala a través de la norma es la siguiente:

Resolución de Contraloría N° 149-2016 CG, que aprueba Directiva N° 013-2016-CG denominada *“Implementación del Sistema de Control interno en las Entidades del Estado”*, regula las acciones que debe realizar el Comité de Control Interno para cumplir con la ejecución del Plan de Capacitación y Sensibilización en la que se encuentran involucrados funcionarios de la Alta Dirección, así como los Equipos de Trabajo y Coordinadores que designe el Comité de Control Interno durante el proceso de implementación del SCI.

La citada norma señala, que el Comité de Control Interno, constituye una instancia a través de la cual se promueve orienta, coordina y realiza el seguimiento respecto a las acciones, para la implementación del Sistema de Control Interno.

VI. Conclusiones

Primera

En lo que se refiere al Objetivo General: *Identificar las dificultades que se presentan para la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado*, se concluye que muy a pesar que la implementación del Sistema de Control Interno está normado, en la entidad se aprecia dificultades tales como la falta de interés y compromiso de la máxima del Titular de la entidad, así como los funcionarios que integran el Comité de Control Interno no se involucran en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades para implementar en los plazos que señalan las normas aprobadas por el Órgano Superior de Control; es decir las dificultades mencionadas es producto a la falta de una actitud humana positiva, que es imprescindible para superar las dificultades en el proceso de la implementación del SCI.

Segunda

Con relación al Objetivo Específico 1: *Establecer, si es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado*, se concluye que este objetivo resulta imprescindible y obligatorio contar con la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad pública, de acuerdo a ley, porque su inexistencia representa situaciones de posibles riesgos, así como la ocurrencia de irregularidades y la posibilidad de que se cometan actos de corrupción, de parte de los funcionarios y servidores de la entidad; por lo que el cumplimiento de implementar el Sistema de Control Interno, resulta fundamental y contribuirá para que una gestión pública, para que sea más eficiente y transparente para brindar los mejores servicios a los ciudadanos, que son la razón de ser de las entidades del Estado.

Tercera

Con relación al Objetivo Específico 2: *Determinar que razones imposibilitan al Comité de Control Interno, para cumplir con su trabajo dentro de los plazos establecidos por el órgano superior de control, en la implementación del Sistema de Control Interno – SCI en la entidad.*

Se concluye que las razones que imposibilitan al Comité de Control Interno a cumplir con los plazos establecidos en las normas, se advierte resistencias al cambio por presentar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI, desidia en enfrentar nuevos retos, no cuenta con experiencia en temas de control interno y a la falta de supervisión del Titular de la entidad para que el Comité de Control Interno cumpla con implementar dentro de los plazos establecidos para la implementación del Sistema de Control Interno.

Cuarto

Con relación al Objetivo Especifico 3: Determinar si los integrantes del Comité de Control Interno, conocen el modelo de implementación del Sistema de Control Interno – SCI en la entidad.

Al respecto, se concluye que los miembros del Comité de Control Interno no conocen las normas y procedimientos que regulan el Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno para desarrollar progresivamente las actividades señaladas en las etapas de las fases del proceso de la implementación del citado SCI.

Quinto

Con relación al Objetivo Especifico 4: *Determinar, si los integrantes del Comité de Control Interno*, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

Se concluye que a los integrantes del Comité de Control Interno, así como a los Equipos de Trabajo y Coordinadores que designa el Comité de Control Interno, les hace falta capacitación para un mejor desempeño para cumplir con sus responsabilidades en la implementación del Sistema de Control Interno, motivando que la entidad materia de la presente investigación, aún se mantiene en la primera fase de planificación, faltando las fases de ejecución y evaluación.

VII. Recomendaciones

Primera

Que la Contraloría General de la República, como Órgano Superior de Control, incluya un procedimiento en la Resolución de Contraloría N° 159-2016-CG que aprueba la Directiva N° 015-2016-CG/GPROD denominada “*Rendición de Cuentas de Titulares de las Entidades*”, a fin de que el Titular de la entidad en el Informe de Rendición de Cuentas anualmente comunique sobre el resultado de su gestión institucional, con relación al cumplimiento de la implantación y funcionamiento del Sistema de Control Interno conforme señala el artículo 6° de la Ley N° 28716; situación que permitirá al Titular de la entidad involucrarse con el compromiso institucional suscrito y superar las dificultades que se presenten durante el proceso de la implementación del SCI.

Segunda

Fomentar la creación de una unidad orgánica de control, como un ente autónomo para que rinda cuentas al Titular de la entidad, a fin que se encargue de promover, impulsar y cumplir con la implementación obligatoria del Sistema de Control Interno en el marco de lo establecido en el artículo 4° de la Ley N° 28716, que conlleva a contar con una gestión pública más eficiente y transparente, para prevenir posibles riesgos, irregularidades y actos de corrupción.

Tercera

Que el Titular de la entidad, en el marco de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno y la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la función Pública, fomente la aprobación y aplicación del Código de Ética Institucional que contenga normas, principios y deberes, con la finalidad que los miembros del Comité de Control Interno, se encuentren obligados a cumplir con responsabilidad sus funciones con relación al plazo establecido por la CGR, para culminar con la implementación del SCI.

Cuarto

Que el Titular de la entidad, en la designación de funcionarios públicos o de confianza como miembros integrantes del Comité de Control Interno, deben contar con experiencia y conocimiento comprobado en Control Interno, para la aplicación del Modelo de Implementación del SCI, en el marco de lo establecido en el numeral

6.1 de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la *Guía para la Implementación y fortalecimiento del Control Interno en las Entidades del Estado*.

Quinto

Que la Contraloría General de la Republica apruebe un dispositivo legal que refuerce la obligación de recibir una capacitación y actualización permanente a los integrantes que conforman el Comité de Control Interno de la entidad así como a los Equipos de Trabajo y Coordinadores designados por el Comité de Control Interno, a fin de propiciar la toma de conciencia y responsabilidad en la implementación del Sistema de Control Interno, en concordancia con las disposiciones contenidas en el numeral 7.2 Directiva N° 013-2016-CG aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.

VIII. Referencias bibliográficas

- Academia de la Magistratura (2016). Resolución N° 057-2016-AMAG-CD/P, aprobación del *Plan de Trabajo elaborado por el Comité de Control interno*, Recuperado de: www.edu.pe.pe/es/conten/plan-de-trabajo
- Álvarez, J. (2007). *Auditoria Gubernamental Integral* (Primera Edición), Perú.
- Aquipucho, L. (2015). *Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao*, (Tesis de Magister). Universidad Mayor de San Marcos.
- Argandoña, D. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgos en la Gestión Pública* (1ra Edición) Perú.
- Barbaran, G. (2013). *Implementación del Control Interno en la Gestión Institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*. (Tesis de Magister) Universidad San Martín de Porras, Perú.
- Cabezas, J. (2015) *La Auditoria de Cumplimiento y su incidencia en la Gestión Pública del Centro Vacacional Huampani – Chosica*. (Tesis de Magister). Universidad San Martín de Porras, Perú.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Cuarta Edición), Colombia.
- Colegio de Contadores Públicos de Lima (2017). *El Sistema de Control Interno y su Importancia en la Administración Pública*. Recuperado de: <http://www.ccpl.org.pe/noticias/huanuco-sede-de-la-ii-convencion-de-contabilidad-gubernamental/375.html>
- Congreso de la República (2002). Ley 27785 *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Diario Oficial El Peruano
- Congreso de la República (2005). Ley N° 27815-2005, *Ley del Código de Ética de la función Pública*. Diario Oficial El Peruano

Congreso de la Republica (2006). Ley N° 28716 *Ley de Control Interno de las entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano

Congreso de la Republica (2015). Ley N° 30372 *Ley de Presupuesto del Sector Publico para el año fiscal 2016 – Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final*. Diario Oficial El Peruano.

Consortio de Investigación Económica y Social – CIES (2015). *Propuesta de Políticas para Gobiernos Regionales 2015-2018*, Perú. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/97D59BF5DEC57F7905257F870071C2AA/\\$FILE/021-daniel_leiva-hugo_soto.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/97D59BF5DEC57F7905257F870071C2AA/$FILE/021-daniel_leiva-hugo_soto.pdf)

Contraloría General de la Republica (2006). Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG *Normas de Control Interno*". Diario Oficial El Peruano.

Contraloría General de la Republica (2008). Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG *Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano.

Contraloría General de la Republica (2014). *Marco conceptual del Control Interno*. Recuperado de: doc.contraloria.gob.pe/CONTROL-INTERNO/WEB/

Contraloría General de la Republica (2015), *Boletín Institucional "Control" Edición N° 35*. Recuperado de: www.unjbg.edu.pe/oci/pdf/7-boletin.pdf

Contraloría General de la Republica (2016). Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG *Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*, Diario Oficial El Peruano

Contraloría General de la Republica (2016). Resolución de Contraloría N° 159-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 015-2016-CG/GPROD denominada *"Rendición de Cuentas de Titulares de las Entidades" Estado*, Diario Oficial El Peruano.

Contraloría General de la Republica (2017). *Publicación virtual de Roles del Control Interno*. Recuperado de: <http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/index.html>

- Contraloría General de la Republica (2017). Publicación virtual de *Beneficios de Control Interno*. Recuperado de: <http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/index.html>
- Contraloría General de la Republica (2017). Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*, Diario Oficial El Peruano.
- Contraloría General de la Republica (2017). Resolución de Contraloría N° 490-2017-CG, *sin efecto lo establecido en el numeral 7.6 de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado"*, Diario Oficial El Peruano.
- Fernández, C. y Vásquez, F. (2014). *El Control Interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote*. Revista In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas. Recuperado de: <Http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increcendo-ciencias-contables/article/view/247>
- Gamboa, J. y Puente, S. (2016). *Importancia del Control interno en el Sector Público*. Revista Publicando N° 8, Colombia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833405.pdf>
- Gil, L. (2015). *Sistema de Estructuración Integral de Control Interno para el área de Inventario del Sector Fabricante de Carrocerías ubicado en el Estado de Aragua*, Trabajo de Grado ante Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: <mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2531/HGIL.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición) México.
- Intosai (1992). *Guía para las normas de control interno el sector público*. Austria.
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa* (1ra Edición) Lima.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1996). *Administración* (Décima Edición) México.

- Malica, D. (2014). El Sistema de control interno y su importancia en la auditoria. Revista Imagen Profesional On Line, Argentina. Recuperado de: <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2015). *Sistema de Control Interno Institucional*. Costa Rica. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr>
- Ñaupas, H., Mejia, E., Nova, E. y Villagomez, A. (2014). *Metodología de la Investigación* (4ta Edición) Colombia.
- Poder Ejecutivo (2007). Decreto Supremo N° 027-2007-PCM *Define y establece Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional*. Diario Oficial El Peruano.
- Poder Ejecutivo (2009). Decreto de Urgencia N° 067-2009 *Modificación del artículo 10° de la Ley N° 28716*. Diario Oficial El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros – PCM (2017). *Listado de Entidades del Estado Peruano*. Recuperado de: <http://www.datosabiertos.gob.pe>
- Salazar, L. (2014). *El Control Interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Publica de Hoy* (Tesis de Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5ta Edición) Lima.
- Stake, R. (1999). *Investigación con Estudios de Casos* (1ra Edición) Madrid.
- Valdivia, E. (2010). *Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoria gubernamental*. (1ra Edición) Perú.
- Vega, L. (2016). *Control de Gestión y Control Interno: Binomio indisoluble en la Dirección*. Revista Espacios N° 37, Cuba. Recuperado de: www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html

IX. Anexos

Anexo 01

GUIA DE ENTREVISTA

Título: “Control Interno en la Gestión Pública. Caso en una entidad del Estado, año 2017”

1. ¿Cuáles son las dificultades que puede tener una entidad para implementar el Sistema de Control interno en una entidad del Estado?
2. ¿Estima Ud. que es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?
3. ¿Qué razones existen para que los miembros del Comité de Control interno no cumplan con la implementación del Sistema de Control Interno, dentro de los plazos establecidos por el Órgano Superior de Control?
4. ¿Estima Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, conocen las disposiciones respecto al modelo de implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del estado?
5. ¿Considera Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en la implementación del Sistema de Control Interno, en una entidad del Estado?

ANEXO 02
ANALISIS DE ENTREVISTAS
EN LOS ANEXOS
MATRIZ DE ENTREVISTAS – RESULTADOS

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACION
<p>1. ¿Cuáles son las dificultades que puede tener una entidad para implementar el Sistema de Control interno en una entidad del Estado?</p>	<p>Son los siguientes:</p> <p>a. Desconocimiento de la existencia del SCI.</p> <p>b. Confusión con el rol que corresponde a los OCI.</p> <p>c. Falta de involucramiento de la Alta Dirección de la entidad.</p> <p>d. Muy poca colaboración al interior de las entidades del Estado.</p> <p>e. Presupone un presupuesto aparte. Debido a las nuevas necesidades previstas en el Plan de Implementación del SCI, que por experiencias en la gestión pública estas nuevas necesidades en la mayoría de las veces no están previstas y no son materia vinculante con la asignación de recursos (presupuesto); y por lo tanto se debe gestionar recursos adicionales en la gestión presupuestal.</p> <p>f. La falta de compromiso suficiente, de parte de las altas esferas de los funcionarios públicos al prevalecer mas como una obligación de cumplir con la normativa; y no como una reflexión de que este Sistema de Control interno debe permitir un mejor desempeño institucional.</p>	<p>Son las siguientes:</p> <p>a. Falta de compromiso del titular de la entidad.</p> <p>b. Falta de compromiso de los niveles gerenciales e intermedios de la entidad.</p> <p>c. Falta de compromiso del personal de la entidad.</p> <p>d. Falta de presupuesto, dado que no está asignado una partida presupuestal específica para la implementación del Sistema de Control Interno.</p> <p>e. Falta de involucramiento de los miembros del Comité de Control Interno, debido a que también tiene que realizar sus propias funciones</p> <p>f. Falta de personal con conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos.</p> <p>g. Falta de participación del Jefe del OCI o su representante, respecto a promover e impulsar la implementación del SCI en la entidad.</p>	<p>c. Falta de involucramiento de la Alta Dirección de la entidad (Sujeto 1)</p> <p>a. Falta de compromiso del titular de la entidad (Sujeto 2).</p> <p>b. Falta de compromiso de los niveles gerenciales e intermedios de la entidad (Sujeto 2)</p> <p>f. La falta de compromiso suficiente, de parte de las altas esferas de los funcionarios públicos (Sujeto 1)</p> <p>d. Muy poca colaboración al interior de las entidades del Estado (Sujeto 1)</p> <p>c. Falta de compromiso del personal de la entidad (Sujeto 2)</p> <p>e. Presupone presupuesto aparte (Sujeto 1)</p> <p>d. Falta de presupuesto (Sujeto 2)</p>	<p>a. Desconocimiento de la existencia del SCI (Sujeto 1)</p> <p>b. Confusión con el rol que corresponde a los OCI (Sujeto 1)</p> <p>e. Falta de involucramiento de los miembros del Comité de Control Interno, debido a que también tiene que realizar sus propias funciones (Sujeto 2)</p> <p>d. Falta de personal con conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos (Sujeto 2)</p> <p>e. Falta de participación del Jefe del OCI o su representante, respecto a promover e impulsar la implementación del SCI en la entidad. (Sujeto 2)</p> <p>g. La falta de compromiso del ente rector – CGR, dado que varias veces que se postergan los plazos para la implementación del sistema de Control en las entidades del Estado (Sujeto 1)</p>	<p>Se observa que ambos sujetos concuerdan plenamente, con relación a las dificultades que puede tener una entidad para implementar el Sistema de Control Interno en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de compromiso real del Titular de la entidad, funcionarios y servidores. • La falta de presupuesto, al no estar asignado las partidas presupuestales, para cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno. <p>Se puede apreciar, la existencia de divergencias, en cuanto a la implementación del Sistema de Control Interno, enmarcados en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la existencia del SCI. • Confusión con el rol que corresponde a los OCI. • Falta de involucramiento de los miembros del Comité de Control Interno, debido a que también tiene que realizar sus propias funciones. • Falta de personal con conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos. • Falta de participación del Jefe del OCI o su representante, respecto a promover e impulsar la implementación del SCI en la

	g. La falta de compromiso del ente rector – CGR, dado que varias veces que se postergan los plazos para la implementación del sistema de Control en las entidades del Estado.				entidad. • La falta de compromiso del ente rector – CGR, dado que varias veces que se postergan los plazos para la implementación del sistema de Control en las entidades del Estado.
2. ¿Estima Ud. que es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?	Si, considera fundamental la implementación, porque permite una mejor percepción de lo que se necesita para una mejor actuación de las entidades, en la búsqueda de generar valor público, orientado a nuestro público objetivo: la sociedad en su conjunto. En tal sentido, el SCI es reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y este en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública la gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; y en tal contexto el Control Interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas en el cumplimiento de sus objetivos.	Si. Es una herramienta importante de gestión que coadyuva a alcanzar los siguientes objetivos: • Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta. • Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos, • Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones. • Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. • Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos, de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.	Si, considera fundamental la implementación, porque permite una mejor percepción de lo que se necesita para una mejor actuación de las entidades, en la búsqueda de generar valor público, orientado a nuestro público objetivo: la sociedad en su conjunto (Sujeto 1). Si. Es una herramienta importante de gestión que coadyuva a alcanzar los objetivos del Sistema de Control Interno (Sujeto 2)		Teniendo en cuenta las respuestas de ambos sujetos entrevistados, consideran que si es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno, al considerarlo como un instrumento de gestión pública, que va a generar un valor público, que tiene que ver con construir una ciudadanía –social, civil y económica- más amplia e incluyente, en donde el ciudadano se sienta mejor. La construcción o expansión del valor público, entre otras cosas, depende de los directivos públicos, los cuales deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la sustantiva y la administrativa; y consecuentemente permitirá cumplir con los objetivos del Sistema de Control Interno.
3. ¿Qué razones existen para que los miembros del Comité de Control interno no cumplan con la implementación del	Son las siguientes: a. Encontrar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI. b. El día a día de las actividades	Son las siguientes: a. Ausencia de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad o su representante.		a. Encontrar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI (Sujeto 1). b. El día a día de las actividades propias de sus funciones y	Teniendo en cuenta lo analizado por las respuestas de ambos sujetos, se evidencia que los miembros del Comité de Control Interno, no cumplen con la implementación del Sistema de

<p>Sistema de Control Interno, dentro de los plazos establecidos por el Órgano Superior de Control?</p>	<p>propias de sus funciones y responsabilidades de los cargos asignados en el Reglamento de Organización y Funciones, no permiten tener holgura para cumplir a cabalidad, con las funciones asignadas como miembros del Comité de Control Interno.</p> <p>c. La falta de interés, es decir, desidia para enfrentar nuevos retos, es decir cosas nuevas.</p>	<p>b. Falta de conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos.</p> <p>c. Responsabilidades funcionales del día a día.</p>		<p>responsabilidades de los cargos asignados en el Reglamento de Organización y Funciones, no permiten tener holgura para cumplir a cabalidad, con las funciones asignadas como miembros del Comité de Control Interno.(Sujeto 1)</p> <p>c. La falta de interés, es decir, desidia para enfrentar nuevos retos, es decir cosas nuevas (Sujeto 1).</p> <p>a. Ausencia de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad o su representante (Sujeto 2).</p> <p>b. Falta de conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos (Sujeto 2).</p> <p>c. Responsabilidades funcionales del día a día (Sujeto 2)</p>	<p>Control Interno por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI. • El día a día de las actividades propias de sus funciones y responsabilidades de los cargos asignados en el Reglamento de Organización y Funciones, no permiten tener holgura para cumplir a cabalidad, con las funciones asignadas como miembros del Comité de Control Interno. • La falta de interés, es decir, desidia para enfrentar nuevos retos, es decir cosas nuevas. • Ausencia de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad o su representante. • Falta de conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos. • Responsabilidades funcionales del día a día.
<p>4. ¿Estima Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, conocen las disposiciones respecto al modelo de implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?</p>	<p>No, hay mucho por aprender. En la generalidad de casos, en las entidades de la Administración Pública resulta recurrente, que es bajo el conocimiento de los principales funcionarios de la entidad relativas a la implantación y funcionamiento del control interno. Los miembros del Comité de Control Interno desconocen sobre sus responsabilidades de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura solida de control interno, que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.</p>	<p>No, lo desconocen, porque la mayoría de las entidades del Estado no han sido capacitadas en los procesos a desarrollar para implementar el Sistema de Control Interno y la Contraloría General de la Republica no se abastece para atender la demanda de capacitación, como todo en el Peru, queda en intenciones, se emiten normas sin medir previamente el costo que estas implican; y han aparecido terceros que están cobrando 100,000 soles por hacer el trabajo, estafando a las entidades porque simplemente hacen copias de trabajos hechos en otras entidades. hay otros capacitadores audaces que hacen el trabajo mediante charlas a los Comités de Control Interno y áreas claves</p>	<p>No, hay mucho por aprender. En la generalidad de casos, en las entidades de la Administración Pública resulta recurrente, que es bajo el conocimiento de los principales funcionarios de la entidad relativas a la implantación y funcionamiento del control interno (Sujeto 1).</p> <p>Sí, lo desconocen, porque la mayoría de las entidades del Estado no han sido capacitadas en los procesos a desarrollar para implementar el Sistema de Control Interno y la Contraloría General de la Republica no se abastece para atender la demanda de capacitación (Sujeto 2).</p>		<p>Por las respuestas de ambos sujetos, durante las entrevistas, se deduce que los miembros del Comité de Control Interno no son capacitados en los procesos a desarrollar en la implementación del Sistema de Control Interno, motivando que desconozcan sus responsabilidades en la aplicación y supervisión del control interno en las entidades del Estado.</p>

		de las entidades del Estado; y finalmente los dejan con la teoría, porque al final de lo que se trata es que las áreas técnicas apliquen la normativa de sus respectivos sectores.			
5. ¿Considera Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en la implementación del Sistema de Control Interno, en una entidad del Estado?	No, se entiende que orientar mayor capacitación a los miembros del CCI puede favorecer para alcanzar mayor efectividad en la implementación del SCI en cada entidad; lo que va a permitir promover un mayor compromiso para cumplir a cabalidad con sus funciones de cada uno de los miembros del Comité de Control interno.	No, adolecen de una mayor capacitación de la Contraloría General de la Republica, a fin de uniformicen los trabajos. Y la mayoría de las entidades del Estado, solo han llegado a elaborar el diagnóstico para formular el Plan de Trabajo.	No, se entiende que orientar mayor capacitación a los miembros del CCI puede favorecer para alcanzar mayor efectividad en la implementación del SCI en cada entidad; lo que va a permitir promover un mayor compromiso para cumplir a cabalidad con sus funciones de cada uno de los miembros del Comité de Control interno (Sujeto 1). No, adolecen de una mayor capacitación de la Contraloría General de la Republica, a fin de uniformicen los trabajos. Y la mayoría de las entidades del Estado, solo han llegado a elaborar el diagnóstico para formular el Plan de Trabajo. (Sujeto 2)		De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, con relación a si, los miembros del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades, ambos sujetos coinciden en afirmar de la carencia de una mayor capacitación a través de la Contraloría General de la Republica.

ANEXO 03
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS
MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS

PREGUNTAS	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
<p>1. ¿Cuáles son las dificultades que puede tener una entidad para implementar el Sistema de Control interno en una entidad del Estado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de involucramiento de la Alta Dirección de la entidad (Sujeto 1) • Falta de compromiso del titular de la entidad (Sujeto 2) • Falta de compromiso de los niveles gerenciales e intermedios de la entidad (Sujeto 2) • La falta de compromiso suficiente, de parte de las altas esferas de los funcionarios públicos al prevalecer más como una obligación de cumplir con la normativa; y no como una reflexión de que este Sistema de Control interno debe permitir un mejor desempeño institucional (Sujeto 1) • Muy poca colaboración al interior de las entidades del Estado (Sujeto 1) • Falta de compromiso del personal de la entidad (Sujeto 2) • Presupone presupuesto aparte, debido a las nuevas necesidades previstas en el Plan de Implementación del SCI, que por experiencias en la gestión pública estas nuevas necesidades en la mayoría de las veces no están previstas y no son materia vinculante con la asignación de recursos (presupuesto); y por lo tanto se debe gestionar recursos adicionales en la gestión presupuestal. (Sujeto 1) • Falta de presupuesto (no está asignado una partida presupuestal específica para la implementación del Sistema de Control Interno (Sujeto 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la existencia del SCI (Sujeto 1) • Confusión con el rol que corresponde a los OCI (Sujeto 1) • Falta de involucramiento de los miembros del Comité de Control Interno, debido a que también tiene que realizar sus propias funciones (Sujeto 2) • Falta de personal con conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos (Sujeto 2) • Falta de participación del Jefe del OCI o su representante, respecto a promover e impulsar la implementación del SCI en la entidad. (Sujeto 2) • La falta de compromiso del ente rector – CGR, dado que varias veces que se postergan los plazos para la implementación del sistema de Control en las entidades del Estado (Sujeto 1)
<p>2. ¿Estima Ud. que es fundamental la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?</p>	<p>Si, considera fundamental la implementación, porque permite una mejor percepción de lo que se necesita para una mejor actuación de las entidades, en la búsqueda de generar valor público, orientado a nuestro público objetivo: la sociedad en su conjunto.</p> <p>En tal sentido, el SCI es reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y este en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública la gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; y en tal contexto el Control Interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades</p>	

	<p>públicas en el cumplimiento de sus objetivos (Sujeto 1)</p> <p>Sí. Es una herramienta importante de gestión que coadyuva a alcanzar los objetivos del Sistema de Control Interno, respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta. • Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos, • Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones. • Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. • Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. • Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos, de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. (Sujeto 2) 	
<p>3. ¿Qué razones existen para que los miembros del Comité de Control interno no cumplan con la implementación del Sistema de Control Interno, dentro de los plazos establecidos por el Órgano Superior de Control?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontrar excusas, como la falta de tiempo no permite atender tareas propias del SCI. (Sujeto 1). ▪ El día a día de las actividades propias de sus funciones y responsabilidades de los cargos asignados en el Reglamento de Organización y Funciones, no permiten tener holgura para cumplir a cabalidad, con las funciones asignadas como miembros del Comité de Control Interno. (Sujeto 1) ▪ La falta de interés, es decir, desidia para enfrentar nuevos retos, es decir cosas nuevas. (Sujeto 1). ▪ Ausencia de supervisión y monitoreo de parte del Titular de la entidad o su representante. (Sujeto 2). ▪ Falta de conocimiento y experiencia en temas de control interno, procesos y riesgos. (Sujeto 2). ▪ Responsabilidades funcionales del día a día. (Sujeto 2)

<p>4. ¿Estima Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, conocen las disposiciones respecto al modelo de implementación del Sistema de Control Interno en una entidad del Estado?</p>	<p>No, hay mucho por aprender. En la generalidad de casos, en las entidades de la Administración Pública resulta recurrente, que es bajo el conocimiento de los principales funcionarios de la entidad relativas a la implantación y funcionamiento del control interno.</p> <p>Los miembros del Comité de Control Interno desconocen sobre sus responsabilidades de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno, que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. (Sujeto 1)</p> <p>No conocen, porque la mayoría de las entidades del Estado no han sido capacitadas en los procesos a desarrollar para implementar el Sistema de Control Interno y la Contraloría General de la Republica no se abastece para atender la demanda de capacitación, como todo en el Perú, queda en intenciones, se emiten normas sin medir previamente el costo que estas implican; y han aparecido terceros que están cobrando 200,000 soles por hacer el trabajo, estafando a las entidades porque simplemente hacen copias de trabajos hechos en otras entidades. hay otros capacitadores audaces que hacen el trabajo mediante charlas a los Comités de Control Interno y áreas claves de las entidades del Estado; y finalmente los dejan con la teoría, porque al final de lo que se trata es que las áreas técnicas apliquen la normativa de sus respectivos sectores (Sujeto 2).</p>	
<p>5. ¿Considera Ud. que los miembros del Comité de Control Interno, están capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades, en la implementación del Sistema de Control Interno, en una entidad del Estado?</p>	<p>No, se entiende que orientar mayor capacitación a los miembros del CCI puede favorecer para alcanzar mayor efectividad en la implementación del SCI en cada entidad; lo que va a permitir promover un mayor compromiso para cumplir a cabalidad con sus funciones de cada uno de los miembros del Comité de Control interno (Sujeto 1).</p> <p>No, adolecen de una mayor capacitación de la Contraloría General de la Republica, a fin de uniformicen los trabajos. Y la mayoría de las entidades del Estado, solo han llegado a elaborar el diagnóstico para formular el Plan de Trabajo. (Sujeto 2)</p>	