

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ESCUELA NACIONAL DE CONTROL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA
FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DEL PROCESO DE
SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO, EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO,
PERIODO 2021-2022 y SEMESTRE del 2023

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CONTROL
GUBERNAMENTAL

AUTOR

ING. MARCO ANTONIO NUÑEZ DEL PRADO COLL CÁRDENAS

ASESORES:

MAG. ELPIDIO DAVID MEDIANERO BURGA

MAG. MARCO ANTONIO ARGANDOÑA DUEÑAS

ORCID 0000-0002 – 3886-7617

LIMA – PERÚ 2023

Dedicatoria

A mi querida esposa Mariel y a mis queridos hijos: Mariel Noelia y Marco Antonio. Ellos son el motor y la razón de mi vida. Ellos son el motivo y el impulso que me permite continuar avanzando.

A mis padres: Adolfo y Lucinda, y a mis hermanos: Tenny, Adolfo, Enrique, Yuri y Lucindita. Siempre estaré agradecido por su apoyo permanente e incondicional.

Y al gran apoyo recibido por los directivos, asesores y funcionarios de la Contraloría General de la República del Perú, así como a mis docentes y compañeros de la maestría.

Agradecimientos

A los docentes de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control por compartir sus valiosos conocimientos.

A los integrantes de nuestra promoción 2021-2022, de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control.

A todos y cada uno de los compañeros con quienes compartimos nuestra labor en la Contraloría General de la República en los diferentes lugares de nuestro Perú, quienes aportaron y nutrieron nuestras capacidades y conocimientos con sus experiencias y enseñanzas.

A mis compañeros de trabajo en la Escuela Nacional de Control, en especial al Contralor General de la República, Nelson Shack Yalta, y al Vice Contralor de Integridad y Control, Humberto Ramírez Trucio, por sus importantes aportes al desarrollo del control gubernamental en el Perú. Al equipo de la Contraloría General de la Republica del Perú, en especial, a Felipe Chacón, Ernesto Egusquiza. Sandro Chambi

Tabla de contenido

Resumen	11	
Abstract.....	14	
Introducción.....	17	
Capítulo I. Planteamiento del Problema		
Pregunta y objetivos de la investigación	20	
1.1 Línea de investigación	20	
1.2 Enunciado y descripción del problema público	20	
1.3 Justificación e importancia del trabajo de investigación aplicada.	23	
1.4 Antecedentes	23	
1.5 Preguntas y objetivos.....	25	
1.6 Hipótesis	26	
Capítulo II. Marco conceptual: Estado del conocimiento		40
2.1 Teorías explicativas del problema	40	
2.2 Contraloría General de la República.....	41	
2.3 Ejercicio del control gubernamental	42	
2.4 Sistema de Control Interno	43	
Capítulo III. Diseño Metodológico		52
3.1 Naturaleza y enfoque de la investigación.....	52	
3.2 Método de investigación e instrumentos de investigación	53	
3.3 Fuente de información	55	
3.4 Estrategia de la investigación: Población y muestra	58	
3.5 Matriz de consistencia.....	59	
Capítulo IV. Resultados y analisis.....		62
4.1 Recopilación de información y síntesis de la información	62	
4.2 Resultados según objetivos		
Resultados sobre la Hipótesis 1.- Eje Cultura Organizacional.....	65	

Resultados sobre la Hipótesis 2.- Eje Gestión de Riesgos	76
Resultados sobre la Hipótesis 3.- Eje Supervisión.....	78
4.3 Análisis de resultados según variables e indicadores	89
4.4.- Valides interna	91
4.5.- valides externa	95

e

Capítulo V. Diseño de la propuesta de solución..... 96

5.1 Objetivo de la propuesta	96
5.2 Análisis de las alternativas	105
5.3 Descripción de la alternativa seleccionada (Alternativa A).....	113
5.4 Formulación de la intervención	115
5.5 Análisis de la viabilidad	120

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones 123

6.1 Conclusiones.....	123
6.2 Recomendaciones	126

Referencias Bibliográficas..... 131

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Deficiencias y riesgos del PAA</i>	29
Tabla 2. <i>Implementación año 2021, 2022 y 2023</i>	31
Tabla 3. <i>Seguimiento del plan de acción anual</i>	34
Tabla 4. <i>Número de riesgos para las medidas de control</i>	36
Tabla 5. <i>Relación entre ejes, componentes y principios del Sistema de Control Interno</i>	47
Tabla 6. <i>Estado de ejecución de las medidas de remediación y de medidas de control</i>	50
Tabla 7. <i>Estructura del panel de expertos</i>	58
Tabla 8. <i>Panel de expertos encuestados por tipo de cargo</i>	63
Tabla 9. <i>Descripción de alternativas de solución</i>	106
Tabla 10. <i>Análisis multicriterio de alternativas</i>	111
Tabla 11. <i>Marco lógico: Plan de mejora para la implementación de las actividades consideradas en el PAA de la MPC</i>	113
Tabla 12. <i>Matriz de desarrollo de la intervención</i>	118
Tabla 13. <i>Tipos de viabilidad</i>	122

Índice de figuras

Figura 1. <i>Resultado de la implementación año 2021. Deficiencias y riesgos del PAA.....</i>	29
Figura 2. <i>Resultados de la implementación año 2021. Nivel de madurez.</i>	32
Figura 3. <i>Resultados de la implementación año 2022. Nivel de madurez</i>	32
Figura 4. <i>Resultados de la implementación año 2023. Nivel de madurez.</i>	33
Figura 5. <i>Seguimiento del Plan de Acción Anual</i>	35
Figura 6. <i>Resultado de autoevaluación realizada por cada entidad (período 2022)</i>	39
Figura 7. <i>Componentes del Sistema de Control Interno</i>	46
Figura 8. <i>Procedimiento para la implementación del Sistema de Control Interno.....</i>	49
Figura 9. <i>Matriz de consistencia</i>	60
Figura 10. <i>Operacionalización de variables</i>	61
Figura 11. <i>Capacitación del personal en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control.....</i>	66
Figura 12. <i>Cumplimiento de remisión de reportes de control interno en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control.....</i>	67
Figura 13. <i>Remisión de reportes de la municipalidad a la CGR en el eje Cultura Organizacional, componente Información y Comunicación.....</i>	68

Figura 14. <i>Comprensión de normas e instrumentos promovidos por la CGR en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control</i>	69
Figura 15. <i>Contribución a la mejora de la gestión municipal en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control</i>	70
Figura 16. <i>Lineamientos para la supervisión y seguimiento por parte de la municipalidad en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control</i>	71
Figura 17. <i>Estrategia de comunicación respecto al Sistema de Control Interno en el eje Cultura Organizacional, componente Información y Comunicación</i>	72
Figura 18. <i>Coordinación entre el OCI y la CGR en el eje Cultura Organizacional, componente Sobre el manejo y estrategias de Información y Comunicación</i>	74
Figura 19. <i>Sobre la Incorporación de lineamientos para la implementación en el eje Cultura Organizacional, de las medidas de control y de remediación del PAA en el componente Ambiente de Control</i>	75
Figura 20. <i>Comprensión de los informes de seguimiento y evaluación que emite la OCI sobre el control interno en el eje Gestión de Riesgos, componente Actividades de Control</i>	77
Figura 21. <i>Evaluación del incumplimiento en la implementación en el eje Gestión de Riesgos, componente Evaluación de riesgos</i>	78

Figura 22. <i>Contribución al logro de resultados de la gestión municipal en el eje Supervisión</i>	79
Figura 23. <i>Responsabilidad respecto a la implementación y seguimiento en el eje Supervisión.....</i>	80
Figura 24. <i>Capacidad de los responsables respecto a la implementación y seguimiento en el eje Supervisión</i>	81
Figura 25. <i>Evaluación y supervisión del reporte por parte de la municipalidad en el eje Supervisión.....</i>	82
Figura 26. <i>Evaluación y seguimiento por parte de la municipalidad en el eje Supervisión</i>	84
Figura 27. <i>Seguimiento y supervisión por parte del OCI en el eje Supervisión.....</i>	85
Figura 28. <i>Evaluación oportuna del cumplimiento en la implementación en el eje Supervisión.....</i>	86
Figura 29. <i>Cumplimiento en la implementación en el eje Supervisión ..</i>	87
Figura 30. <i>Capacidad para implementar las medidas de remediación y control en el eje Supervisión.....</i>	88
Figura 31. <i>Árbol de Objetivos</i>	98
Figura 32. <i>Árbol de problemas.....</i>	102

Siglas y acrónimos

CGR	: Contraloría General del Perú
SCI	: Sistema de Control Interno
ENAHO	: Encuesta Nacional de Hogares
PAA	: Plan de Acción Anual
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
PCM	: Presidencia del Consejo de Ministros
MPC	: Municipalidad Provincial del Cusco
SNIP	: Sistema Nacional de Inversión Pública
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
GORE	: Gobierno Regional
GOLE	: Gobierno Local
PPPP	: Políticas, planes, programas y proyectos
SNC	: Sistema Nacional de Control
ENC	: Escuela Nacional de Control
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Resumen

La adecuada implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en los gobiernos locales es un reto pendiente en la administración pública. El presente trabajo de investigación, realizado en el marco de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República (CGR) del Perú, está orientado a contribuir a que la Municipalidad Provincial del Cusco (MPC) adopte medidas concretas para una efectiva implementación del Plan de Acción Anual (PAA), en el marco del SCI, y así optimizar su gestión a partir del diseño e implementación de las medidas de remediación y control. De acuerdo con los alcances contenidos en la normativa de Control Interno.

De esta manera, se espera contribuir a la correcta utilización y destino de los recursos públicos asignados a esta importante entidad pública, donde la MPC durante el 2021 ejecutó un presupuesto de más de S/ 300 millones.

En términos generales, la investigación busca extraer lecciones de la experiencia de la MPC, con el propósito de contribuir al proceso de implementación del PAA en el marco del Sistema de Control Interno, de acuerdo con las normas y directivas de la CGR, contribuyendo así a el cumplimiento de los objetivos de control interno en la MPC, así como, en el rol de supervisor de la CGR, labor de la Contraloría General de la República. Esto tiene pleno sentido si se toma en consideración la existencia de ciertos factores que interviene en el proceso de seguimiento, y evaluación y que son considerados insuficientes, de acuerdo con los informes de servicios relacionados de la OCI.

y con un nivel limitado de participación de los colaboradores, de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los actores participantes en la gestión del SCI de la MPC para el año 2021 - 2022. Y primer semestre 2023.

A la luz de este contexto, la investigación ha determinado algunos aportes, sobre algunos de los factores fundamentales que impactan el proceso de seguimiento y evaluación de la implementación del PAA, especialmente en lo que corresponde a los ejes: Gestión de Riesgos, Cultura Organizacional y Supervisión. En esta línea, se han analizado detenidamente las variables que actúan para la implementación del Plan de Acción Anual (PAA) de la Entidad de Control y Prevención (MPC) en el año 2021 y 2022. Y primer semestre 2023.

El presente trabajo contiene propuestas, como un conjunto de medidas específicas que, si se implementan de manera efectiva, contribuirán al proceso de seguimiento, evaluación e implementación, y el consiguiente fortalecimiento al SCI de la MPC. dentro del marco del Sistema de Control Interno (SCI). Este enfoque se centra en los gobiernos locales de Perú. Para lo que se consideró la MPC, en el periodo 2021-2022. Y primer semestre 2023.

En particular, antes de llevar a cabo el seguimiento y evaluación del SCI para la implementación del PAA en la MPC, se consideró resaltar el mismo proceso de formulación del PAA.

Donde estos factores son determinantes, ya que afectan y restringen la calidad y oportunidad de los servicios que se ofrecen por parte de la MPC a la ciudadanía. La percepción de los ciudadanos sobre si se cumplen o no sus expectativas se encuentra estrechamente vinculada a las intervenciones públicas, provisión de bienes y servicios proporcionados por la entidad.

Los resultados de esta investigación se basan en la información recopilada, de los reportes emitidos durante los años 2021-2022. Y primer semestre 2023., que han servido como insumo para el estudio. Se recomienda encarecidamente que estos resultados sean compartidos tanto con la MPC y la Contraloría General de la República (CGR).

Es esencial destacar la importancia de realizar un efectivo proceso de seguimiento, evaluación de la implementación del PAA, para asegurar el logro del objetivo del SCI, donde se advierte la necesidad de una identificación precisa de los riesgos y deficiencias a ser consideradas en los PAA y así contribuir con la gestión de la MPC. Estos objetivos se sugieren ser definidos con la participación de personal capacitado y, en la medida de lo posible.

Palabras clave: Sistema de Control Interno, Gestión de Riesgos, Supervisión, gestión pública, recomendaciones de gestión, Cultura Organizacional. Plan de Acción Anual, medidas de remediación, medidas de control

Abstract

The adequate implementation of the Internal Control System (ICS) in local governments is a pending challenge in public administration. The present research work, carried out within the framework of the Master's Degree in Government Control of the National School of Control of the Comptroller General of the Republic (CGR) of Peru, is aimed at contributing to the Provincial Municipality of Cusco (MPC) adopting concrete measures for an effective implementation of the Annual Action Plan (PAA), within the framework of the SCI, and thus optimize its management based on the design and implementation of remediation and control measures. In accordance with the scope contained in the Internal Control regulations.

In this way, it is expected to contribute to the correct use and destination of public resources assigned to this important public entity, where the MPC during 2021 executed a budget of more than S/ 300 million.

In general terms, the research seeks to draw lessons from the MPC experience, with the purpose of contributing to the implementation process of the PAA within the framework of the Internal Control System, in accordance with the standards and directives of the CGR, thus contributing to compliance with internal control objectives in the MPC, as well as, in the role of supervisor of the CGR, the work of the Comptroller General of the Republic. This makes complete sense if one takes into consideration the existence of certain factors involved in the monitoring and evaluation process that are considered insufficient, according to the OIC related services reports.

and with a limited level of participation of collaborators, according to the results obtained in the survey applied to the actors participating in the

management of the SCI of the MPC for the year 2021 - 2022. And first semester 2023.

In light of this context, the research has determined some contributions on some of the fundamental factors that impact the monitoring and evaluation process of the implementation of the PAA, especially in what corresponds to the axes: Risk Management, Organizational Culture and Supervision. Along these lines, the variables that act for the implementation of the Annual Action Plan (PAA) of the Control and Prevention Entity (MPC) in the year 2021 and 2022 have been carefully analyzed. And first semester 2023.

This work contains proposals, such as a set of specific measures that, if implemented effectively, will contribute to the monitoring, evaluation and implementation process, and the consequent strengthening of the SCI of the MPC. within the framework of the Internal Control System (SCI). This approach focuses on local governments in Peru. For what the MPC was considered, in the period 2021-2022. And first semester 2023.

In particular, before carrying out the monitoring and evaluation of the SCI, implementation and monitoring of the PAA in the MPC, it is important to highlight the same process of formulating the PAA.

Where these factors are decisive, since they affect and restrict the quality and opportunity of the services offered by the MPC to citizens. Citizens' perception of whether or not their expectations are met is closely linked to public interventions, provision of goods and services provided by the entity.

The results of this investigation are based on the information collected from the reports issued during the years 2021-2022. And first semester 2023.,

which have served as input for the study. It is strongly recommended that these results be shared with both the MPC and the Comptroller General of the Republic (CGR).

It is essential to highlight the importance of carrying out an effective process of monitoring and evaluating the implementation of the PAA, to ensure the achievement of the objective of the SCI, where the need for a precise identification of the risks and deficiencies to be considered in the PAA and thus contributing to the management of the MPC. These objectives are suggested to be defined with the participation of trained personnel and, to the extent possible.

Keywords: *Internal Control System, Risk Management, Supervision, public management, management recommendations, Organizational Culture. Annual Action Plan, remediation measures, control measures*

Introducción

En un país que pierde más de S/ 24 mil millones anuales debido a la corrupción e inconducta funcional (según la CGR, 2022), es imperativo que las autoridades de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) tomen medidas concretas. Estas acciones deben incluir la implementación del Sistema de Control Interno para mejorar la gestión de las instituciones del Estado y reducir los riesgos de corrupción en la administración pública. A fin de brindar servicios y bienes de calidad. Este problema no solo afecta negativamente la vida de los ciudadanos, sino que también socava la credibilidad y la confianza en las instituciones públicas que ellos lideran. En este contexto, es fundamental asegurar el cumplimiento de las normas establecidas por la CGR y por parte de cada institución pública, especialmente dadas las circunstancias actuales y en el contexto del Sistema de Control Interno.

La Contraloría General de la República (CGR), encargada de promover la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) y de realizar el seguimiento y evaluación del Plan de Acción Anual (PAA) del SCI, donde se debe cumplir con las obligaciones legales establecidas en la Ley 28716, específicamente en los artículos 7º y 10º. Asimismo, se rige por sus directivas que regulan el proceso y su implementación, estableciendo las formas y plazos correspondientes. Esto se propone luego de la revisión, de los reportes emitidos por la MPC a la CGR, durante los años 2021, 2022 y semestre 2023 y la encuesta aplicada a los profesionales y responsables concedores del SCI y que están en la gestión de la MPC, la OCI y la CGR.

El presente trabajo de investigación identifica factores que enfrenta la Municipalidad Provincial del Cusco (MPC) para la implementación del PAA del del SCI.

Desde una perspectiva normativa, la investigación comienza con el análisis de los informes presentados por la MPC en función de la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, y modificatorias tituladas "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado". Los resultados de estos reportes fueron revisados como parte de esta investigación. Además, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas complementarias a colaboradores de la entidad, auditores y expertos del Sistema Nacional de Control (SNC). Anexo 5 Implementación de las recomendaciones de los servicios de control interno por parte de la Municipalidad Provincial del Cusco, en el periodo 2021-2022 semestre 2023

Basándose en el análisis efectuado, se han formulado propuestas y alternativas diseñadas para la mejora de la gestión en cuanto a la implementación del SCI. de la MPC y garantizar que la MPC implemente en forma correcta los PAA en el marco del SCI.

Se ha prestado especial atención a la viabilidad de las medidas de remediación y control reportadas por la MPC, los años 2021 y 2022, realizando propuestas que puedan integrarse en los instrumentos y lineamientos de la MPC y la CGR de ser el caso.

Las propuestas y recomendaciones formuladas por el estudio pueden considerarse como una experiencia piloto que podría replicarse en otros gobiernos locales. De ser el caso. Esto contribuiría a consolidar la estrategia de seguimiento e implementación del PAA en el marco del SCI.

Es importante destacar que las actividades propias del PAA dentro del SCI y la participación de los colaboradores de la MPC, son herramientas complementarias para mejorar la gestión, el control y la fiscalización. Por lo tanto, es fundamental que exista una coordinación e interacción positiva entre ellos, que, hasta la fecha, ha sido parcialmente reportada. Con algunas diferencias. Esta situación representa una oportunidad para mejorar la comunicación y el clima al interior de la MPC y la OCI.

En el primer capítulo de este trabajo, se explica el objetivo de la investigación, se define la línea de investigación, se describe el problema público, se revisan los antecedentes y se desarrolla la hipótesis. El segundo capítulo aborda el marco conceptual, que incluye, las normas del control gubernamental, el SCI y otros aspectos relacionados. El tercer capítulo se centra en la metodología de la investigación, donde se define la población, el tamaño de la muestra y se presenta la matriz de consistencia. El cuarto capítulo presenta y analiza los resultados de la investigación, mientras que el quinto capítulo diseña la propuesta de solución. Finalmente, en el sexto capítulo se formulan las conclusiones y recomendaciones que pueden ser replicadas en otros gobiernos locales.

Es importante destacar las diferencias existentes entre los avances reportados por la MPC y la OCI en los servicios relacionados.

Así mismo, se muestra en los resultados del estudio algunas limitaciones en los reportes donde se informa que, existen actividades que no son evidenciadas, las que son evidenciadas en los informes de servicios relacionados, de la OCI, por no tener la consistencia y la acreditación correspondiente.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Pregunta y objetivos de la investigación

1.1 Línea de investigación

El presente trabajo se enmarca en la línea de investigación denominada. *Objeto del control y entidades controladas por el Sistema Nacional de Control (SNC)*, específicamente en el Sistema de Control Interno (SCI), así como también parcialmente en la línea denominada. *Procesos y servicios de control gubernamental*.

La investigación denominada “Factores determinantes en la eficacia del proceso de seguimiento y evaluación a la implementación del Plan de Acción Anual del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial del Cusco, periodo 2021, 2022”, y primer semestre 2023”, representa un esfuerzo para contribuir con el proceso de seguimiento, evaluación e implementación del SCI y al mejoramiento de la gestión institucional, en este caso de la MPC.

1.2 Enunciado y descripción del problema público

El nivel de madurez del proceso de implementación del Plan de Acción Anual (PAA) en la Municipalidad Provincial del Cusco los años 2021, y 2022. Y primer semestre 2023. Son diferentes y existen Inconsistencias (MPC), entre lo reportado por la OCI, en los servicios relacionados donde se informa los menores niveles de madures e implementación de las medidas y deficiencias de control en tales años.

Y el incremento de las deficiencias desde el año 2021 y 2022, y primer semestre del 2023. Que se muestran en los resultados del análisis de los reportes. Y estas aún no han sido implementadas por la gestión de la MPC.

Esto plantea un desafío significativo en términos de seguimiento, evaluación e implementación de las actividades propuestas en los Planes de Acción Anual.

Por otra parte, cabe indicar que el transcurso de este estudio, se analizaron los PAA de la MPC, correspondientes a los años 2021, 2022, y primer semestre 2023, de la información disponible a la fecha en la CGR. El resumen de estos reportes se presenta en el Anexo 01, apreciándose que el contenido de los reportes de la MPC correspondientes al 2021, se repiten en el año 2022. Incluso en el primer semestre 2023.

Considerando que el seguimiento y evaluación a la implementación del PAA se basa en normas, directivas y lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República (CGR), y que en su conjunto conforman el Sistema de Control Interno. Estas normas permiten verificar que las autoridades de la MPC, específicamente el alcalde, el gerente municipal y otros colaboradores, es decir los responsables, realicen *el seguimiento y evaluación de las actividades contempladas en los Planes de Acción Anual*. (En adelante) denominadas el PROCESO. Resaltando la importancia del eje de Supervisión. No obstante, se considera que estos procesos pueden ser optimizados en beneficio de la gestión de la MPC.

Por lo tanto, es necesario identificar los factores que intervienen en el proceso de seguimiento, evaluación, según lo reportado por la MPC a la CGR en el marco del SCI. Además, esta investigación, dada su naturaleza de investigación aplicada, busca proponer roles, atribuciones y responsabilidades en los colaboradores, de la MPC, en línea con las normas y directivas de la CGR. Cabe señalar que la directiva inicial – contenida en la Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG – incluía inicialmente 58 preguntas, hasta el año

2023, año en el cuál la Resolución de Contraloría N° 073-2023-CG añade 5 preguntas adicionales, que se presentan en el (Anexo 07), haciendo un total de 63 preguntas.

Este trabajo de investigación aplicada se justifica tanto desde una perspectiva teórica como práctica, debido a su relevancia en la valoración del proceso. Estas actividades están dirigidas a fortalecer la gestión de la MPC y contribuir con el Sistema de Control Interno (SCI). El procedimiento establecido en la directiva 006-2019-CG/INTEG, titulada "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado," que sirvió como marco de referencia para este estudio.

La justificación teórica y metodológica del estudio se basa en la identificación de las brechas existentes entre la información reportada y la verificada, siendo diferentes datos, y cada uno de ellos con sus particularidades. La justificación teórica es un elemento fundamental para resaltar la importancia de la investigación, mientras que la justificación metodológica explica el proceso de estudio. En algunas ocasiones, esto se debe a diversas razones, incluidas las limitaciones no solo del personal encargado. La implementación parcial e impuntual de estas actividades, que conducen a una disminución en los niveles de eficacia, eficiencia, lo cual es esencial para así poder cumplir con las medidas de remediación y control consideradas en los PAA.

Esta investigación contribuirá a mejorar el desempeño en la gestión de la MPC y contribuir con el Sistema Nacional de Control (SNC), del análisis, en lo que respecta a la evaluación, seguimiento del PAA en el marco del SCI. Además, lo que a su vez incide en la correcta y transparente ejecución de los

recursos públicos, garantizando la legalidad y eficiencia de sus acciones y, en última instancia, generando mayor confianza en la gestión de la MPC y el SNC.

1.3 Justificación e importancia del trabajo de investigación aplicada

La presente investigación se justifica, desde una perspectiva teórica y práctica, por su importancia en la valoración del proceso, orientadas a fortalecer el SCI y mejorar la gestión de la MPC.

Resaltamos la Justificación teórica y metodológica, donde describimos las diferencias existentes entre diferentes reportes presentados por el MPC, y los reportados por la OCI, siendo la justificación teórica un elemento principal para justificar la importancia del estudio y la justificación metodológica, en la que se explica el proceso.

Los Planes de Acción Anual que son remitidos y suscritos por el titular de la municipalidad, de acuerdo con sus reportes y la directiva. Que en ocasiones y por diferentes razones, incluso por temas de interpretación no son implementados, lo cual genera que dicha entidad repita año tras año las mismas medidas de control como se muestra en los cuadros. Y estos reduzca sus niveles de eficacia, eficiencia y calidad, los, mismos que son necesarios para atender e implementar las medidas de control y remediación del PAA.

La presente investigación contribuirá a mejorar el nivel de implementación de los PAA, así como el cumplimiento del logro de objetivos de control interno

1.4 Antecedentes

El análisis de la problemática de control interno es un tema que ha sido ampliamente tratado en el ámbito internacional, especialmente en su aplicación

al sector privado, y en menor medida en sus derivaciones hacia la gestión en las entidades gubernamentales.

Así, el control interno constituye un medio por el cual se implementa la política administrativa. De esta manera, la calidad en la administración se correlaciona positivamente con la eficacia de un sistema de control interno (Kohler, 2006).

Kohler (2006) considera que esta relación es debido a que el resultado del control interno fue útil para determinar los riesgos empresariales. Sin embargo, no significa que exista un control dominante a través de métodos restrictivos y arbitrarios.

Por otro lado, Goyzueta (2018) evaluó los procesos de control interno en cuanto a la identificación de riesgos operacionales en el área de abastecimiento de la Municipalidad Provincial de San Román para el año 2017. En la cual halló que el control interno de dicha área midió de manera regular sus riesgos operativos.

Asimismo, Meza (2023) investigó la relación entre control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de San Pedro en Cusco, en la cual concluyó la existencia de correlación positiva entre ambas variables.

Además, de la misma forma Chiroque (2020) confirma la existencia de una alta correlación positiva entre control interno y el administrativo, mediante el uso de cuestionarios y técnicas estadísticas, para la municipalidad provincial de Tumbes durante el año 2019.

Lozano (2021) encuentra que en la municipalidad provincial de Bongará de Amazonas existe una relación estadística positiva entre el control interno y

la gestión administrativa con un valor medio de 0.699 a un nivel de confianza del 95%.

En ese sentido, los resultados mostrados por la literatura muestran que el control interno es relevante para el eficiente funcionamiento de las instituciones administrativas del sector público.

En conclusión, se determinó que las entidades públicas que aplicaron medidas de control interno experimentaron mejoras en los procesos de flujo de tareas y redujeron el riesgo de errores y fraude.

1.5 Preguntas y objetivos

Pregunta general. *¿Cuáles son los factores determinantes del seguimiento y evaluación de las medidas y actividades emanadas en los reportes emitidos por la Municipalidad Provincial del Cusco, periodo 2021 y 2022, para implementar su PAA?*

Preguntas específicas

- ¿Cuál es la incidencia del seguimiento y evaluación en la implementación de las actividades identificadas y reportadas en el PAA, en el Eje de Cultura Organizacional?
- ¿Cuál es la incidencia del seguimiento y evaluación en la implementación de las actividades identificadas y reportadas en el PAA, en el Eje de Gestión de Riesgos?
- ¿Cuál es la incidencia en el seguimiento a la implementación de las actividades identificadas y reportadas, que son incorporadas en el PAA, en el Eje de Supervisión?

Objetivo general

Identificar los factores determinantes del proceso de seguimiento y evaluación, de las actividades del Plan de Acción Anual del Control Interno en la Municipalidad Provincial del Cusco, en el periodo 2021, 2022 y al primer semestre 2023 con la finalidad de formular propuestas para optimizar el proceso de implementación de los PAA.

Objetivos específicos

- Identificar la incidencia en el Eje de Cultura Organizacional del SCI en el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación del PAA, considerando los reportes emitidos por la MPC, en el año 2021, 2022 y el primer semestre 2023.
- Identificar la incidencia en el eje de Gestión de Riesgos del SCI en el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación del PAA, considerando los reportes emitidos por la MPC, en el año 2021, 2022. y el primer semestre 2023
- Identificar la incidencia en el eje de Supervisión del SCI en el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación del PAA, considerados en los reportes de emitidos por la MPC, en el año 2021, 2022. y el primer semestre 2023

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

Existen factores que limitan la evaluación y el seguimiento para la implementación del PAA, emanadas en los reportes de control interno que la MPC reporta a la CGR

Hipótesis específicas

- Existen factores que afectan el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación del PAA en el MPC asociados al eje de Cultura Organizacional.
- Existen factores que afectan el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación del PAA en el MPC asociados al eje de Gestión de Riesgos.
- Existen factores que afectan el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación del PAA en el MPC asociados al eje de Supervisión.

En resumen, los mecanismos están diseñados para ayudar a los gerentes a evaluar de manera efectiva las innovaciones, en el proceso de seguimiento, evaluación de los procesos de planificación y gestión de la MPC. Específicamente en los planes operativos y presupuestos. Donde se debe brindar la retroalimentación y facilitar el buen uso de recursos e información.

Los trabajos reseñados muestran que, si bien existen algunos estudios sobre los efectos de la aplicación del Sistema de Control Interno en el sector privado y público del país, estos aún tienen un carácter incipiente, lo cual refuerza la necesidad de realizar nuevos y más profundos estudios sobre la problemática del control interno, en particular sobre la calidad del seguimiento a la implementación de las actividades contempladas en los PAA.

Cabe destacar que, según el Informe de Evaluación de la Implementación del SCI, la Municipalidad Provincial del Cusco presenta un nivel de madurez del 83.62% en el 2021, y de 84.21% para 2022 y para el primer semestre el 2023 llega a 21.34 %, donde es considerado como

“Avanzado” (entre 75% y 90%) y que para alcanzar un nivel de madurez de “Optimo”, este porcentaje debe superar el 90%. Los mismos que NO CORRESPONDEN a lo verificado por la OCI de la CGR. De los reportes de servicios relacionados del 2021 con un nivel de madurez del 70% y para el 2022. De 68.42%. Donde el grado de madurez fue diferente y menor. Que se presentan en los cuadros. Cabe señalar que las medidas de control consideradas en el PAA no son concluidas en el año, y que en los años siguientes se repiten, 5 de ellos los tres años en los PAA, 2021,2022 y primer semestre del 2023.

Donde durante los dos años, 2021 y 2022 se debió presentar lo siguiente.

- Plan de Acción Anual - Sección Medidas de Remediación anual (C/O)
- Plan de Acción Anual - Sección Medidas de Control anual (G/R)
- Reporte de evaluación anual de la implementación del SCI (año anterior)
- Primer reporte de evaluación semestral de la implementación del SCI
- Reporte de seguimiento Semestral del PAA
- Reporte de Evaluación Anual de la Implementación del SCI(año anterior)
- Reporte de Seguimiento anual del PAA (año anterior)

A continuación, se muestran los resultados de la implementación de medidas de control y remediación de los reportes emitidos por la MPC los años 2021, 2022 y el primer semestre del 2023.

Durante el análisis de los datos y la información acopiada de la CGR y de la MPC, se puede observar que durante los años 2021 al 2023.

El incremento en la identificación de las deficiencias en el eje de cultura organizacional subió de 5 a 26, en el eje de gestión de riesgo, subió de 7 a 12 y en el eje de supervisión subió de 5 a 6. Las medidas de remediación consideradas sin meritarse o sancionar a los responsables de su implementación.

Sobre los riesgos identificados, de la información del 2021 y 2022 se incrementó de 38 a 89. Donde las medidas de control no son asumidas por las autoridades de turno y no se comprometen con el proceso de implementación de los PAA.

En el año 2023 las deficiencias reportadas, suben de 17 del año 2022 a 44.

Tabla 1

Reporte de entregable de seguimiento del PAA, donde se identifican las Deficiencias y riesgos del PAA. Presentado por la MPC

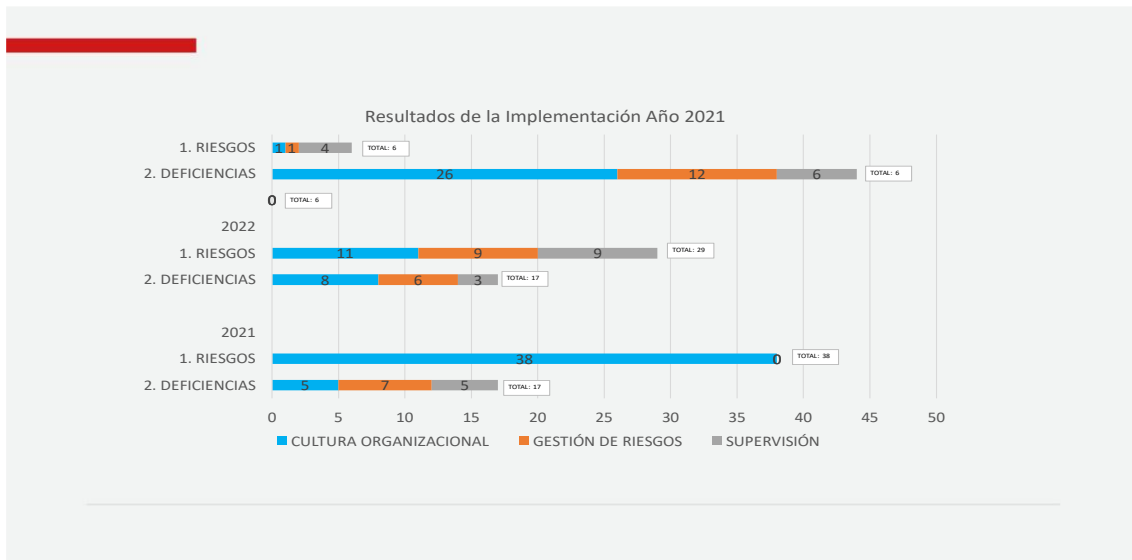
AÑO	MEDIDAS							TOTAL
2023	DEFICIENCIAS	26	12	6				44
2023	RIESGOS	1	1	4	1	1	2	10
2022	DEFICIENCIAS	8	6	3				17
2022	RIESGOS	11	9	9	13	30		72
2021	DEFICIENCIAS	5	7	5				17
2021	RIESGOS	38						38

CULTURA ORGANIZACIONAL
GESTION DEL RIESGO
SUPERVISION

Nota. Elaboración propia, fuente reporte de entregable de seguimiento del plan de acción anual años 2021,2022 y julio del 2023, presentados a la CGR por la MPC

Figura 1

Resultado de la implementación año 2021, 2022. Deficiencias y riesgos del PAA



Fuente. - Tomado de reportes de entregables del seguimiento del PAA para los años 2021, 2022 y primer semestre del 2023. Presentado por la MPC a la CGR, según aplicativo. Se resalta y predomina las deficiencias reportadas en el Eje de Cultura Organizacional.

Para la tabla 2. De los reportes de evaluación de la implementación del SCI, de los reportes de los años del 2021 al 2023, se puede observar que:

- Los niveles de madurez reportados no corresponden a los validados por de la OCI. Existe una brecha a sincerar. En el proceso de implementación.
- Para el año 2021, en el primer reporte semestral se llegó a un 60% de las actividades implementadas y en el segundo reporte anual subió solo a un 74.13%
- Para el año 2022 en el primer reporte solo el 56% están implementadas y en segundo reporte anual solo llegó al 60 %
- Para el año 2023 el reporte primer semestral a julio 2023, reporta un avance al 39.65%
- En conclusión, NINGUN año se completa y no se logra implementar las medidas de mitigación y control correspondientes.

Tabla 2

Resumen del reporte de evaluación de la Implementación del SCI para los años 2021, 2022 y primer semestre del 2023. Presentados por la MPC

IMPLEMENTACION AÑO 2021						
NIVEL DE MADUREZ						TOTAL
83.62	si	16	22	5		43
	NO	3	1			4
	parcialmente	3	6	2	11	11
70	Si	15	17	3		35
	NO	6	9	5		20
	NO APLICA	1	2			3

IMPLEMENTACION AÑO 2022						
NIVEL DE MADUREZ						TOTAL
84.21	si	16	22	5		33
	NO	2	2			4
	PARCIALMENTE	3	4	3		10
	No aplica	01				01
68.42	si	11	22	2		35
	NO	6	2	6		14
	PARCIALMENTE	4	4			8
	NO APLICA	01				01

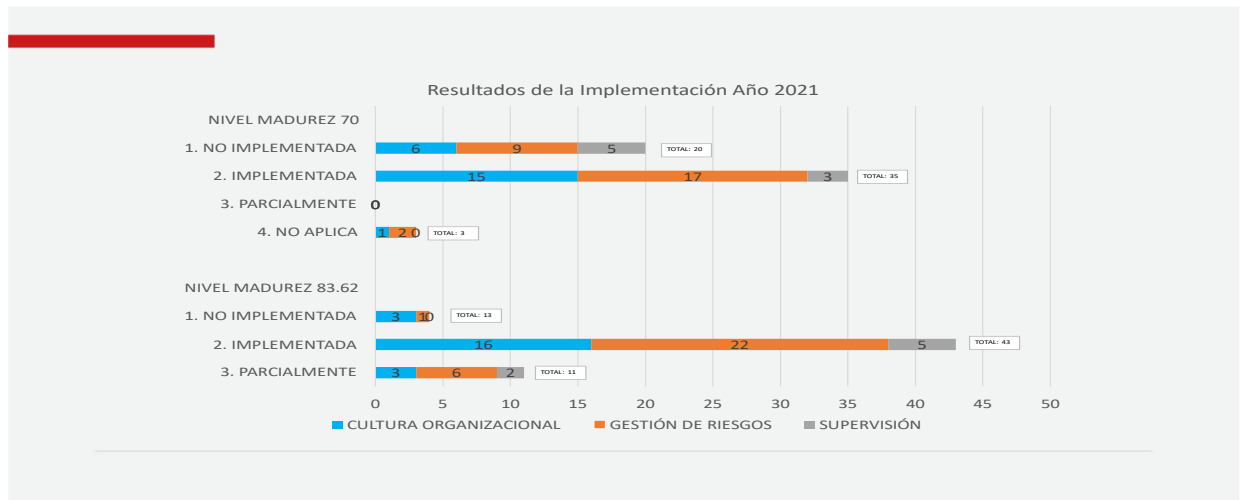
IMPLEMENTACION AÑO 2023						
NIVEL DE MADUREZ						TOTAL
21.34	si	17	5	1		23
	NO	9	17	6		32
	PARCIALMENTE	4		2		6
	NO APLICA	2				

CULTURA ORGANIZACIONAL
 GESTION DEL RIESGO
 SUPERVISION

Nota. Elaboración propia. *Fuente.* - Tomado de reportes de evaluación de la implementación del SCI del y primer semestre del 2023. Presentado por la MPC a la CGR, según aplicativo.

Figura 2

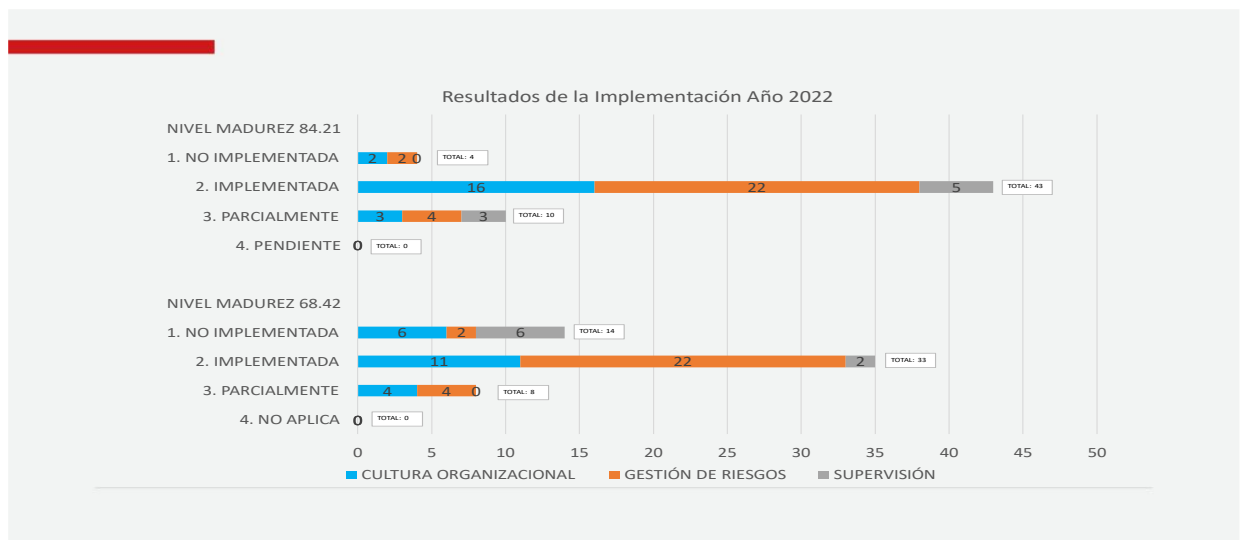
Resultados de la implementación año 2021. Nivel de madurez.



Fuente. - Tomado de reportes de entregables del seguimiento del PAA para el año 2021, Presentados por la MPC a la CGR según aplicativo.

Figura 3

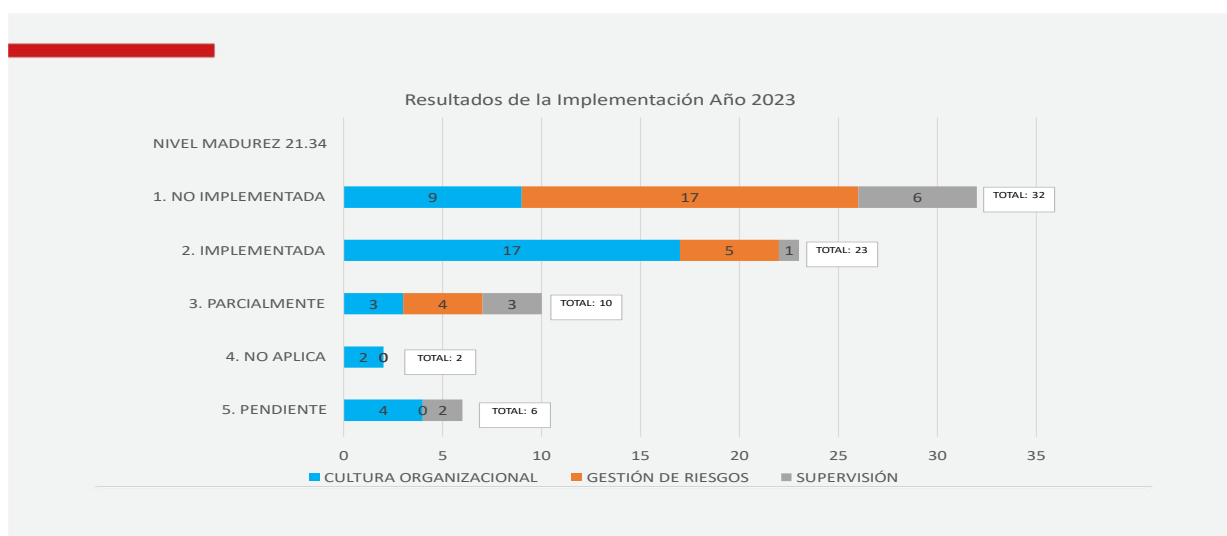
Resultados de la implementación año 2022. Nivel de madurez.



Fuente. - Tomado de reportes de entregables del seguimiento del PAA para el año 2022. Presentados por la MPC a la CGR según aplicativo.

Figura 4

Resultados de la implementación año 2023. Nivel de madurez.



Fuente. - Tomado de reportes de entregables del seguimiento del PAA para el primer semestre del año 2023. Presentados por la MPC a la CGR según aplicativo.

De los reportes de seguimiento al PAA, sobre las medidas de remediación y control podemos apreciar lo siguiente.

- El reporte de deficiencias identificadas del año 2021 al año 2023, se incrementan de 05 a 26, en el eje de cultura organizacional, de 7 a 12 en el eje de gestión de riesgo y se mantiene en 6 para la supervisión.
- Los riesgos identificados varían cada año, en su reporte y se usan diferentes definiciones que pueden ser similares; como en proceso, pendientes y no implementados.
- Existe actividades reportadas que no se implementan y son repetitivas cada año

Tabla 3

Resumen de los reportes de entregables del Seguimiento del plan de acción anual, para los años 2021,2022 y primer semestre del 2023

CUADRO III		SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION ANUAL				TOTAL
AÑO	MEDIDAS					
2023	DEFICIENCIAS	26	12	6		44
		26	1	8	9	44
2022	RIESGOS	4	7			11
2022	DEFICIENCIAS	8	6	3	1	18
		1	5	12		
2021	RIESGOS	71				71
2021	DEFICIENCIAS	5	7	6		18
		5	13			28
	RIESGOS	1	36			37

desestimada
IMPLEMENTADOS
NO IMPLEMENTADOS
NO APLICA
pendientes

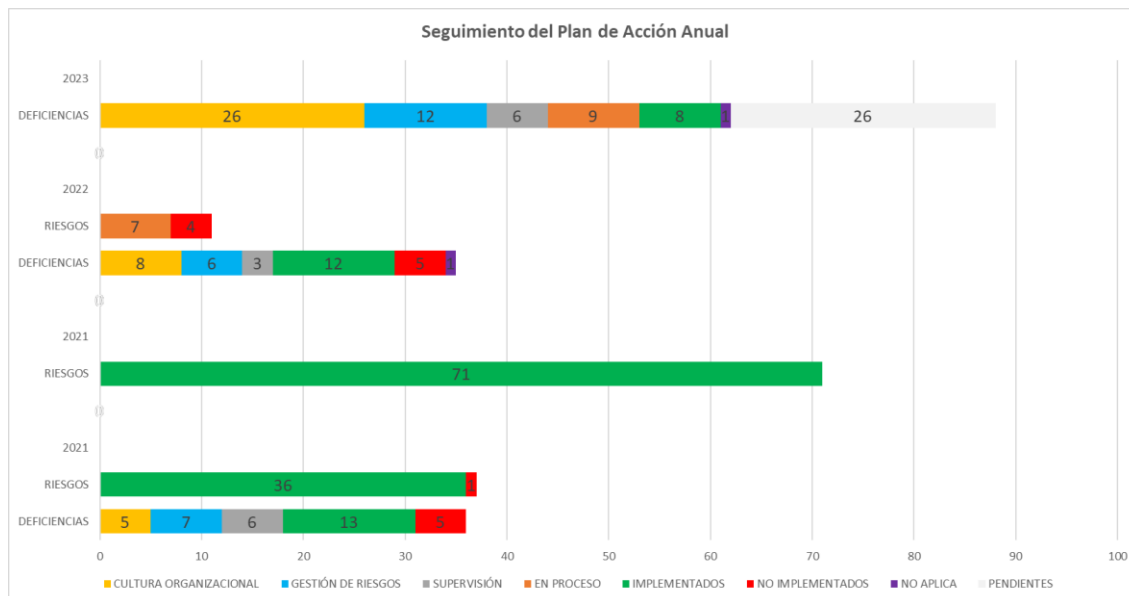
CULTURA ORGANIZACIONAL
GESTION DEL RIESGO
SUPERVISION

Nota. Elaboración propia. Los estados para el año 2023 cambian y se incorporan en proceso y pendientes. Lo que confunde en la interpretación.

Fuente. – reportes de entregables de seguimiento del PAA para los años 2021,2022 y al primer semestre del 2023

Figura 5

Seguimiento del Plan de Acción Anual



Fuente. - Tomado de reportes de entregables del Plan de Acción Anual. Medidas de control y medidas de remediación reportados por la MPC a la CGR para los años 2021, 2022 y primer semestre del 2023. Presentados por la MPC a la CGR según aplicativo.

De los reportes de seguimiento a los riesgos reportados, donde se mantiene la vigencia de los 4 principales temas a atender referidos a la gestión ambiental, a los mercados de abastos, vigilancia y patrullaje, incorporando los proyectos de inversión para los tres años como los más importantes a atender y en lugar de ir reduciendo se incrementan, y que fueron entregados, reportados sin validación y consistencia en el aplicativo de la CGR, dando un cumplimiento parcial a las normas y directivas del SCI. Y en ellos no precisan los problemas y las propuestas de mejora en forma específica y de los informes evaluados las recomendaciones al alcalde son las mismas tomar acciones preventivas que no se cumplen y se repiten cada año.

Tabla 4

Resumen del número de riesgos para las medidas de control de los años 2021,2022 y primer semestre 2023.

Matriz

NUMEROS DE RIESGOS PARA LAS MEDIDAS DE CONTROL	2021	2022	2023
GESTION AMBIENTAL	8	9 Y 11	10
MERCADO DE ABASTOS	6	3 Y 9	9
PATRULLAJE	17	16 Y 13	13
PROY. DE INVERSION	7	8 Y 9	9
PROTECCION DE CUENCAS Y DRENAJES	0	0	1
RESIDUOS SOLIDOS	0	0	1
INFRAESTRUCTURA DE SEGURIDAD	0	0	1
CADENAS PRODUCTIVAS	0	0	1
VASO DE LECHE	0	0	1
COMBUSTIBLE	0	0	0

Fuente. - Tomado de reportes de entregables del Plan de Acción Anual y de seguimiento en la sección Medidas de Control reportados por la MPC a la CGR para los años 2021,2022 y julio 2023. Presentados por la MPC a la CGR según aplicativo. Se resalta las medidas de control que se repiten en los tres años.

Por lo tanto, podemos afirmar la importancia en la identificación de las deficiencias del SCI, y los riesgos identificados en los reportes, para ser incorporados e implementados cada año, en el PAA. Y que esta sea atendida con un tema de prevención. El factor determinante para considerar a futuro. Lo que confirma que **existen criterios diferentes por temporadas** e incluso los reportes, que son suscritos por diferentes profesionales en los 3 años analizados.

Servicios relacionados. - Sobre los resultados de los servicios relacionados emitidos por la OCI se demostró la **existencia de una brecha o diferencia sustancial lo que demuestra que los criterios considerados en las preguntas y respuestas** no son los mismos para los responsables y los profesionales de la OCI. Que incluso baja en puntaje de 96% a 72% lo que

significa la reducción del nivel de madurez de 84.21% de nivel avanzado a 62.07% nivel intermedio de acuerdo con el informe resultante de servicio relacionado N °2-0385-2023-004, remitido el 30 de mayo del 2023 con oficio N° 215-2023-OCI/MPC al alcalde de la MPC. Que corresponde al **periodo 2022**; Lo mismo ocurre en el informe N° 003-2022-OCI/MPC/Serv.Relac. “Evaluación de la implementación del sistema de control interno en las entidades del estado” periodo enero a diciembre del 2021. Por lo que podemos afirmar que existen limitaciones que se pueden mejorar. (los niveles de madurez semestral están en los reportes del sistema de la CGR)

En el informe de evaluación de la implementación del SCI del año 2021 del servicio relacionado **se afirma y reporta que solo el 3% de las medidas de remediación y control fueron cumplidas en la pregunta 55**. Sobre las limitaciones de acuerdo con el jefe de la OCI son. Desinterés de las autoridades, equipos flotantes y encargos a diferentes profesionales entre otros Así mismo se evidencia que no sustentan ni acreditan las respuestas como lo menciona en los servicios relacionados. Lo mismos que a veces no corresponden al seguimiento, por lo tanto, no son evaluables, no se verifican y no se acredita su estado.

Para el presente análisis se investigó los periodos anuales del 2021 al 2023 y un total de **17 reportes e informes emitidos por la MPC**, (06 reportes de medidas de remediación de los años 2021 al 2023, 06 de medidas de control del 2021 al 2023, 05 reportes de evaluación de la implementación del SCI) reportes entregados por la MPC **y 04 de servicios relacionados de la OCI**, según los aplicativos de la CGR de los años 2021 al 2023.

Considerando las preguntas existentes y los temas considerados en las instituciones como la MPC pueden ser mejoradas a fin de tener algunos temas complementarios propuestos en el trabajo de investigación, luego de analizar los reportes y evaluar la encuesta realizada, la misma que fue revisada por expertos del SCI de la CGR. Los mismos que serán muy útiles para la gestión de la MPC y contribuirán a la implementación del SCI de la CGR del Perú.

Del cuadro 04 podemos confirmar que los *temas son repetitivos* durante los tres años. Por lo que se interpreta que *no están incorporados en los planes de gestión de la MPC*.

Es necesario *revisar todo el proceso de formulación del PAA* con personal de la MPC y que estos sean implementados en el PAA y se *mantenga al personal capacitado* a fin de *optimizar el proceso de supervisión* e implementación de los PAA.

En lo que corresponde a la identificación de deficiencias y riesgos, en la supervisión se evidencia mediante los servicios relacionados emitidos por la OCI que: La entidad, en este caso la MPC *no cumple con la implementación correspondiente*. Incluso en el reporte de las medidas de control, donde los responsables que emiten los reportes, sugieren en sus comentarios un seguimiento mensual.

En los reportes no consideran las evidencias y dejan vacíos en la parte de problemática y acciones de mejora del formato de reporte de seguimiento al PAA.

En la Figura 4, resaltamos los resultados en los tres niveles de gobierno en el cual se aprecia un promedio del grado de madurez de las 3105 instituciones

evaluadas y está por debajo del 50%. A la derecha, se observa la evaluación de cada uno de los componentes del SCI.

Y en la MPC supera o destaca con un nivel óptimo mayor al 75%, donde la MPC tiene un grado de madurez del 83.82% y la MDB tiene un grado de madurez del 50%.

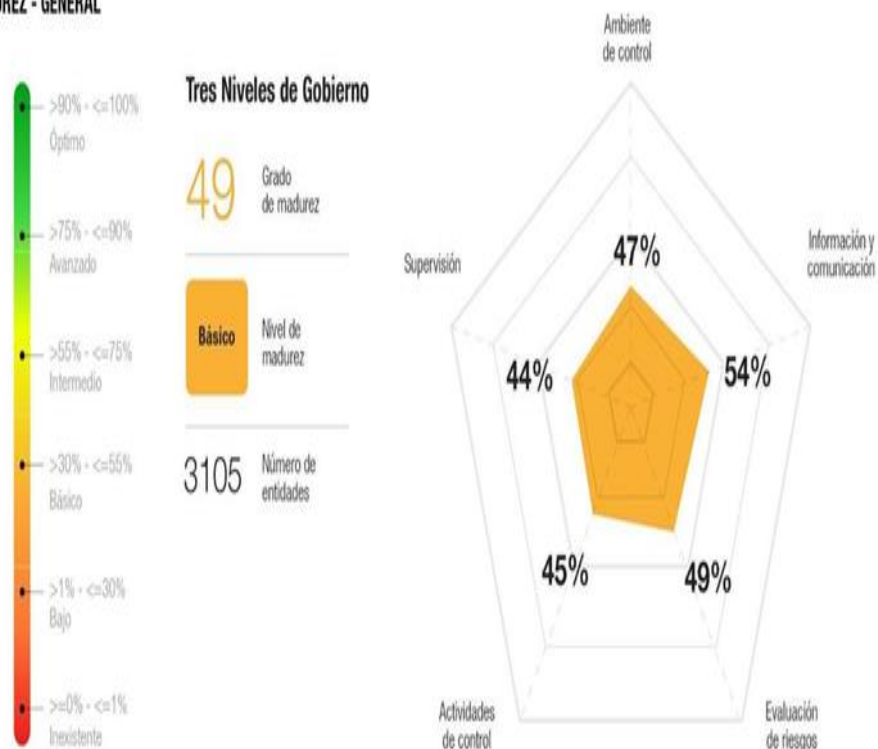
Figura 6

Resultado de autoevaluación realizada por cada entidad (período 2022)

Sistema de Control Interno

Resultado de la autoevaluación realizada por cada entidad (período 2022)

GRADO DE MADUREZ - GENERAL



Nota. Tomado de Aplicativo informático del SCI de la CGR (2023)

Capítulo II. Marco conceptual: Estado del conocimiento

2.1 Teorías explicativas del problema. -

Según la Constitución Política del Perú, Art. 82 (1993) “La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control”; en virtud de lo cual la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley N.º 29158) la distingue entre los sistemas administrativos del SNC.

El SNC abarca a todas las entidades de control, junto con sus políticas, directrices, procesos y métodos integrados de manera funcional, diseñados para mejorar, orientar y hacer evolucionar de manera descentralizada el desempeño del control gubernamental. En este contexto, se le asignan funciones a la Contraloría General de la República (CGR), definiendo el control externo como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que la CGR u otro órgano del Sistema debe aplicar, ya sea por encargo o designación de esta institución. El objetivo principal es supervisar, vigilar y verificar la gestión, así como la captación y uso adecuado de los recursos y bienes del Estado. Estas acciones de control se llevan a cabo de manera selectiva y posterior, con atribuciones y responsabilidades tanto para los órganos de control externo (como la CGR) como para el control interno dentro de las instituciones públicas.

Se destaca la responsabilidad del titular de la entidad en fomentar y supervisar el funcionamiento y la confiabilidad del Control Interno para evaluar la gestión y asegurar la rendición de cuentas efectiva. El titular debe propiciar que el Control Interno contribuya al logro de la misión y objetivos de la entidad.

En este sentido, se resalta la obligación del titular de definir políticas institucionales en los planes y programas anuales, los cuales estarán sujetos a verificación. Los titulares asumen las responsabilidades correspondientes en este proceso.

El SNC “se encuentra conformado por la CGR, los órganos de control institucionales (OCI) y las sociedades de auditoría (SOA), cuando estas son designadas por la CGR” (Ley N° 27785, Artículo 13, 2002), específicamente, dentro del SCI.

Cabe señalar, que la entidad municipal se encarga de registrar la información en el aplicativo informático del SCI de la Contraloría General; asimismo, adjunta la documentación que permita evidenciar o sustentar la implementación del SCI, para su seguimiento y evaluación correspondiente. En dicho registro se consideran los siguientes criterios sobre el estado de la medida a ser consideradas como: Implementadas, no implementadas, en proceso, pendiente, no aplicable y desestimada. Las que son remitidas a la CGR en forma semestral, y no siempre de manera oportuna.

2.2 Contraloría General de la República

La CGR es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control, encargada de ejercer las funciones de supervisión, vigilancia y verificación de la correcta implementación de las políticas públicas, al tiempo que fiscaliza el uso adecuado de los recursos y bienes estatales.

Asimismo, “tiene la misión de dirigir, normar, ejecutar y supervisar el control gubernamental a cargo de los órganos del SNC, mediante la aplicación de normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental” (Ley N° 27785, Artículo 10, 2002).

Como parte del marco general de la investigación, debe considerarse, además, que las municipalidades que se encuentran bajo el ámbito de control del SNC deben implementar el SCI. Según la Ley N° 28716, el SCI es el conjunto de acciones y actividades que, dentro de los planes, políticas, normas y procesos de cada organización, promueven una gestión transparente, oportuna, eficaz, eficiente y ética. En ese sentido, la MPC es responsable de implementar y aplicar el conjunto de normas, directivas, lineamientos, procesos del SCI, en la que el alcalde es la máxima autoridad jerárquica institucional. Los colaboradores de las entidades sujetas al ámbito del control tienen un rol específico dentro del proceso de implementación del SCI y son los corresponsables de implementar las medidas de remediación y control consignados en los PAA, de conformidad a los lineamientos establecidos en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, y sus modificatorias.

2.3 Ejercicio del control gubernamental

Según la Ley N° 27785, el control gubernamental radica en el seguimiento, la supervisión, fiscalización, vigilancia, verificación y evaluación de los actos y resultados en el uso de los recursos y de la gestión pública, así como la evaluación permanente y dinámica de las entidades del Estado a fin de que cumplan con la normativa vigente. Y también vigilan el adecuado uso de los recursos y bienes estatales, con el fin de optimizar y mejorar los procesos, y el uso de tecnologías modernas mediante la implementación y adaptación de acciones correctivas y preventivas.

Base Legal

- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias.

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y sus modificatorias.
- Ley N° 28716, Ley de Control interno de las Entidades del Estado, y sus modificatorias.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG, del 24 de diciembre del 2021 que aprueban las Normas Generales de Control Gubernamental.

2.4 Sistema de Control Interno

El “control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realizan las entidades, con la finalidad optimizar el buen uso de sus recursos, bienes y operaciones y se efectúe una correcta y eficiente aplicación de las normas (Ley N.º 27785, Artículo 7, año 2002).

Este control previo y simultáneo compete exclusivamente a todos los servidores públicos desde sus autoridades, funcionarios, hasta los colaboradores con responsabilidad propia de acuerdo a sus respectivas funciones y roles propios, las mismas que se realizan en base a las normas que rigen las actividades de la institución, su organización, y a los procedimientos establecidos en sus diversas herramientas de gestión; tales como políticas, planes, programas, reglamentos, manuales, lineamientos y

disposiciones institucionales, contenidas en las directivas, en los métodos de autorización, los registros, para su correspondiente verificación, evaluación, protección y seguridad.

Cabe indicar que existe la necesidad de integrar el control interno a los planes y presupuestos correspondientes a lo registrado por la MPC, es decir, para una gestión estratégica, la toma de decisiones en la administración pública, a fin de garantizar la sostenibilidad y la prestación de los servicios de manera oportuna y adecuada, así como contribuir al logro de los objetivos y cumplimiento de la misión para lo cual fueron creadas.

En otras palabras, se requiere generar un ambiente propicio en las entidades que promueva prácticas de control interno. Así se tiene que el COSO (2013), define el control interno del modo siguiente: *“Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”*.

De la revisión de esta definición, se advierte que se hace mención a un proceso, el cual está conformado por tareas y actividades que permiten cumplir un objetivo. Las acciones se realizan al interior de la organización para efectuar un control, proporcionando una seguridad razonable para el cumplimiento de objetivos establecidos.

Asimismo, según el COSO (2013), el control interno consta de cinco componentes integrados: 1) Entorno de control (conjunto de normas, procesos y estructuras), 2) Evaluación de riesgos (cada entidad enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas), 3) Actividades de control

(acciones establecidas a través de políticas y procedimientos), 4) Información y comunicación (la información es necesaria para llevar a cabo las responsabilidades del control interno), y 5) Actividades de supervisión (evaluaciones continuas para la consecución del control interno).

Cabe precisar que la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, promulgada en el 2006, tiene por objeto: “normar la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, a fin de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales” (Ley N° 28716, Artículo 1, 2006). Asimismo, a través de esta ley se define el Sistema de Control Interno (SCI) como: “El conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizado e instituido en cada entidad del Estado y que tiene como objetivo el de promover la eficiencia, eficacia y transparencia en las entidades del Estado” (Ley N° 28716, Art. 3, 2006). Además, de resguardar los recursos y bienes del Estado, cumplir la normatividad aplicable a la entidad; promover la rendición de cuentas, asegurar la confiabilidad de los datos, promover la rendición de cuentas y la práctica de valores institucionales.

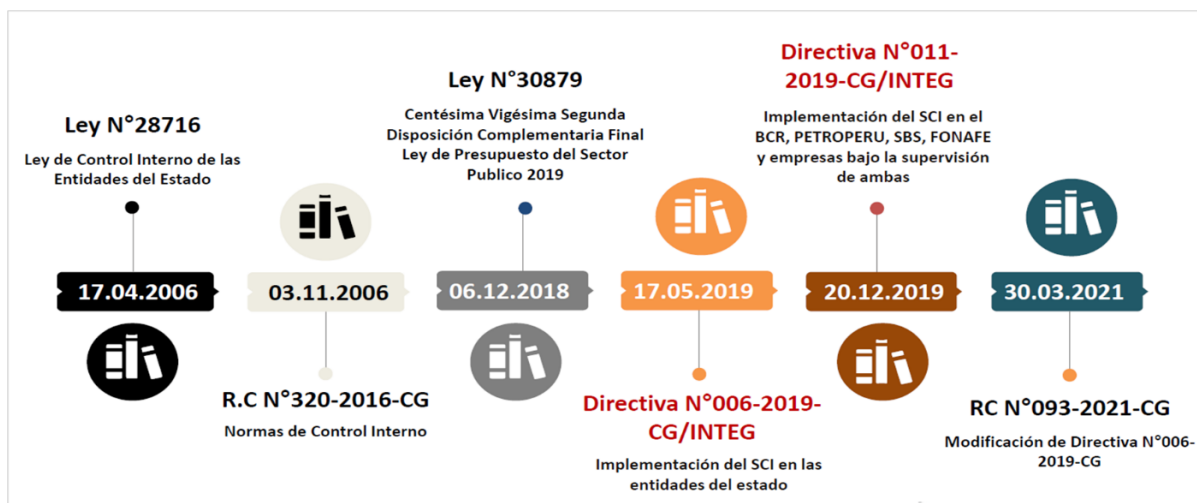


Figura 7

Componentes del Sistema de Control Interno



Nota. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” (p.5), CGR, 2019.

La Contraloría General de la República mediante la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, ha establecido lineamientos y normativas para fortalecer el Sistema de Control Interno en las entidades del Estado. En este contexto, con el fin de un mejor entendimiento de los mencionados componentes, ha establecido EJES que guían y permiten su implementación; para lo cual

considera 5 componentes y 17 principios, agrupados en 3 ejes: “1) Cultura Organizacional, 2) Gestión de Riesgos y 3) Supervisión” (Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, 2019, p. 9), los cuales se detallan en la tabla 5.

Tabla 5

Relación entre ejes, componentes y principios del Sistema de Control Interno

Eje	Componente	Principio
Cultura Organizacional	Ambiente de Control	La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
		El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI demuestra independencia de la Alta Dirección y ejerce la supervisión del desempeño del citado sistema.
		La Alta Dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
		La entidad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos institucionales.
		La entidad define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.
	Información y Comunicación	La entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
		La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del SCI.
		La entidad se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno
Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	La Entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
		La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos sus niveles y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
		La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
		La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al SCI.
	Actividades de Control	La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de sus objetivos.
		La entidad define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
		La entidad despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.
Supervisión	Supervisión	La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del SCI están presentes y en funcionamiento.
		La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas de remediación y medidas de control, incluyendo la Alta Dirección y el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI, según corresponda.

Nota. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” (p.6), CGR, 2019.

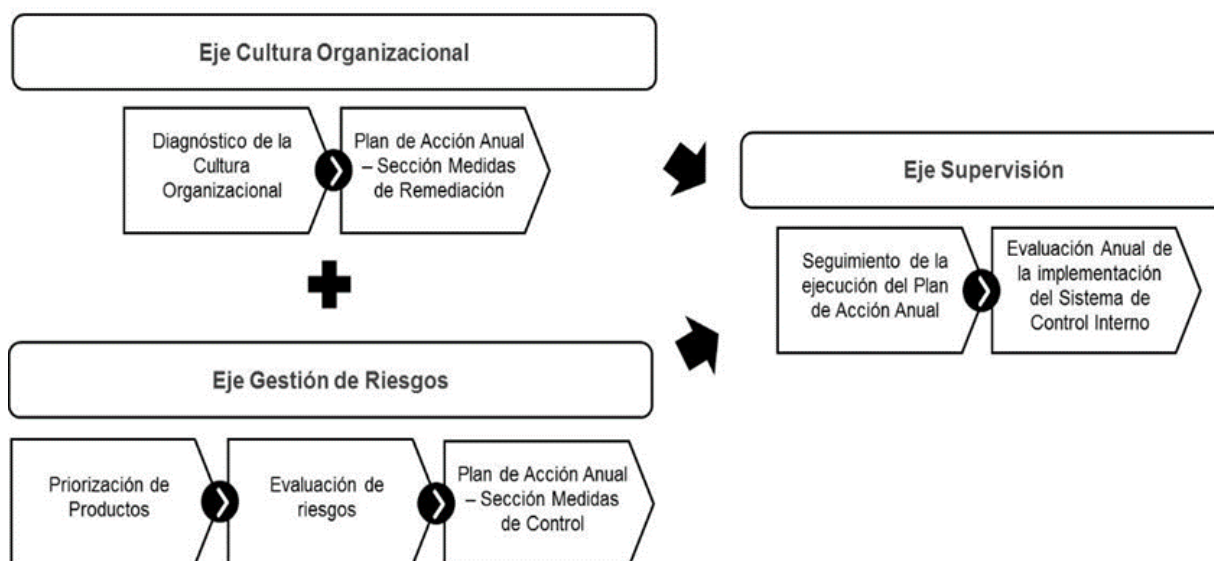
Para implementar el SCI en las entidades del Estado, la Contraloría General a través de la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, estableció procedimientos en cada uno de los 3 ejes antes referidos; así se tiene que para el eje 1) *Cultura Organizacional*, se dispone que en primer lugar se efectúe el Diagnóstico de la cultura de la organización, a través del cual se identifiquen situaciones que podrían limitar el logro de las objetivos de la organización, consideradas como limitantes, a partir de lo cual se implantan medidas de remediación con el objetivo de superar o remediar las mismas. Con esta información se elabora el PAA que consigna una sección de medidas de remediación (Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, 2019). Identificadas en el eje de Cultura Organizacional. (7.1 de la directiva)

Para el eje 2) *Gestión de Riesgos* se estableció que primero se efectúe una priorización de productos y después una Evaluación de Riesgos; es decir, se identifican los factores o eventos que podrían perjudicar el abastecimiento de los servicios y/o bienes que la entidad brinda al pueblo, a partir de los cuales se establecen Medidas de Control con el objetivo de reducir estos riesgos; con dicha información se estructura el citado PAA (Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, 2019).

Para el eje 3) *Supervisión*, primero se realice un Seguimiento de la Ejecución del Plan de Acción y luego se efectúe la Evaluación Anual de la Implementación del Sistema de Control Interno, precisando que los dos primeros ejes se pueden implementar simultáneamente y la implementación del SCI se efectúa de manera continua hasta su implementación (Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, 2019), según se detalla a continuación:

Figura 8

Procedimiento para la implementación del Sistema de Control Interno



Nota. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” (p.9), CGR,2019.

Respecto al PAA, la citada directiva establece que su ejecución debe realizarse de manera permanente y continua, evaluando la evidencia que permite sustentar la implementación de la medida de remediación, según los plazos establecidos. Además, consigna que se debe tomar en consideración los criterios para determinar su estado de ejecución, según se detalla en la tabla 6:

Tabla 6

Estado de ejecución de las medidas de remediación y de medidas de control

Estado	Criterio
Implementada	Cuando la entidad ha cumplido con implementar la medida de remediación o control conforme al Plan de Acción Anual.
No implementada	Cuando la entidad no ha cumplido con implementar la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual y la oportunidad para su ejecución ha culminado definitivamente.
En proceso	Cuando la entidad ha iniciado, pero aún no ha culminado con la implementación de la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual.
Pendiente	Cuando la entidad no ha iniciado la implementación de la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual.
No aplicable	Cuando la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual no puede ser ejecutada por factores no atribuibles a la entidad, debidamente sustentados, que imposibilitan su implementación.
Desestimada	Cuando la entidad decide no implementar la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual, asumiendo las consecuencias de dicha decisión.

Nota. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” (p.16), CGR, 2019.

Según la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, “la entidad debe registrar en el aplicativo informático del SCI, el estado de ejecución de las medidas de control y la documentación que la sustenta, así como la problemática identificada durante la ejecución de estas y las recomendaciones de mejora para su ejecución. Esta información debe ser remitida a la Contraloría de forma semestral” (Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, 2019, p. 17), de acuerdo con los plazos estipulados por la CGR en sus directivas, dentro del marco del SCI.

“Concluido el registro de la información, el reporte “Seguimiento del Plan de Acción Anual”, debe ser visado por el funcionario a cargo del órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI y aprobado por el titular de la entidad, a través del aplicativo informático del SCI. Este documento debe ser impreso y suscrito por ambos funcionarios, luego digitalizado (formato PDF) y remitido a la Contraloría, a través del citado aplicativo” (Directiva N°

006-2019-CG/INTEG, “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” (CGR, 2019, p. 7).

Capítulo III. Diseño metodológico

3.1 Naturaleza y enfoque de la investigación

La presente investigación es de carácter analítico - correlacional; esto es, busca determinar relaciones causales entre dos o más variables, que actúan como factores asociados del problema público identificado en el presente estudio, consistente en el análisis del limitado proceso de seguimiento y evaluación e implementación del PAA.

Desde la perspectiva estadística, se trata de establecer relaciones o asociaciones entre variables independientes y dependientes. Esto se ve reflejado en las preguntas de investigación, en tanto que las hipótesis son las respuestas preliminares a dichas preguntas.

La metodología adoptada, cuya descripción se detalla en el presente capítulo, permite que las hipótesis incluyan datos de la realidad, tomados de los reportes emitidos por la MPC, durante el periodo 2021 al 2023, de modo tal que exista una relación estrecha entre preguntas, hipótesis y la metodología de investigación.

Cabe destacar, por otra parte, que la presente investigación tiene el carácter de investigación aplicada, dado que está orientada a formular propuestas de solución al problema identificado.

En resumen, la presente investigación es mixta (cualitativa y cuantitativa) y de carácter analítico, aplicado, tomando como base, para sus inferencias y conclusiones, el caso de la Municipalidad Provincial del Cusco. A tal efecto, se utilizan los reportes emitidos por la MPC a la CGR, durante los años 2021, 2022 y 2023, en función a la directiva N° 006-2019-CG/INTEG, que a la fecha fue modificada con la Resolución de Contraloría N° 073-2023-CG del

25 de febrero del 2023. Así como las modificaciones: a la Directiva N°006-2019-CG/INTEG, Resolución de Contraloría N° 130-2020-CG de 06/05/2020, Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG del 30/03/2021, Resolución de Contraloría N° 095-2022-CG de 07/03/2022.

Los resultados fueron analizados y expuestos al equipo de la CGR, encargados de implementar y evaluar los resultados dentro del SCI, resaltando que el tema sensible está en la mitigación de riesgos, que considera también las deficiencias, de acuerdo con los formatos que se encuentran en el sistema de la CGR. En el marco del SCI.

3.2 Método de investigación e instrumentos de investigación.

Para contrastar las hipótesis (lo que equivale a responder a las preguntas de investigación de modo definitivo), la presente investigación utiliza una metodología de tipo observacional o no experimental, tal como se explica brevemente a continuación.

Método observacional

La presente investigación busca observar un conjunto de hechos que permiten establecer los factores asociados al proceso de evaluación, seguimiento e implementación del SCI, contenidas en el PAA, orientadas a la mejora de la gestión institucional de la MPC. Emitidas en los reportes realizados en los aplicativos informáticos de la CGR, por la MPC, durante los años 2021 al 2023.

De lo anterior se desprende que, en el marco de la presente investigación, En la investigación se observaron también las posibles causas o factores causales, de modo indirecto, a través de la información proporcionada

por el panel de expertos y a través de los reportes registrados por la MPC en los aplicativos de la CGR.

Diseño Metodológico

El proceso de contrastación de las hipótesis se ha realizado tomando en consideración la naturaleza de las variables, que en este caso son básicamente de carácter cualitativo y ordinales. Así, se tiene que:

- La variable dependiente o efecto es el bajo nivel del proceso de evaluación, seguimiento e implementación de las actividades identificadas e incorporadas en los planes de acción anual (PAA).
- La variable independiente está constituida por los factores determinantes, específicamente en los ejes de Gestión de Riesgos, Cultura Organizacional y Supervisión. Y los factores limitantes a la evaluación del SCI, y que se contrastan con los servicios relacionados denominados "Evaluación de la implementación del SCI de las entidades del Estado" en los informes de la OCI.
- En ambos casos, las variables son de carácter cualitativo, razón por la cual no se pueden obtener datos o información provenientes de bases de datos estadísticas, a efectos de estimar una correlación o una regresión lineal simple o múltiple. Esto solo es posible cuando se tratan de variables cuantitativas. Cabe destacar que la información existente en los reportes emitidos por la municipalidad en el aplicativo SCI de la CGR son de carácter cualitativas y fueron procesadas estadísticamente. Dado el carácter multicausal de toda gestión institucional se reconoce que en los resultados de la gestión de la

MPC. También influyen factores externos, algunos de carácter y criterios del personal, temas normativos, presupuestales etc.

Ahora bien, al tratarse de variables cualitativas que, además, están referidas a conceptos muy amplios, se ha optado por realizar una consulta a expertos. Y de este modo, la medición de las variables y la medición de la relación entre ellas se efectúa tomando en consideración cuestionarios compuestos por *ítems* o preguntas a través de las cuales se infiere el grado de causalidad o asociación existente entre ambas variables.

3.3 Fuente de información

La principal fuente de información utilizada en la obtención de información relevante para la contrastación o validación de las hipótesis es de carácter primario, específicamente de los reportes emitidos por la MPC los años 2021,2022 y 2023, para también realizar encuestas y posteriores entrevistas a expertos. Para lo cual, se ha diseñado una encuesta que contiene un conjunto de dimensiones relacionadas con las variables del estudio, tanto la variable dependiente (de la implementación del SCI y el proceso de evaluación, seguimiento e implementación del PAA), como de las variables independientes (los ejes del SCI, Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión).

Antes de desarrollar la encuesta, se revisaron los reportes de la MPC presentados por esta entidad el año 2021,2022 y 2023 y sobre la gestión. De acuerdo con la directiva del SCI, donde 32 preguntas corresponden al eje de *Cultura Organizacional*, lo cual ha sido considerado en la primera hipótesis, y dentro de ellas, se tienen 14 que corresponden al eje de Ambiente de Control y 18 que están referidas al manejo de Información y Comunicación. Y luego las

que corresponden al eje *Gestión de Riesgos*, que se consideran en la Hipótesis. Existe un total de 22 preguntas: 11 de evaluación del riesgo y 11 de actividades de control. Finalmente, en el eje *Supervisión*, tal vez la más importante para su implementación. Donde se consideran 9 preguntas.

En el contexto del presente trabajo, para la obtención de datos e información, se pudo tener el acceso a los reportes de la MPC remitidas a la CGR de los años 2021,2022 y 2023, a fin de contrastar las hipótesis con los resultados del análisis, y poder identificar algunos posibles factores, Así mismo se realizó la consulta a *expertos*, para identificar y caracterizar un determinado problema y sus posibles causas, incluso cuantificándolas, a partir de las opiniones de los encuestados. Esta metodología resulta idónea para situaciones en las que, por ejemplo, no existen datos históricos (series temporales), como es nuestro caso y/o la fiabilidad de estos datos es dudosa; o, por ejemplo, en cuestiones donde la ética o la opinión dominan sobre las consideraciones económicas o técnicas; es decir, donde un problema no permite utilizar técnicas analíticas precisas (objetivas), pero puede beneficiarse de opiniones fundamentadas.

A efectos de cuantificar las respuestas se ha utilizado la escala de Likert, la cual por definición tiene 5 niveles (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). De este modo, la metodología usada proporciona un método de recopilación de información cualitativa y su transformación en mediciones cuantitativas, logrando abordar en forma objetiva el análisis de un problema complejo mediante la recopilación de las opiniones de un conjunto acotado de expertos.

La encuesta fue implementada mediante la plataforma *Google Forms* o Formularios Google, durante el periodo comprendido entre el 27 de diciembre de 2022 y el 20 de febrero de 2023. Y ser contrastada con la información de los reportes emitidos por la MPC durante los tres años, donde participaron de la encuesta, un total de cuarenta y dos (42) profesionales relacionados a la gestión y el SCI. La tabla 4 muestra la composición de profesionales consultados. Además, en el anexo del presente estudio se puede encontrar la transcripción literal del cuestionario aplicado al panel.

El cuestionario empleado para la realización de la encuesta en el tema materia de análisis, incluye *ítems* o preguntas relacionadas al SCI, a la gestión de la MPC, a la actuación del OCI y de los responsables de la implementación de la directiva, es decir colaboradores, profesionales y expertos. En los anexos se ofrece la relación completa de las preguntas o *ítems* que contiene el cuestionario. Que se complementan con los reportes emitidos por la MPC, durante los años 2021, 2022 y 2023, de acuerdo con el aplicativo del SCI de la CGR.

Todo esto enmarcado en el proceso de evaluación, seguimiento e implementación consideradas en los PAA, del SCI. En este último caso se han utilizado fuentes secundarias de información. Como son los informes de los Servicios Relacionados emitidos por la OCI.

Para efectos de la investigación, los colaboradores consultados han sido identificados en función a su relación institucional:

- Gerencia Regional de Control de Cusco, unidad orgánica responsable de coordinar el trabajo en la región.

- Municipalidad Provincial del Cusco como entidad sujeta al control gubernamental y sus unidades ejecutoras responsables del desarrollo de las obras y servicios públicos.

3.4 Estrategia de la investigación: Población y muestra

Como se trata de una persona jurídica, implícitamente comprende a todos los colaboradores, gestores y actores involucrados directa o indirectamente en los procesos y resultados atribuidos al Sistema de Control Interno. Abarca, por lo tanto, a los gestores municipales, al personal de las áreas de control interno de la región Cusco y en el ámbito nacional a los colaboradores de la CGR.

La muestra no tiene carácter aleatorio, sino de muestra dirigida o muestra de conveniencia. En tal perspectiva, se han seleccionado a 42 colaboradores en el tema de control interno. La tabla 7 ofrece un resumen de los profesionales encuestados.

Tabla 7

Estructura del panel de expertos

Sector/Área	Numero	Porcentaje
A. Gestores MPC	29	69 %
B. Personal Órgano de Control institucional de la MPC	5	12 %
C. Personal control interno sede Cusco CGR	5	12 %

D. Académicos Cusco-Lima	3	7 %
Total	42	100%

Nota. Elaboración propia.

3.5 Matriz de consistencia

Una correcta elaboración de la matriz de consistencia, más aún cuando va acompañada de una tabla de operacionalización de variables, constituye un elemento esencial para garantizar una investigación coherente y válida (Tafur & Izaguirre, 2015).

Figura 9

Matriz de consistencia

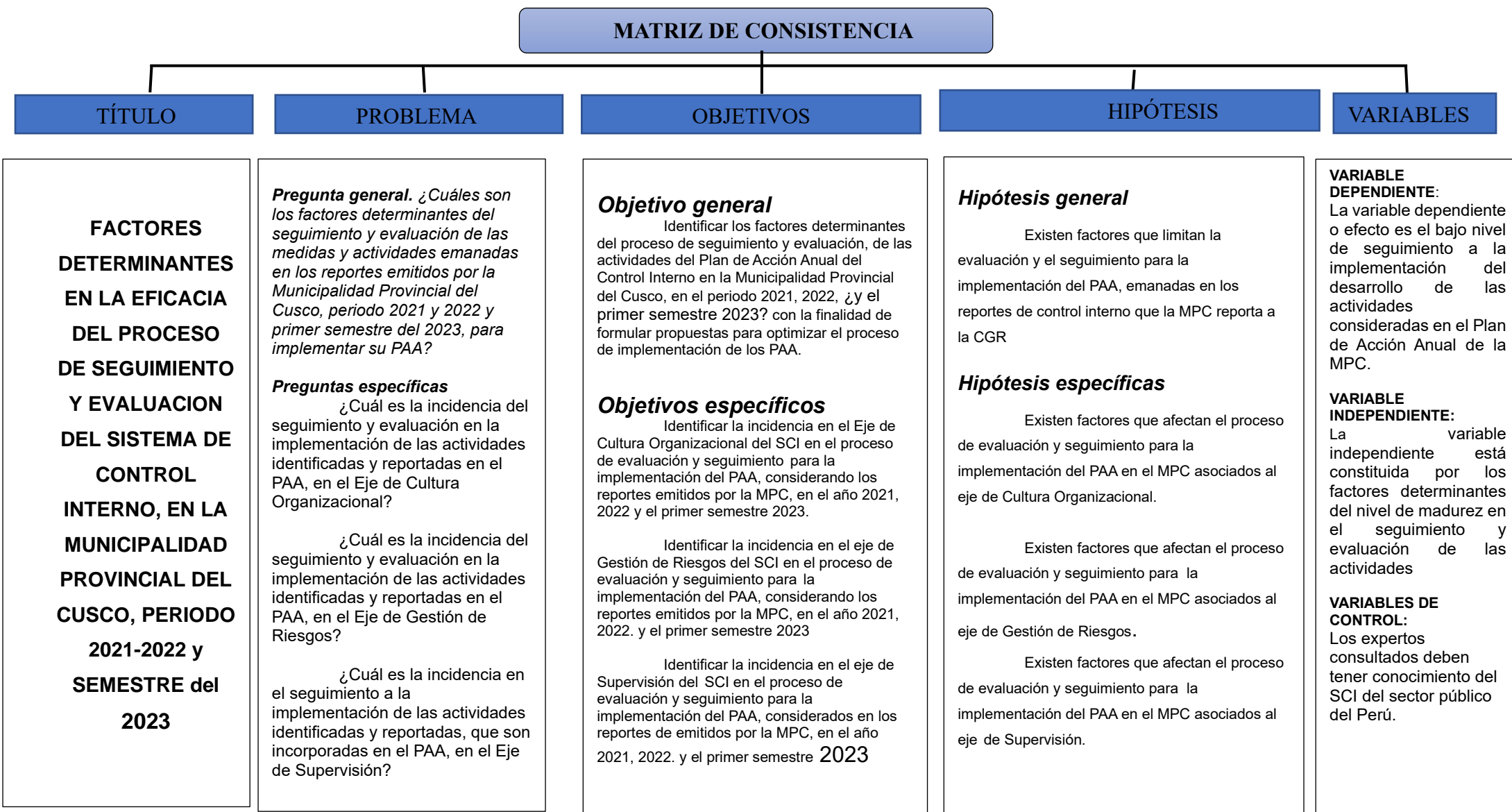
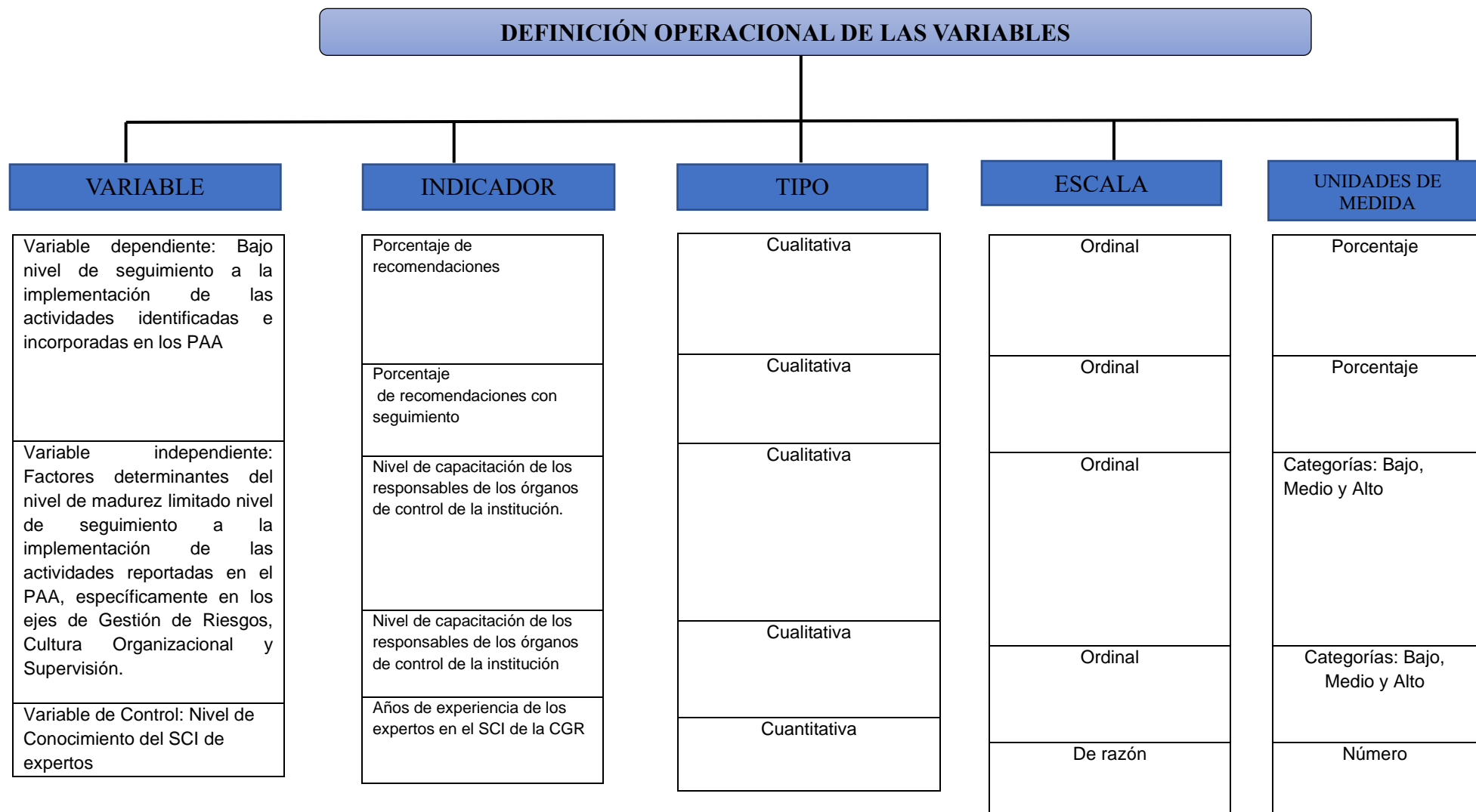


Figura 10

Operacionalización de variables



Nota: Elaboración propia.

Capítulo IV. Resultados y análisis

4.1 Recopilación de información y síntesis de la información obtenida

El presente capítulo está orientado a presentar el proceso de acopio de la información, que nos permitió contrastar y analizar los resultados de la encuesta realizada; con los informes del Servicio Relacionado de la OCI y evaluar la validez de las hipótesis planteadas. A tal efecto, se toma como referencia adicional, las opiniones recabadas por los profesionales y expertos, conformado por funcionarios y académicos especializados en control interno.

De acuerdo con el marco conceptual y metodológico adoptado, la encuesta y, por tanto, los resultados de esta; han sido estructurados, en función a la directiva de la CGR sobre la implementación del SCI en la MPC. Es decir, la relación existente entre preguntas, objetivos e hipótesis específicas. Donde cada una de ellas plantea un tema relacionado al objeto de estudio y de nuestro interés y relevancia, para la formulación de la propuesta, la cual es descrita en el capítulo 5 del presente estudio.

El cuestionario de control interno pretende medir el nivel de madurez del proceso de implementación del PAA y la calidad de los procesos. Su objetivo es evidenciar los riesgos y deficiencias contenidos en el PAA y describir las medidas de remediación y control que se deben implementar en el proceso del SCI. mostrar el estado de implementación del SCI de la MPC y el nivel de avance. Donde existen limitaciones en los procesos y afectan a cada eje del SCI y que podrían dar lugar a afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la MPC.

Antes de desarrollar la encuesta, se revisaron los reportes de la MPC presentados por la MPC dentro del SCI, de los años 2021, 2022, y primer semestre del

2023. Que fueron presentados en los cuadros anteriores. Y que estos nos permitan ser contrastados con la HIPOTESIS, propuesta al inicio de la investigación, con los resultados obtenidos y luego del análisis podemos cuantificar, sobre los factores determinantes y su incidencia en cada uno de los ejes del SCI, durante el proceso de evaluación, seguimiento e implementación del PAA y contribuir con el SCI.

Considerando los ejes del SCI. Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión y en concordancia con las directivas del referido sistema, se precisa en cada uno de los gráficos su correspondencia.

A efectos de cuantificar las respuestas se ha utilizado la escala de Likert. La encuesta fue implementada mediante la plataforma *Google Forms* o Formularios Google, durante el periodo comprendido entre los meses de diciembre del 2022 a febrero del 2023. Participaron de la encuesta un total de cuarenta y dos (42) profesionales, conocedores del SCI.

La tabla 4 muestra la composición del panel de expertos consultado. Y en el anexo 04 del presente estudio se adjunta la transcripción literal del cuestionario aplicado en la encuesta.

Tabla 8

Panel de expertos encuestados por tipo de cargo

Tipo de cargo	Número de participantes
Servidor profesional	29
Servidor de OCI	5
Funcionario o directivo	5

Docente o investigador	3
Total	42

Nota. Elaboración propia mediante encuesta en Formularios de Google.

Es importante mencionar que, del total de preguntas de la encuesta, y del análisis realizado, **se observó que una tercera parte, está encaminada y otra tercera parte que requiere mejoras y atención.** En lo que concierne a las propuestas de mejora en el presente estudio. Que es la base para la elaboración de la propuesta, dado que las preguntas están orientadas a indagar y recibir la opinión sobre la implementación del SCI. Para el proceso de evaluación, seguimiento e implementación de los PAA. Es decir, aquellas donde las respuestas, están por debajo de un 36% de aprobación (las cuales están expresadas en color rojo) y se precisa en cada uno de ellos la correspondencia a los ejes del SCI.

De la encuesta aplicada se identificaron factores que fueron presentados a expertos de la CGR. Quienes también resaltaron los temas relacionados a:

La consistencia y confiabilidad de la información contenida en los reportes de Seguimiento y Evaluación de la implementación del SCI

Los registros presentados en oportunidad de los informes y los reportes de evaluación y seguimiento a los PAA; La asignación de roles y responsabilidades; la necesidad de capacitar a los profesionales y responsables del SCI; y sobre la supervisión, evaluación e implementación de los reportes correspondientes, la necesidad de estandarizar criterios en los reportes que son presentados por diferentes profesionales, necesidad de implementar una estrategia de comunicación y difusión

efectiva; promover reuniones y talleres para socializar los resultados; y que estos contribuyan a la mejora de gestión de la MPC.

Los resultados de la encuesta fueron analizados en la reunión con los funcionarios de la CGR y que fueron incorporados en el Anexo 02.

4.2 Resultados según objetivos. -

Sobre la Hipótesis 1.- Eje Cultura Organizacional

La consistencia y confiabilidad de la información contenida en los reportes de Seguimiento y Evaluación de la implementación del SC. Es diferente a lo informado en los servicios de control del SCI reportados por la OCI.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta relacionados a la *Cultura organizacional* donde se busca dilucidar si es que existen las condiciones y requerimientos necesarios para el seguimiento a la implementación de las acciones consideradas en el PAA reportadas por la MPC en el marco del SCI.

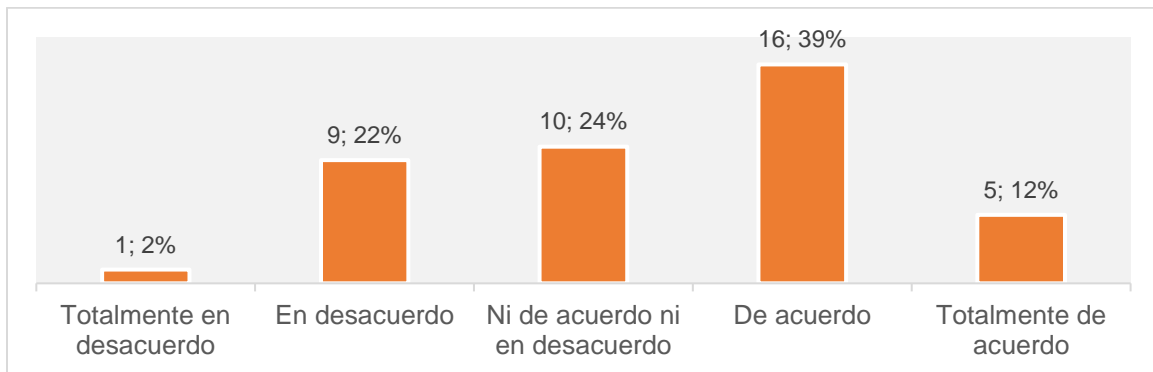
Sobre los resultados La consistencia y confiabilidad de la información contenida en los reportes de Seguimiento y Evaluación de la implementación del SCI, se mostraron en los cuadros donde se consolida la información por cada eje y por cada proceso en el seguimiento y evaluación para implementar el PAA.

Capacitación del personal

El 51% de los expertos consultados considera que el personal está capacitado en la normativa, que implica tanto la implementación como el seguimiento de las actividades y recomendaciones correspondientes y que sugiere el sistema de control interno frente a solo el 24% que indica lo contrario, como se puede observar en la figura 11.

Figura 11

Capacitación del personal en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “El personal se capacita sobre la aplicación de la normativa para el seguimiento, evaluación e implementación de las actividades del PAA”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

En esta perspectiva, según la opinión de los expertos, aún existe una brecha que se debe cubrir en cuanto a la capacitación del personal implicado en el proceso de evaluación y seguimiento para la implementación de las actividades del PAA. Por lo tanto, se identifica uno de los *factores probables* que determinan el bajo nivel de evaluación, seguimiento e implementación de las acciones del PAA.

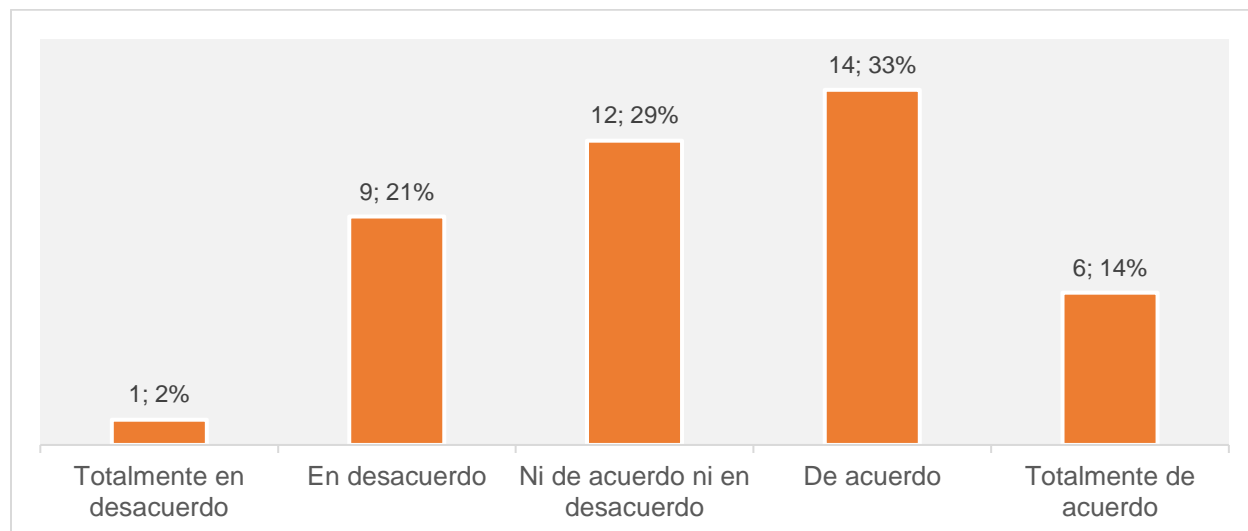
Cumplimiento de la remisión de reportes por parte de la municipalidad

Menos de la mitad de los expertos consultados (47%) opina que la Municipalidad Provincial del Cusco cumple con remitir los reportes de control interno dentro del plazo establecido en la norma de control interno, mientras que un 23% cree que la entidad incumple con esta obligación legal, como se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Cumplimiento de remisión de reportes de control interno en el eje Cultura

Organizacional, componente Ambiente de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La entidad cumple con remitir los reportes de control interno dentro del plazo establecido en la normativa del sistema de control interno”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

Por lo tanto, existe margen para mejorar la percepción que se tiene sobre un probable incumplimiento de la entidad en la presentación de los *reportes de control interno en los plazos establecidos*, así como también se presenta la oportunidad de formular propuestas para implementar los PAA.

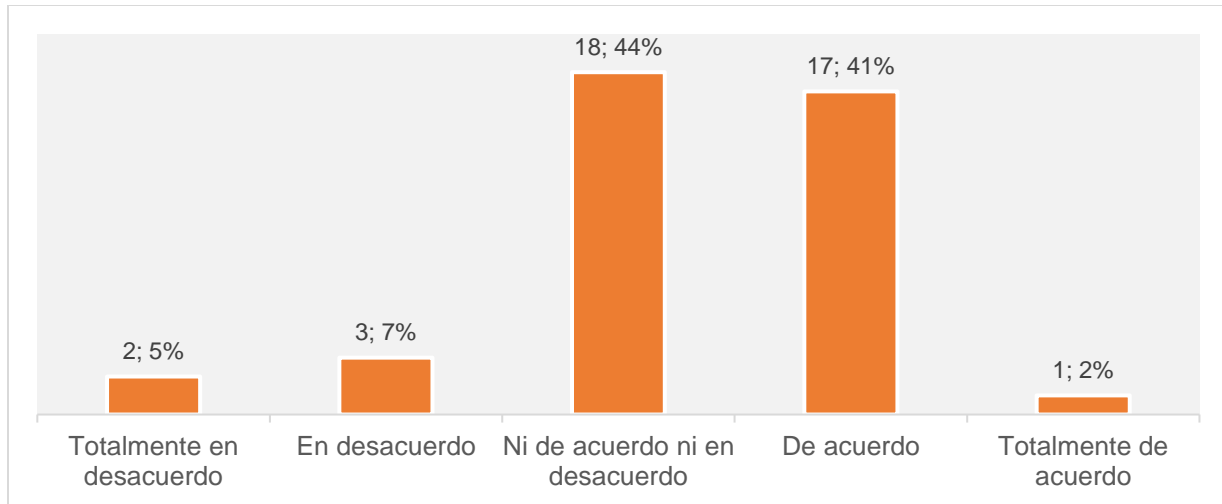
Remisión de reportes dentro de los plazos previstos

Asimismo, el 43% del panel de expertos que encuestados opina que la Municipalidad Provincial del Cusco, cumple efectivamente con remitir al Órgano de Control Interno (OCI) los reportes, en los cuales se detallan las medidas de control y remediación a ejecutar, así como los plazos considerados en la directiva, mientras que

un 44% de los expertos tiene cierta incertidumbre respecto a este factor, como se puede observar en la figura 13.

Figura 13

Remisión de reportes de la municipalidad a la CGR en el eje Cultura Organizacional, componente Información y Comunicación



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La municipalidad elabora y remite al Órgano de Control Institucional (OCI) los reportes en los que se detallan las medidas de control del PAA y las medidas de remediación para implementar el PAA, así como los plazos y responsables asignados en el PAA”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

Los resultados también advierten, sobre un probable incumplimiento en la remisión de reportes de control interno dentro de los plazos, existe incertidumbre respecto a la remisión al OCI de los reportes de las actividades, e implementación de los PAA. Esto podría ser tomado como una *oportunidad de mejora para la gestión* de la MPC y del Sistema de Control Interno.

Por lo tanto, podemos observar que existe una oportunidad de mejora en el desarrollo de la gestión de la implementación de las actividades del Plan de Acción

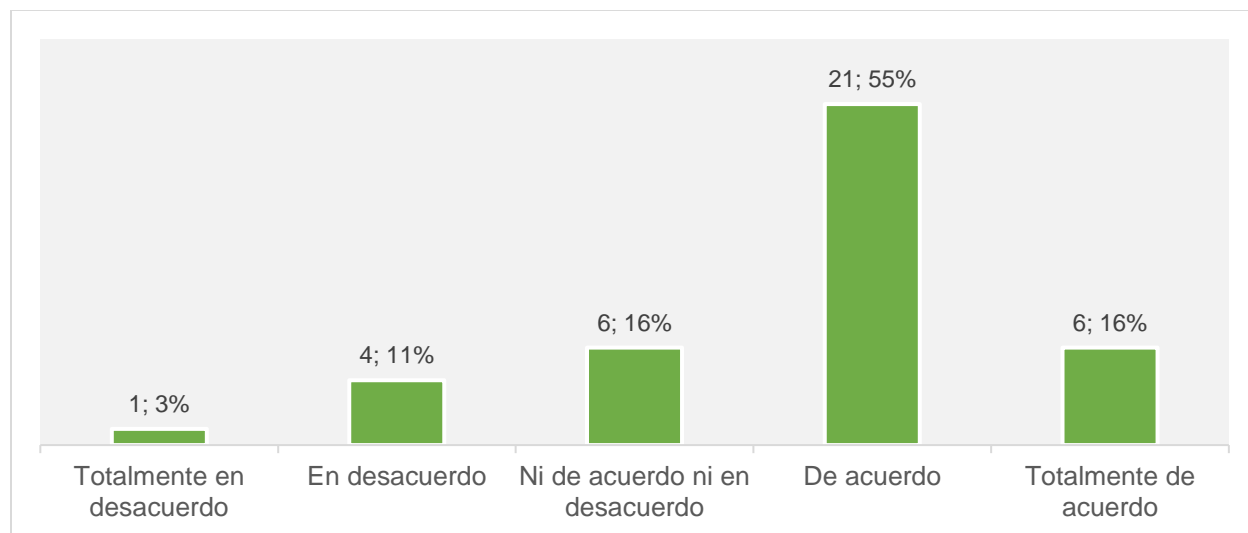
Anual, al mejorar la remisión de documentos de gestión en los plazos correspondientes según la normativa. De esta manera, si se sustenta con evidencias, se podrá mejorar los procesos de implementación del PAA.

Sobre Normas e instrumentos usados para el SCI

El 71% del panel de expertos encuestados que concluye que las normas e instrumentos de control interno promovidos por la CGR son suficientes y están claramente definidos, como se puede observar en la figura 14.

Figura 14

Comprensión de normas e instrumentos promovidos por la CGR en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Las normas y los instrumentos de control interno promovidos por la CGR son suficientes y están claramente definidos”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

A diferencia de otros aspectos evaluados, en este *ítem existe un consenso entre los expertos sobre la claridad de las normas e instrumentos de control interno promovidos por la CGR*, por tanto, se podría deducir que este no sería un factor

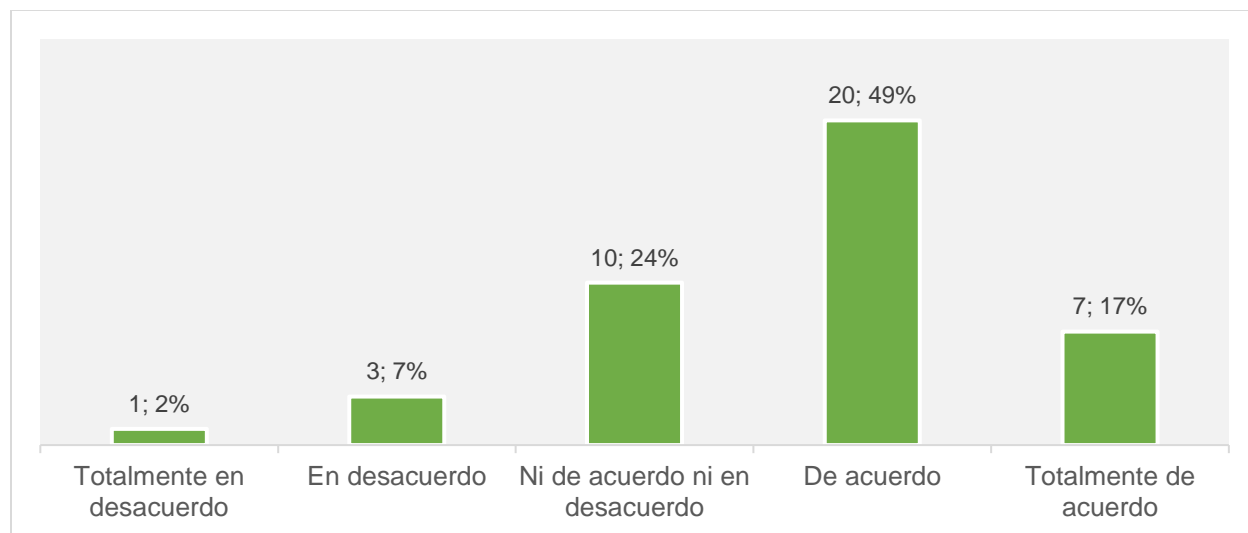
determinante de las deficiencias en la implementación de las recomendaciones emitidas por la municipalidad.

Contribución a la mejora de la gestión municipal

El 66% de expertos encuestados opina que los reportes emitidos para implementar el PAA, contribuyen a la mejora de gestión, generando valor público en los servicios que brinda esta, frente a un 9% que opina lo contrario, como se puede observar en la figura 15.

Figura 15

Contribución a la mejora de la gestión municipal en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Las actividades incorporadas en los PAA y recomendaciones emitidas para su implementación en las medidas de control y remediación, contribuyen a la mejora de gestión, generando valor público en los servicios que brinda la municipalidad”.

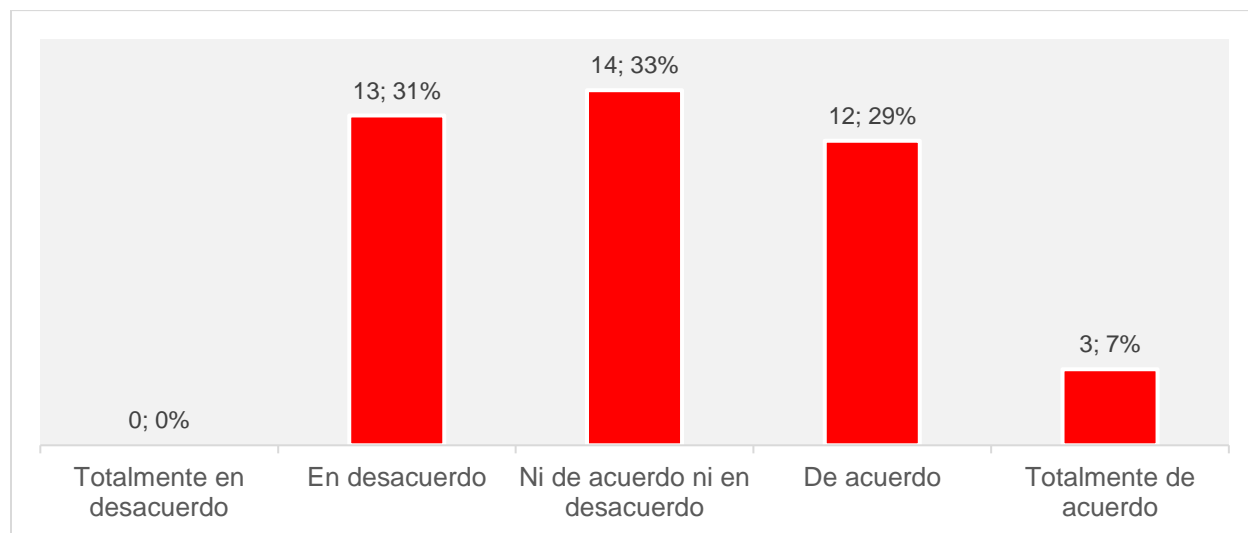
Elaboración propia mediante Formularios de Google.

En ese sentido, según los expertos, existe un corto margen de mejora en cuanto a las recomendaciones emitidas por la municipalidad. Sin embargo, esta brecha podría mejorarse al complementarse con el factor de capacitación del personal, logrando así una mayor contribución a la mejora de la gestión municipal.

De acuerdo con los resultados observados en la *figura 16*, el 36% del panel de expertos encuestados concluye que la municipalidad cuenta con lineamientos y/o procedimientos previos para la evaluación, seguimiento, e implementación de las actividades del PAA, mientras que un 33% tiene cierta incertidumbre respecto a este tema y un 31% no está de acuerdo.

Figura 16

Lineamientos para la supervisión y seguimiento por parte de la municipalidad en el eje Cultura Organizacional, componente Ambiente de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La Municipalidad cuenta con lineamientos y/o procedimientos previos para el seguimiento y evaluación para implementar el PAA y sus recomendaciones consideradas en los reportes de control interno”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

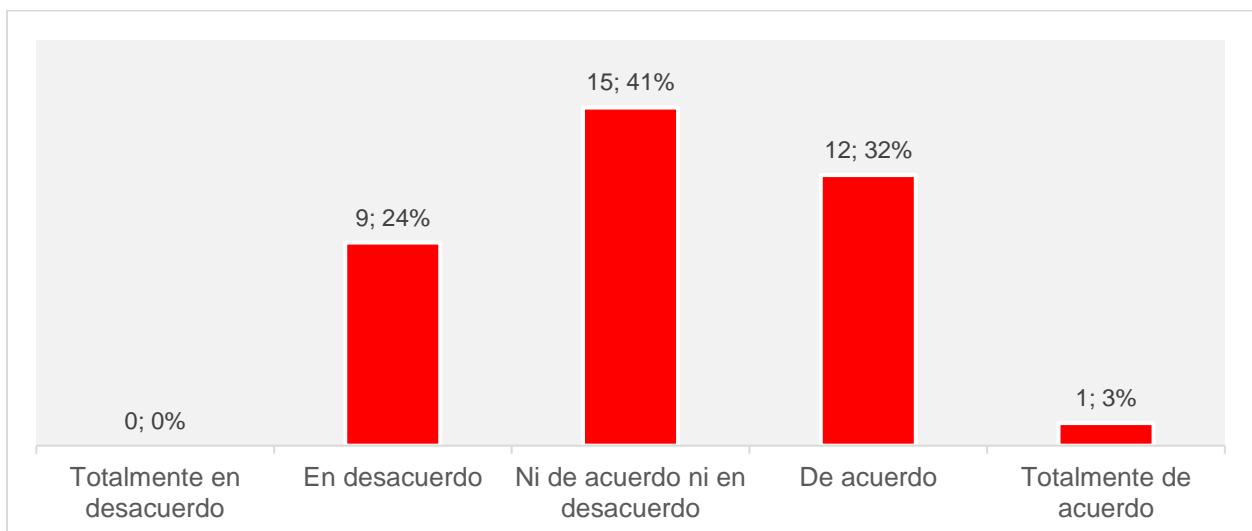
Así, se observa que existe una oportunidad de mejora respecto a este factor analizado y, además, se podría concluir que este es uno de los factores determinantes identificados como deficiencia en el seguimiento a la implementación de actividades y recomendaciones consideradas en los PAA. Con medidas de remediación.

Incorporación de normas y directivas del sistema de control interno en la estrategia de comunicación de la municipalidad

De acuerdo con los expertos encuestados, el 35% opina que la estrategia de comunicación y difusión de la MPC efectivamente incorpora los temas relativos a normas y directivas referidas al sistema de control interno, frente a un 41% que no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 24% que no está de acuerdo, como se puede observar en la figura 17. Pero que esta es diferente a los informes de servicios relacionados.

Figura 17

Estrategia de comunicación respecto al Sistema de Control Interno en el eje Cultura Organizacional, componente Información y Comunicación



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La estrategia de comunicación y difusión de la Municipalidad incorpora los temas relativos a las normas y directivas referidas al sistema de control interno”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

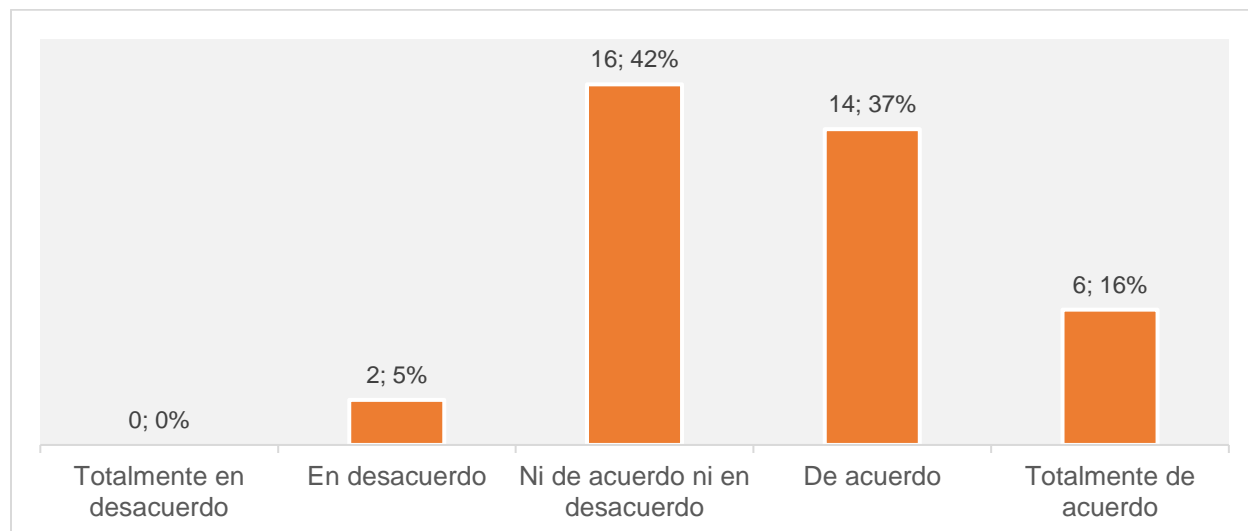
Así, podemos observar que existe una *alta probabilidad de que la estrategia de comunicación y difusión* por parte de la municipalidad sea un factor determinante de las deficiencias y riesgos en el proceso de implementación del PAA del SCI.

Sobre la coordinación entre el OCI y la CGR

El 53% del panel de expertos encuestado considera que existe una adecuada coordinación entre el OCI y la CGR para la evaluación, seguimiento e implementación de las medidas de control del PAA, para la mejora de la gestión municipal, mientras que un 42% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo como se puede observar en la figura 18. Así mismo de los informes de servicios relacionados se evidencia diferencias en el nivel de madurez reportado por la MPC y la OCI. Evidenciando una descoordinación. Incluso los temas reportados son repetidos los tres años, como se mostró en los cuadros anteriores.

Figura 18

Coordinación entre el OCI y la CGR en el eje Cultura Organizacional, componente Sobre el manejo y estrategias de Información y Comunicación



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Existe una adecuada coordinación entre el OCI y la CGR para el seguimiento y evaluación a la implementación de las medidas de control y remediación para implementar el PAA y la mejora de la gestión municipal”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

Si bien es cierto que más de la mitad de los expertos concluye que existe una adecuada coordinación entre el OCI y la CGR, hay un margen de mejora en cuanto a este factor, para medir el nivel de madurez del SCI y mejorar la calidad del servicio ofrecido por el municipio, e *incrementar el nivel de madurez* en la implementación del PAA. Dicha coordinación se realiza a través de actividades permanentes de capacitación y seguimiento coordinadas, que impacta en el compromiso institucional. Entre el OCI de la MPC y la CGR. *Las mismas que resultan con diferencias en los informes de servicios relacionados de la OCI.*

Sobre Evaluación del cumplimiento de la implementación

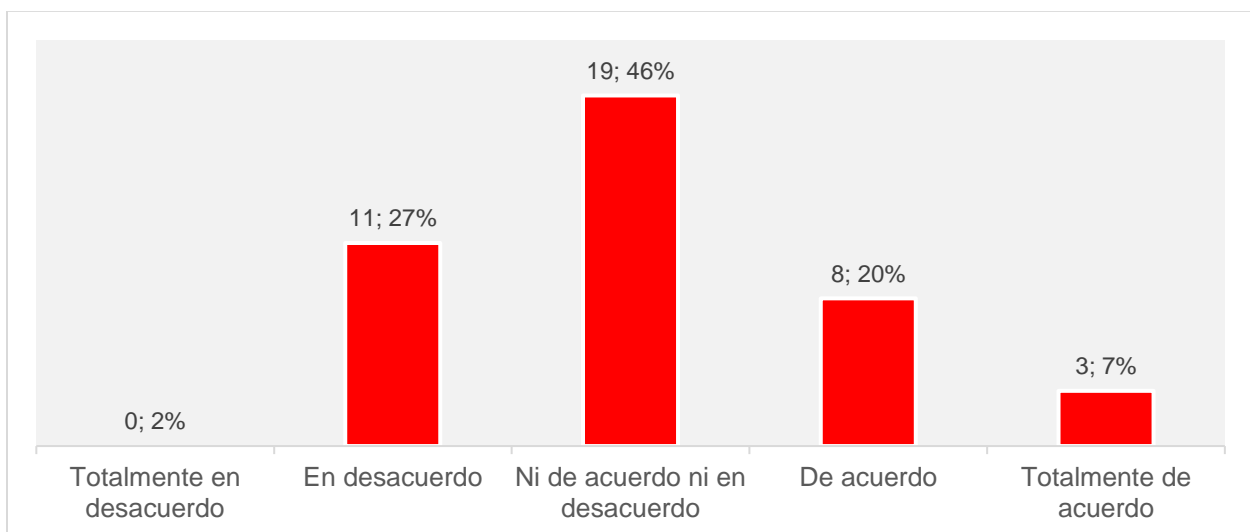
En esta sección se presenta la tercera dimensión analizada, en la cual se busca encontrar los factores que afectan al seguimiento, la evaluación para la implementación del PAA reportados a la CGR por parte de la MPC.

Incorporación de lineamientos correctivos para la implementación por parte de la municipalidad.

Al ser consultados si la municipalidad incorpora lineamientos correctivos para la implementación de las medidas de control y de remediación de los reportes de los servicios de control interno, solo el 27% de expertos encuestados contestó afirmativamente, mientras que el 46% respondió que no está, ni de acuerdo; ni en desacuerdo, tal como se puede observar en la figura 19. Así mismo en los informes de los servicios relacionados, no son implementadas.

Figura 19

Sobre la Incorporación de lineamientos para la implementación en el eje Cultura Organizacional, de las medidas de control y de remediación del PAA en el componente Ambiente de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La municipalidad incorpora lineamientos correctivos para la implementación de las medidas de control y remediación del PAA y sobre las recomendaciones de los reportes de los servicios de control interno”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

De esta manera, se identifica un factor determinante del nivel de implementación del PAA, en los reportes remitidos por el municipio en vista que la entidad, *no estaría incorporando los correctivos para dicha implementación.* En ese sentido, existe una oportunidad de mejora para la Municipalidad Provincial del Cusco a fin de mejorar su gestión y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía. Confirmado con el nivel de madurez diferente reportado por la OCI. *Existen brechas que pueden ser acortadas.*

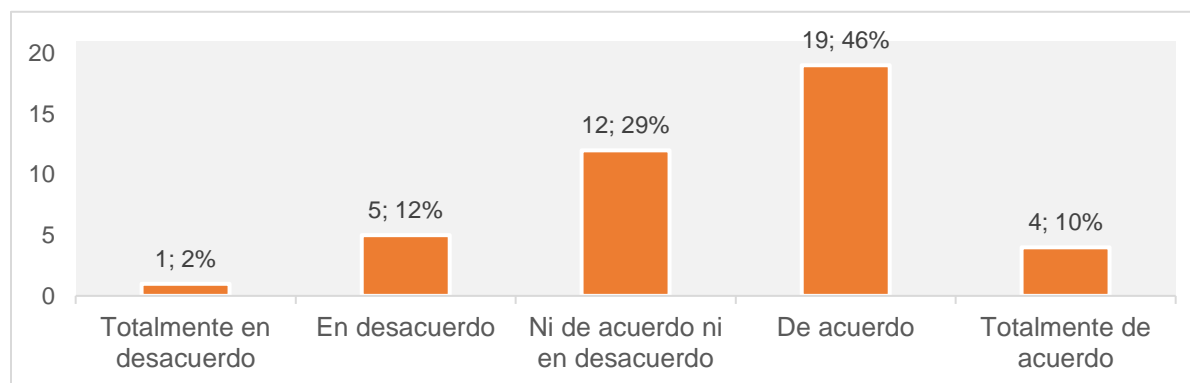
4.3 Resultados sobre la Hipótesis 2.- Eje Gestión de Riesgos

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, relacionados al eje de *Gestión de Riesgos*, donde se busca dilucidar, si es que existen las condiciones necesarias para el seguimiento y evaluación a la implementación de las medidas de control y remediación, consideradas en el PAA y reportadas por la MPC en el marco del SCI.

En la encuesta se indagó considerando las actividades del informe de evaluación y seguimiento del PAA, referidos al eje Gestión de Riesgos, y si estos son de fácil comprensión. El 56% de los integrantes del panel de expertos consideró que son fácilmente entendibles y sobre las actividades y medidas de control y recomendaciones expuestas en dichos reportes, mientras que el 14% respondió que no son claramente comprensibles. Véase al respecto la figura 20.

Figura 20

Comprensión de los informes de seguimiento y evaluación que emite la OCI sobre el control interno en el eje Gestión de Riesgos, componente Actividades de Control



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Es fácilmente entendible lo señalado en las medidas de remediación, sobre las deficiencias expuestas en los reportes de control interno”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

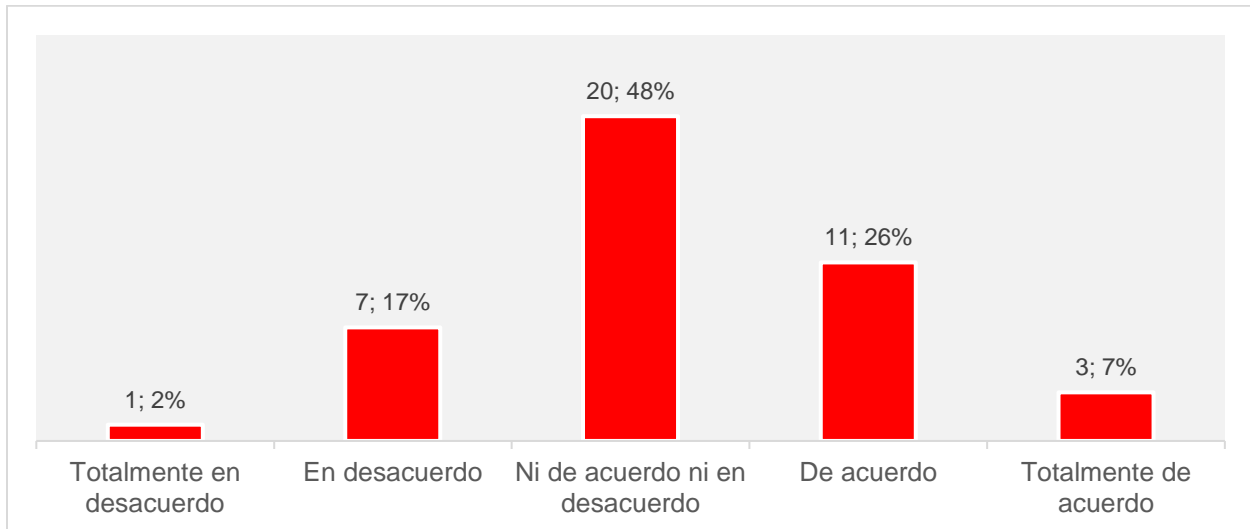
Los resultados de la encuesta evidencian que existe una oportunidad para *mejorar la implementación de las medidas de remediación, sobre las deficiencias* emitidas por la MPC, si los reportes del SCI fueran más amigables y sencillos, en lugar de ser complejos. Existiría una mayor coherencia entre los diferentes contenidos reportados.

Evaluación del incumplimiento en la implementación por parte de la municipalidad en el eje Gestión de Riesgos

El 33% del panel de expertos encuestado opina que efectivamente la municipalidad evalúa las razones del incumplimiento en la implementación de las medidas de remediación, sobre las deficiencias reportadas en el PAA, frente a un 19% que *considera que no se produce dicha evaluación*. Un importante 48% que, no está de acuerdo ni en desacuerdo, como se puede observar en la figura 21.

Figura 21

Evaluación del incumplimiento en la implementación en el eje Gestión de Riesgos, componente Evaluación de riesgos



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La municipalidad evalúa las razones del incumplimiento en la implementación de las medidas de remediación y control sobre las deficiencias y los riesgos de los reportes de control interno”. En el PAA. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

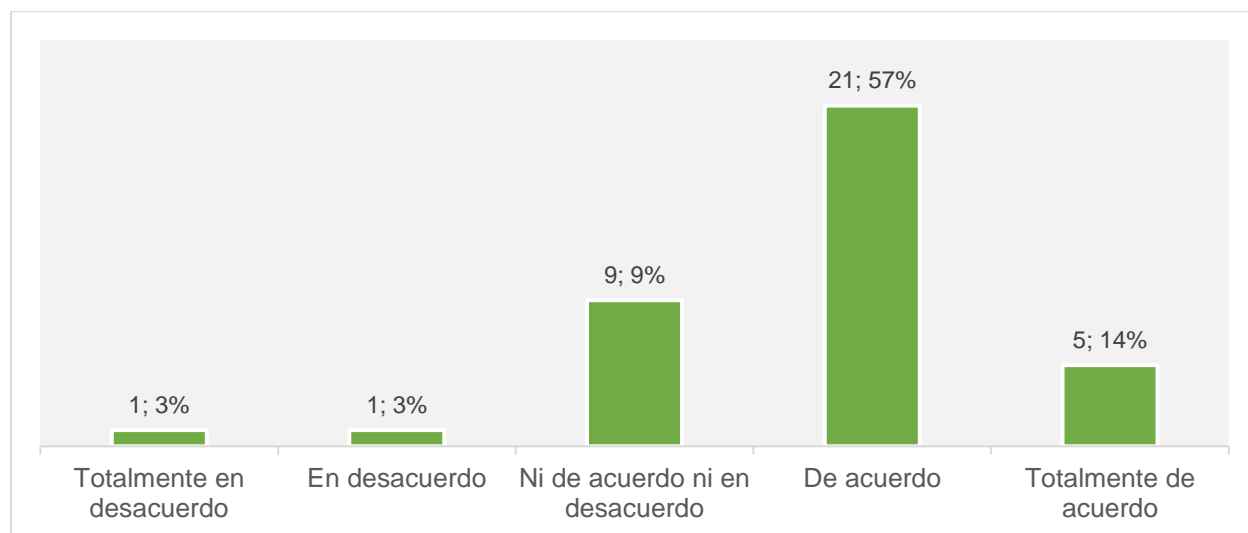
En ese sentido, podemos observar que se ha encontrado una problemática que afecta el nivel de madurez y avance del proceso de seguimiento a la implementación de las medidas de control y remediación.

4.4 Resultados sobre la Hipótesis 3.- Eje Supervisión

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta relacionados relacionadas al Eje de *Supervisión*, donde se busca dilucidar si es que existen las condiciones necesarias para la implementación del PAA, reportadas por la MPC en el marco del SCI.

Figura 22

Contribución al logro de resultados de la gestión municipal en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Las actividades y recomendaciones de mejora de los reportes del PAA en las medidas de control y remediación, coadyuvan al logro de los resultados de gestión de la Municipalidad”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

Así, se podría decir que, no existe un problema respecto a este factor, puesto que los encuestados, concluyen que en los reportes de seguimiento y evaluación del PAA del SCI, efectivamente contribuyen al logro de resultados de gestión de la municipalidad. Por supuesto todo factor es perfectible, sin embargo, este no sería uno de los factores determinantes de las deficiencias en la implementación de las recomendaciones emanadas en los reportes emitidos en el PAA.

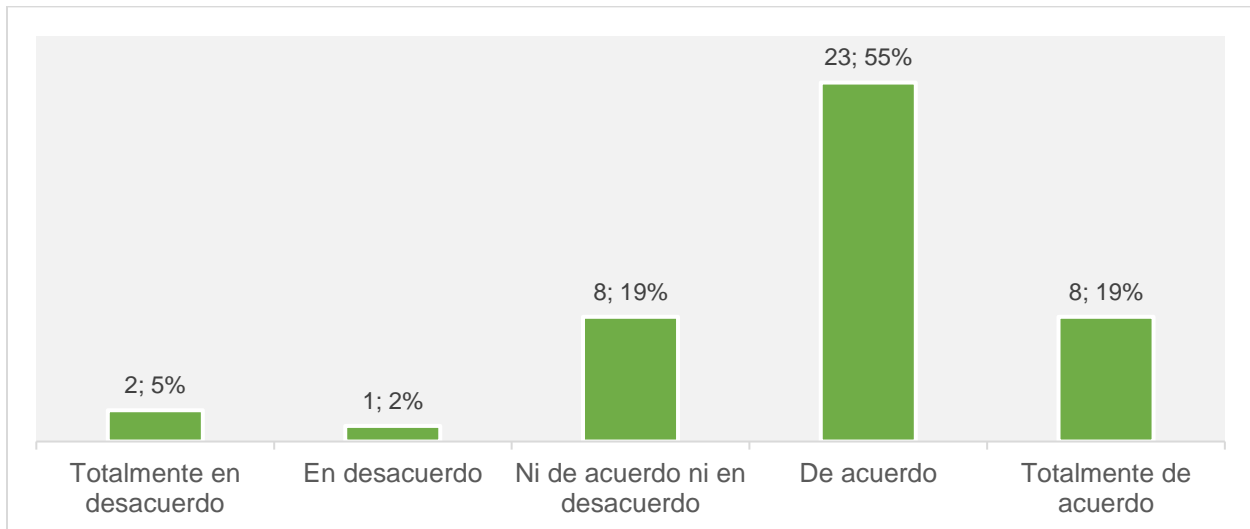
Responsabilidad respecto a la implementación y seguimiento

El 74% del panel de expertos encuestado considera que, sí existe un responsable a cargo de la implementación y seguimiento de las actividades del PAA

emitidas por la municipalidad, frente a solo el 7% que opina lo contrario, como se puede ver en la figura 23.

Figura 23

Responsabilidad respecto a la implementación y seguimiento en el eje Supervisión



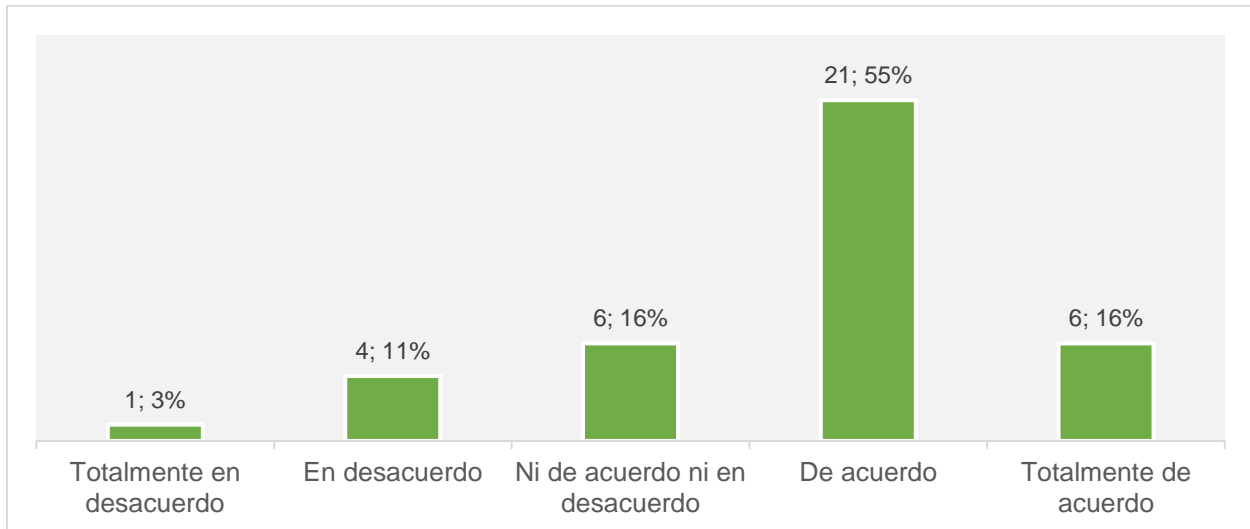
Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Existe un responsable a cargo de la implementación y seguimiento de las actividades del PAA”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

En este sentido, se puede decir *que este no es un factor determinante* del bajo nivel de implementación de las actividades del PAA, reportadas por la municipalidad, debido al bajo número de encuestados que opina que no existe un responsable a cargo de la implementación y seguimiento de las actividades.

Asimismo, el 71% de expertos encuestados concluye que los responsables de la implementación y seguimiento de las actividades del PAA y de las recomendaciones de los reportes de servicios de control interno tienen las capacidades específicas necesarias para desarrollar dicha función, frente a un 14% que opina todo lo contrario, como se puede ver en la figura 24.

Figura 24

Capacidad de los responsables respecto a la implementación y seguimiento en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Los responsables de la evaluación, seguimiento e implementación de las medidas de remediación y control de los reportes del PAA y de los servicios de control interno, tienen las capacidades específicas necesarias, para desarrollar dicha función”.

Elaboración propia mediante Formularios de Google.

En el marco de esta pregunta y sus correspondientes respuestas, es posible decir que, este no es un factor determinante en el bajo nivel de implementación de las recomendaciones emanadas en los reportes emitidos por la municipalidad. Sin embargo, existe una leve contradicción entre los reportes el de capacitación del personal, por lo que es importante tomarlo en cuenta, como un factor que podría complementar el análisis. Y que de acuerdo con los informes de servicios relacionados no corresponden a sus reportes entre la MPC y la OCI ya las recomendaciones que

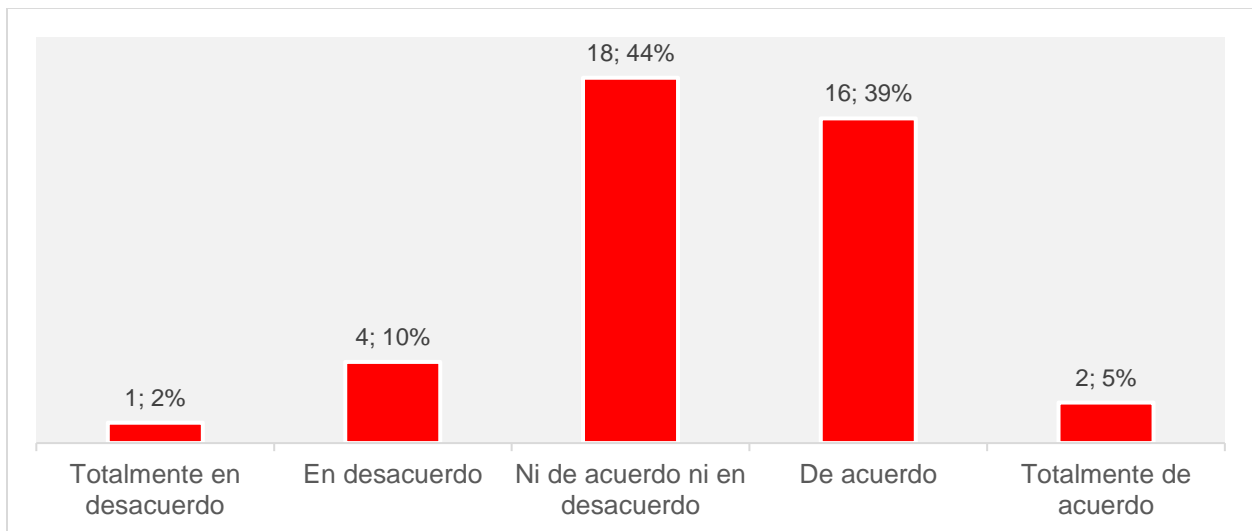
emite la OCI, al Alcalde donde estas son muy genéricas (esto está en los reportes de los años 2021,2022 y 2023)

Evaluación y revisión del reporte por parte de la municipalidad

En cuanto a la evaluación, seguimiento para la implementación del PAA realizada por la municipalidad, solo el 44% de encuestados considera que sí se realiza dicha labor, mientras que el 44% tiene cierta incertidumbre y el 12% opina que no existe evaluación y supervisión, como se muestra en la figura 25.

Figura 25

Evaluación y supervisión del reporte por parte de la municipalidad en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Las medidas de remediación y de control de los reportes del PAA en el marco del control interno son implementadas, evaluadas y supervisadas por la Municipalidad”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

En ese sentido, se observa que existe la probabilidad de que la limitada evaluación y supervisión que realiza la municipalidad, respecto a la implementación de

las medidas de control y remediación del PAA, sea un determinante para su baja implementación, *lo cual confirma una de las hipótesis específicas planteadas*, en la cual la evaluación y seguimiento pueden ser optimizadas, con el fin de mejorar la calidad de los servicios desarrollados por la municipalidad y de la propia gestión de la MPC.

Sobre el seguimiento, evaluación e implementación del PAA realizado por la municipalidad

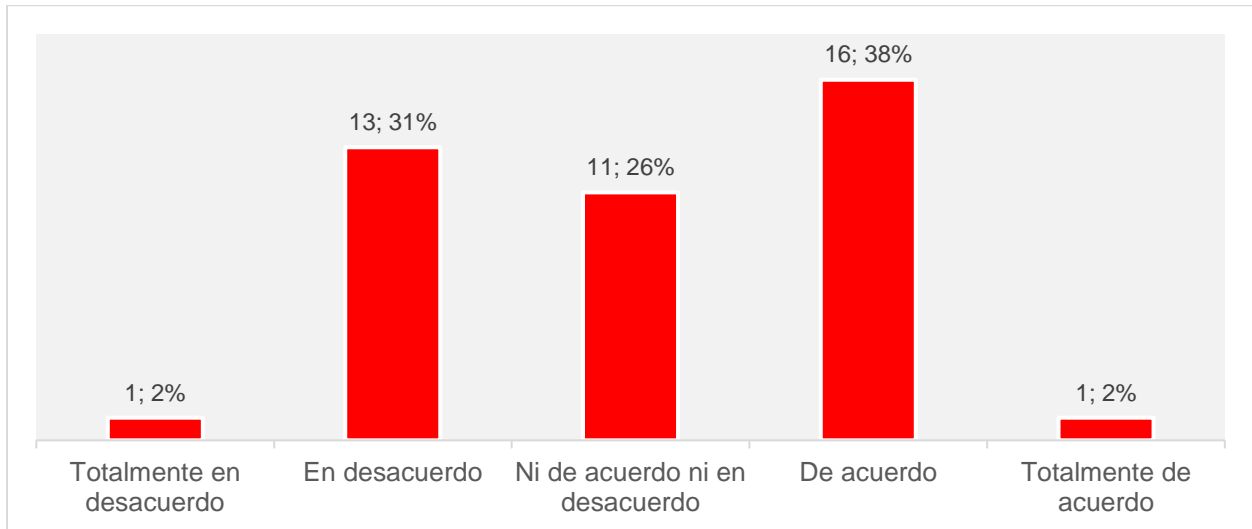
Se presenta la dimensión correspondiente al seguimiento, evaluación e implementación del PAA. remitidos por la municipalidad a la CGR, en función a las directivas del SCI.

El 40% del panel de encuestados opina que efectivamente los responsables de la municipalidad supervisan el seguimiento a la implementación de las actividades del PAA y a la implementación de las recomendaciones de los reportes de los servicios relacionados de la OCI, frente a un 33% que concluye lo contrario. Esto puede visualizarse en la figura 26.

En virtud de estos resultados, se puede decir que existe una alta probabilidad de que este factor sea determinante de las deficiencias que existen en el seguimiento a la implementación del SCI. Además, existe un amplio margen para propuestas de mejora con respecto a este factor. Considerando también los reportes de los servicios de control que encuentra diferencias entre lo reportado y lo evaluado por ellos.

Figura 26

Evaluación y seguimiento por parte de la municipalidad en el eje Supervisión



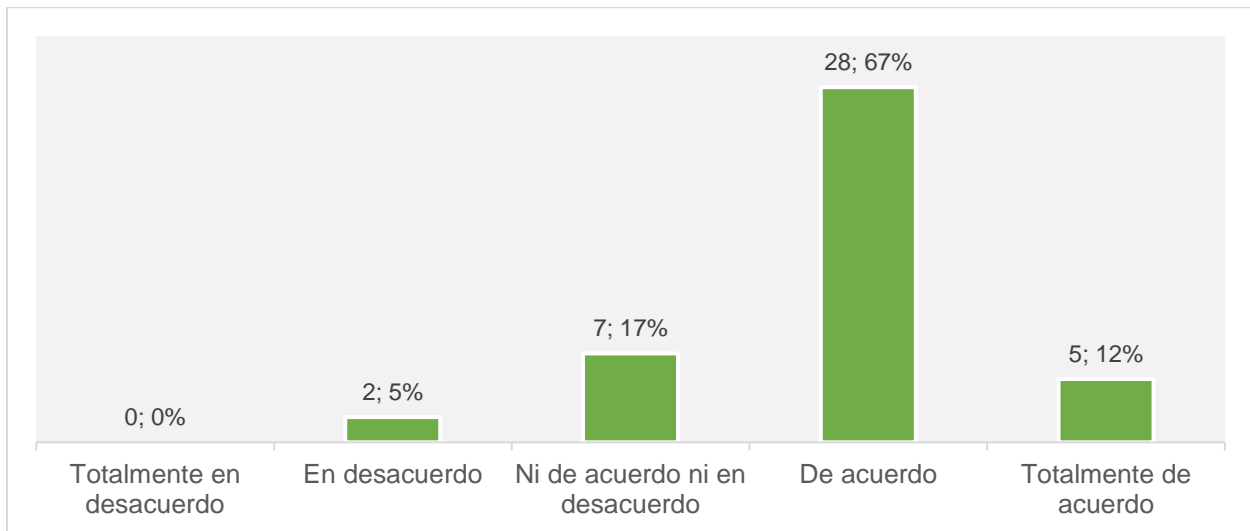
Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Los responsables de la Municipalidad supervisan y realizan el seguimiento a la implementación del SCI y de las medidas de remediación y control del PAA, para la correcta gestión y utilización de los recursos públicos”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

Supervisión y seguimiento realizado por el OCI

El 79% de los expertos encuestados opinan que el OCI supervisa y/o realiza el seguimiento y evaluación del grado de madurez y a la oportuna implementación de las actividades del PAA, considerados en los reportes del MPC, frente a un 5% que no está de acuerdo con tal afirmación, como se observa en la figura 27.

Figura 27

Seguimiento y supervisión por parte del OCI en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la afirmación “El OCI supervisa y/o realiza el seguimiento a la oportuna implementación de las actividades del PAA, considerados en los reportes de control interno”.

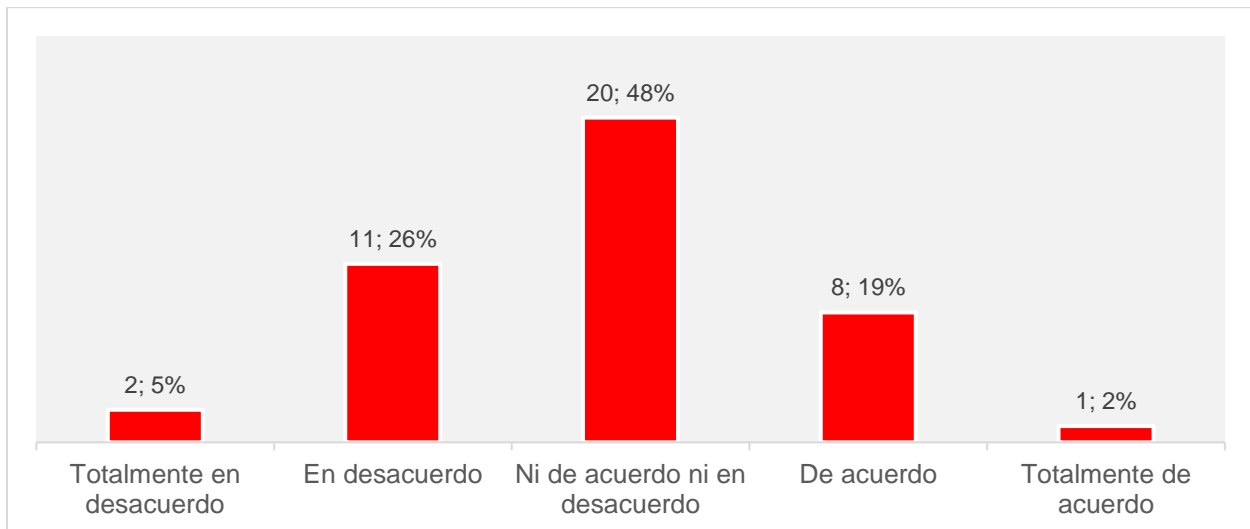
Elaboración propia mediante Formularios de Google.

En ese sentido, podemos deducir que *este no es un factor* que afecte significativamente al bajo nivel de implementación de las recomendaciones consideradas en los reportes de control interno. *Pero estas difieren de los informes de la OCI quienes manifiestan que no se incorpora las recomendaciones.*

Por otro lado, solo el 21% de expertos encuestados que respondieron que la municipalidad evalúa oportunamente el correcto cumplimiento de la implementación de las medidas de control y remediación del PAA y de sus recomendaciones de los reportes de control interno, tal como se puede observar en la figura 28. Pero que en los reportes no corresponden.

Figura 28

Evaluación oportuna del cumplimiento en la implementación en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La municipalidad evalúa oportunamente el correcto cumplimiento de la implementación de las medidas de remediación y de control del PAA. De los reportes de control interno”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

Este factor confirma lo observado en la figura 27: *existe una problemática real en cuanto a la evaluación oportuna del cumplimiento de la implementación de las actividades del PAA. de los reportes de control interno.* En ese sentido, existe una gran oportunidad para optimizar estos procesos y desarrollar los procesos de seguimiento y evaluación. Estas coinciden con los reportes de los servicios relacionados de la OCI.

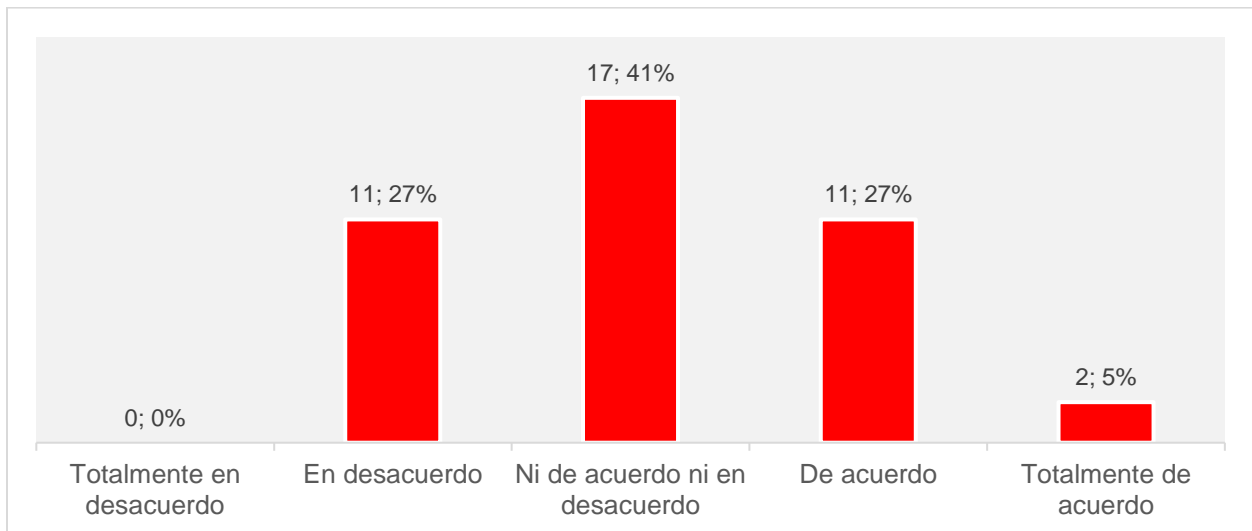
Cumplimiento de la implementación del PAA por parte de la municipalidad

El 32% de los expertos encuestados considera que efectivamente la municipalidad cumple con la implementación de las actividades del PAA y de sus recomendaciones de los servicios de control interno de la OCI. En los plazos previstos, frente a un 41% que no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 27% que dice no estar

de acuerdo, tal como se muestra en la figura 29. Las mismas que son ratificadas en los informes de servicios relacionados de la OCI, quienes también ponen en evidencia este factor.

Figura 29

Cumplimiento en la implementación en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “La municipalidad cumple con la implementación de las medidas de remediación y control del PAA, de los reportes de control interno en los plazos previstos”.
Elaboración propia mediante Formularios de Google.

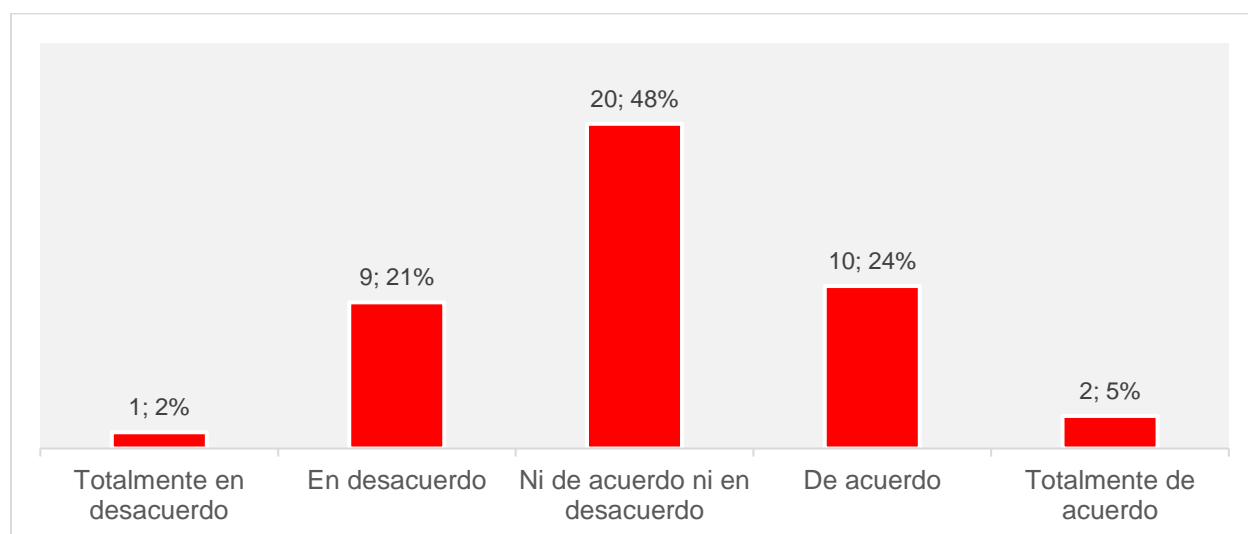
De esta manera, se *identifica la existencia de la problemática planteada al inicio de la presente investigación que se refiere al bajo nivel de implementación de los PAA y sus reportes de servicios de control interno.* En ese sentido, *existe un amplio margen de mejora y optimización de procesos implementando los factores ya identificados anteriormente.*

Capacidad para implementar las medidas de remediación y control

El 29% de los expertos consultados opina que los gestores públicos responsables del cumplimiento de la implementación del PAA, de los reportes de control interno, efectivamente tienen la capacidad y conocimientos requeridos para efectuar esta labor, frente al 48% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, tal como se muestra en la figura 30.

Figura 30

Capacidad para implementar las medidas de remediación y control en el eje Supervisión



Nota. El gráfico muestra la respuesta a la pregunta “Los gestores públicos responsables de la implementación de las medidas de remediación y control del PAA, de los reportes de los servicios de control interno, cuentan con las capacidades para su implementación y cumplimiento”. Elaboración propia mediante Formularios de Google.

De esta manera, podemos observar que *existe un probable factor determinante*, referido a la capacitación del personal relacionado con en el bajo nivel de

implementación de las actividades del PAA, dadas por los reportes emitidos por la MPC y la OCI. Existe un margen de mejora que, en conjunto con factores identificados anteriormente, tienen el potencial de mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial del Cusco. Ratificados por los reportes de la OCI en los informes de servicios relacionados.

4.3 Análisis de resultados, según variables e indicadores

El análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta ha permitido identificar algunos factores determinantes del proceso en la evaluación, el seguimiento a la implementación del PAA, de las medidas de remediación y control del PAA, factores vinculados a los tres ejes planteados en las hipótesis específicas. Donde identificamos factores relacionados a:

La inconsistencia y confiabilidad de la información las mismas que contribuirían a la calidad de los servicios.

La capacitación necesaria a fin de materializar el CSCI con las políticas de la MPC

En base a ello, podemos concluir que; para impulsar la implementación del SCI es necesario: *Definir y asignar roles y responsabilidades en la MPC*, en los procesos de planificación alineados a los procesos del SCI, donde este encaje y se considere en la gestión , principalmente considerando a las personas, las normas regulatorias, sistema e infraestructura, que realmente se apliquen, donde se puede *promover incentivos*, para la capacitación de los gestores públicos responsables de la implementación de los PAA.

Así también se sugiere estandarizar *criterios y proponer lineamientos a la MPC*, que permitan entender la importancia del SCI y *realizar la evaluación, el seguimiento, e implementación oportuna de los PAA*; y contribuir con la *estabilidad institucional*, que podríamos aplicar la propuesta de las “CUATRO C”, que son el CONOCIMIENTO, CONCIENCIA, COMPROMISO, y COMPORTAMIENTO. Que pueda realizar y atender los temas del SCI en forma oportuna y eficiente. Y estas correspondan y estén en armonía con los reportes de la OCI en los servicios relacionados. Y la capacitación a los responsables del seguimiento y supervisión del PAA. Buscar una oportuna coordinación entre la MPC y la OCI, a fin de evitar desinformar a la CGR y o evidenciar lo reportes de acuerdo con la directiva. Considerando las normas emitidas en el SCI.

4.4.- Validez interna. - En términos generales, se ha confirmado que existe una problemática respecto al proceso de evaluación y seguimiento para dar cumplimiento a la implementación del SCI, reportados en los PAA. Y sobre los Servicios Relacionados de la OCI, debido a diferentes causas que se podrían referir a los plazos establecidos por la normativa. Que, según la opinión de los encuestados, esto podría deberse, a que los gestores públicos encargados del cumplimiento de la implementación no cuentan *con las capacidades necesarias* o suficientes para evaluar su implementación.

Por otro lado, se han identificado los factores que luego de reportar las deficiencias y riesgos, en el proceso de evaluación, seguimiento de los PAA y en los servicios relacionados, referidos al SCI. Entre ellos, destacan los limitados conocimientos sobre la normativa de la implementación del PAA, dentro del SCI, así como la interpretación de las mismas, siendo necesario definir claramente los

lineamientos y/o procedimientos previos para la evaluación, seguimiento, e implementación del PAA. Por consiguiente, *no se estarían implementando correctamente*. Y sobre los informes de los servicios relacionados de la OCI, no se estarían evaluando oportunamente para el cumplimiento de la implementación de las actividades del PAA.

De esta manera, contrastamos la hipótesis general de la presente investigación, consistente en. El hecho de que el limitado seguimiento a la implementación de las actividades del PAA y de sus recomendaciones emanadas en los reportes de control interno, están asociados a los procesos de Gestión de Riesgos, Cultura Organizacional y Supervisión en la implementación del PAA en el marco del SCI.

Así mismo, los resultados permiten confirmar la existencia de un margen para la coordinación, optimización de procesos, tanto para la implementación de las medidas de remediación como las medidas de control y recomendaciones. Como lo demuestra la diferencia en cifras reportadas por la MPC y la OCI de la CGR. Con los diferentes niveles de madurez que corresponden a un mismo periodo.

Mediante la encuesta y entrevista hecha a los expertos también se han identificado factores que inciden en el nivel de madurez, y sobre los reportes sin evidencias etc.

Asimismo, los resultados indican la *necesidad de mejorar la estrategia de difusión y comunicación por parte de la municipalidad*, tanto en los temas relativos a las normativas y directivas referidas al SCI, así como en el desarrollo de una *adecuada coordinación entre el OCI y la CGR*.

En el proceso de identificación de los factores causales referidos en las hipótesis, también se ha identificado las limitaciones en los procesos de seguimiento, evaluación e implementación del PAA y los reportes de control interno, de la OCI.

Entre estos factores destaca el mejoramiento de las capacidades del personal a fin de contar con responsables capacitados a cargo de la evaluación, seguimiento e implementación del PAA, la simplificación de las recomendaciones expuestas e interpretadas de la misma forma por los responsables de emitir los reportes, a fin de generar valor público a través de ellas. Mejorando la estrategia de difusión y comunicación a todos los agentes involucrados. Especialmente entre a MPC y la OCI

Como se puede apreciar en los resultados de las encuestas existen 8 factores determinantes que afectarían la implementación del SCI: Del trabajo campo y las encuestas aplicadas y el análisis de los reportes de la MPC.

Sobre la evaluación y seguimiento en la implementación del PAA en el eje Gestión de Riesgos, medidas de control, sin evidencias verificables. En los reportes del aplicativo del SCI y del resumen del trabajo de campo, encuestas, donde se puede apreciar:

- **Sobre los lineamientos dentro de la MPC, para implementar las medidas de control y remediación del PAA en el eje Cultura Organizacional, que afecta al eje, componente Ambiente de Control.** Capacitación a los profesionales relacionados al SCE, alineadas a los procesos de planificación y de ser posible fortalecer capacidades externas.

- **Incorporación de lineamientos para la estandarización de cifras**, en los reportes sobre la evaluación y los niveles de madurez de la MPC y la OCI, entre los reportes del SCI y los servicios relacionados de la MPC y la OCI. Que afectan al Eje del SCI
- **Coordinación intrainstitucional entre la MPC y la OCI**. Sobre todo, para los Servicios Relacionados.
- **La estrategia de comunicación y difusión**, respecto al Sistema de Control Interno, que afecta al eje **Cultura Organizacional, componente Información y Comunicación**. Mantener informados a los responsables de la implementación y autoridades para la toma de acciones preventivas y oportunas.
- **Evaluación y seguimiento a los reportes de implementación del PAA** por parte de la municipalidad, que afectan al eje de supervisión y el cumplimiento de implementar las medidas de control Que también afecta al eje de supervisión. correspondientes. Con plazos establecidos y que se repiten año tras año.
- **Supervisión y seguimiento al desarrollo de actividades del PAA, por parte de la municipalidad en el eje Supervisión**. Disponer roles y responsabilidades a un equipo de implementación del SCI. capacitación y Voluntad política de sus autoridades. Que también afecta al eje de supervisión.
- **Evaluación oportuna del cumplimiento en la implementación en el eje Supervisión**. Supervisión permanente. Incorporar en los planes operativos y presupuestos para ser evaluados también en la gestión de la MPC. Que afecta al eje de supervisión del SCI.

- ***Desarrollo de la capacidad para implementar los PAA. Que afectan al eje de Supervisión***

Donde estos factores afectan a los 3 ejes, eje Supervisión, Cultura Organizacional y Gestión de Riesgos, los cuales han sido considerados en la propuesta del presente estudio.

Cabe destacar que los factores en los cuales están de acuerdo:

Solo el 36% de los encuestados, son los referidos principalmente a los temas de carácter normativo o lineamientos del PAA;

El 35% en los temas de Información y Comunicación de las actividades del PAA;

El 21% en los temas de evaluaciones oportunas a la implementación de los PAA.

El 27% considera que se deben incorporar mejoras necesarias para el cumplimiento del PAA,

El 29% confirma la necesidad de mejorar las capacidades para su evaluación, seguimiento e implementación.

4.5.- Validez externa. - Considerando que el caso de la MPC presenta reportes de los niveles de madurez diferentes a los reportados en los servicios relacionados existiendo brechas que deben ser acortadas, puede considerarse este hecho como un elemento que abona a favor de su validez externa. Considerando que existen diferencias entre lo reportado por la MPC y la OCI. En efecto, el desarrollo mostrado por la MPC, en materia de seguimiento, evaluación e implementación del PAA, es considerable como se demostró en los cuadros correspondientes.

Por tal razón se considera que los resultados del presente estudio pueden ser utilizados como referente de estudios similares en otros ámbitos e instituciones del sector público y podrían contribuir con la implementación del SCI de la CGR en Perú.

Capítulo V. Diseño de la propuesta de solución

5.1 Objetivo de la propuesta

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta al problema público identificado, consistente en contribuir a optimizar el proceso de evaluación, seguimiento e implementación del PAA en la MPC. Para tal efecto, el planteamiento del objetivo de la propuesta y la generación de alternativas se presenta en el *Árbol de Objetivos*. Donde, se puede identificar:

- El **objetivo principal**, el que se convertirá en el propósito de la intervención.
- Los **medios** para alcanzar el objetivo, los cuales permiten plantear los componentes de la propuesta o, incluso, configurar alternativas para el logro del objetivo principal.
- Los **finés** a los cuales contribuirá la propuesta, en la medida que se logre alcanzar el objetivo, y que representan los efectos sociales o impacto que tendría la propuesta.

Cabe señalar que una alternativa representa, por definición, una posible solución al problema público identificado y analizado en los capítulos anteriores.

Por otra parte, el *Árbol de Objetivos*, permite estructurar y clarificar el objetivo de la propuesta e identificar las alternativas para la solución del problema, seleccionando aquellas que resulten las más adecuadas y viables desde las perspectivas legal, técnica, social y financiera, de conformidad con los criterios establecidos por la Escuela Nacional de Control de la CGR.

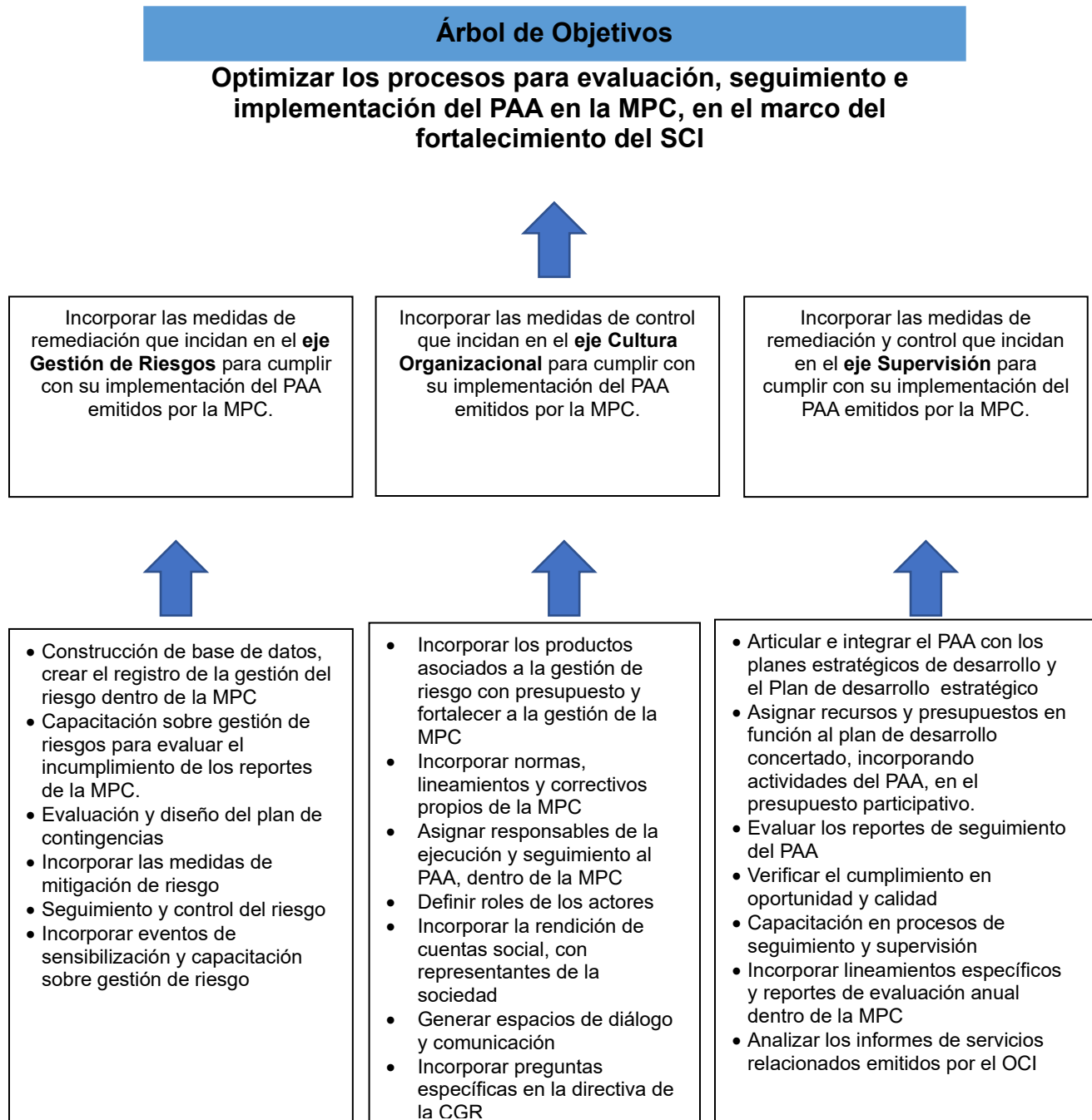
En este contexto, como resultado de la presente investigación, se identificaron los factores que inciden en cada uno de los ejes del proceso de evaluación, seguimiento e

implementación del PAA en el marco del Sistema de Control Interno, durante el periodo 2021, 2022 y primer semestre del 2023 con la finalidad de proponer mejoras a la gestión de la MPC y contribuir al fortalecimiento del SCI. Donde dichos factores están asociadas a los ejes del Sistema de Control Interno. *Gestión de Riesgos, Cultura Organizacional y Supervisión.*

Tal como se puede ver la figura 32, Árbol de Objetivos, la propuesta se orienta al logro del objetivo siguiente: Optimizar los procesos para implementar las medidas de control y remediación e implementación del PAA en la MPC, en el marco del fortalecimiento del sistema SCI, incorporando una propuesta de mejora, así como un conjunto de lineamientos que pueden contribuir a optimizar el proceso de evaluación y seguimiento del PAA. Cabe acotar que, dado que el año 2020 fue un año atípico por la pandemia, el estudio y la propuesta considera los reportes del 2021, 2022 y primer semestre 2023. Así como los resultados exhibidos en la web de la CGR

Figura 31

Árbol de Objetivos



Nota. Elaboración propia.

Tal como se puede observar en la figura 31, el objetivo de la propuesta es optimizar los procesos para la evaluación, seguimiento e implementación del PAA en la MPC.

Cabe destacar el hecho que la Gerencia Municipal es la responsable del seguimiento, evaluación del PAA en el marco del SCI, correspondiéndole hacer un seguimiento a la ejecución del PAA, así como también es responsable de la evaluación anual de la implementación del PAA, dentro del SCI, para lo cual deberá efectuar, entre otras, las funciones siguientes: dirigir y supervisar el proceso de implementación, que como se evidencia en los reportes son suscritos por diferentes gerentes en cada año. Donde el gerente asume la responsabilidad para coordinar las acciones de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del SCI, así como registrar la implementación en el aplicativo informático del SCI de la CGR.

Para el logro de dicho objetivo, se plantean las actividades complementarias propuestas:

- Construcción de base de datos, creando el registro de gestión de riesgos y evaluación de reportes. Dentro de la MPC. Que contenga evidencias verificables.
- Fortalecimiento institucional para el seguimiento y la evaluación correspondiente. De manera mensual con personal capacitado
- Incorporación de los productos priorizados en la gestión de riesgo con presupuestos.
- Asignación de responsables capacitados y de ser acreditados, la CGR tendría que establecer un procedimiento, para la ejecución y seguimiento al PAA.
- Generación de espacios de diálogo, comunicación y difusión dentro y fuera del MPC. Desarrollo de talleres comunicacionales, como los propuestos en el anexo.
- Incorporación dentro del Plan de desarrollo institucional, las actividades del PAA.

- Simplificación de los cuadros de reportes en las directivas en la CGR para efectos de seguimiento y evaluación. Es decir, de fácil interpretación para los que remiten la información. O capacitarlos en el llenado de los formularios correspondientes.
- Incorporación de lineamientos específicos dentro de la MPC para motivar y sensibilizar a los responsables del SCI y los remitores de los reportes de evaluación anual
- Realización de análisis de los informes de servicios relacionados emitidos por el OCI
- Incorporación de las propuestas del estudio en la MPC, para optimizar la gestión de la MPC en el marco del SCI.

Relación causal del problema

Entre los factores causales que generan dicha problemática, según la información recopilada en el trabajo de campo (encuesta, reportes de la MPC, reportes de los servicios relacionados de la OCI y entrevistas a expertos), destaca el limitado conocimiento del SCI, sobre los temas de gestión del riesgo, cultura organizacional y la supervisión. A su vez, estas causas tienen su origen principalmente en los siguientes factores:

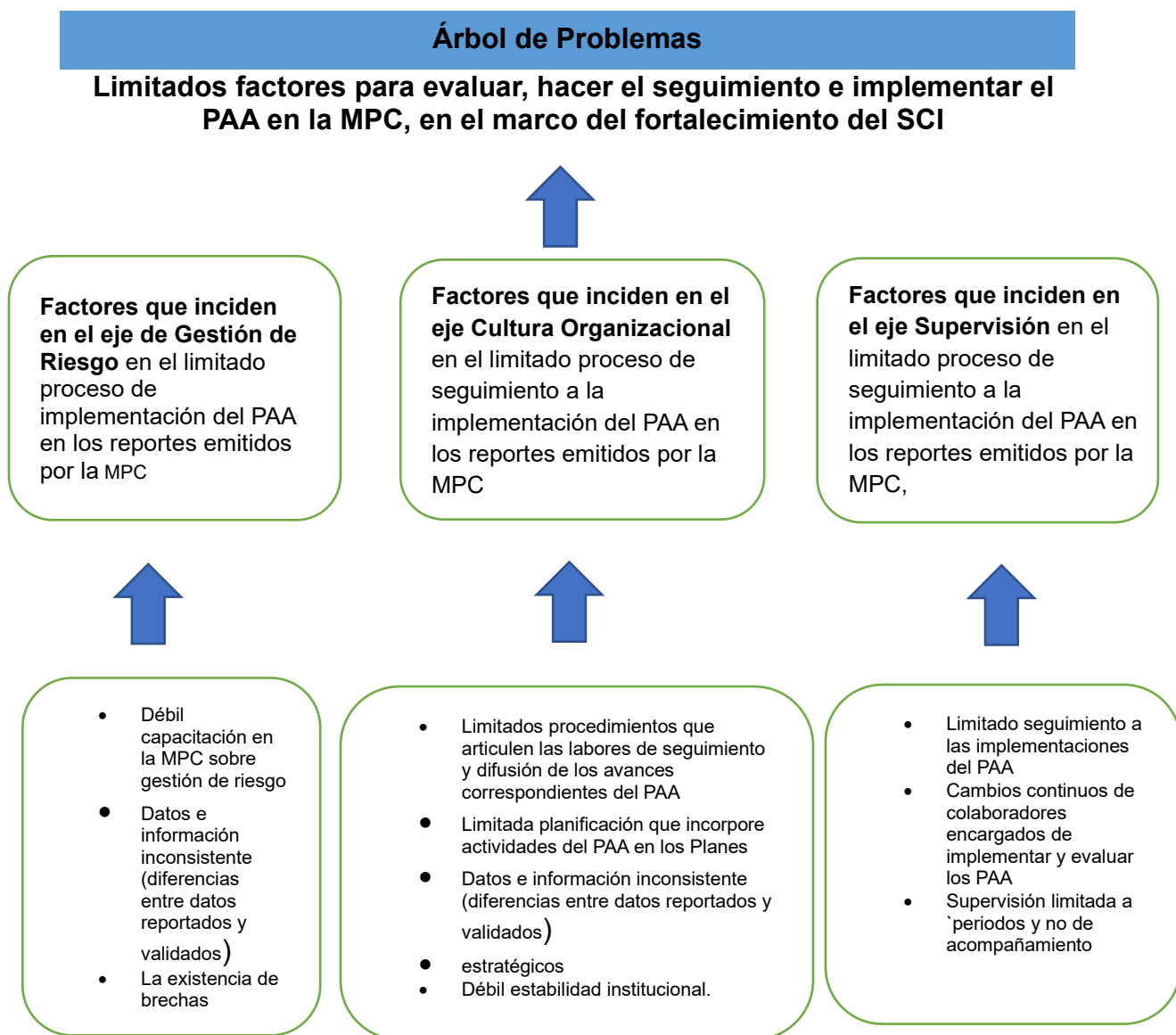
- i) La existencia de brechas digitales, tecnología moderna y comunicaciones base de datos de uso común entre la MPC y la CGR
- ii) Limitados procedimientos que articulen las labores de seguimiento y difusión de los avances correspondientes del PAA.

- iii) Débil estabilidad institucional. Coordinación intrainstitucional, los profesionales responsables y otros de la gestión, desconocen o no están informados de los procesos, particularidades del PAA y del propio SCI.
- iv) Cambios continuos de colaboradores encargados de implementar y evaluar los PAA.
- v) Datos e información no verificable e inconsistente (diferencias entre datos reportados y validados), las observaciones realizadas por la OCI en los servicios relacionados verificaron diferencias y falta de documentos que acrediten los reportes.
- vi) Limitada planificación que incorpore actividades del PAA en los Planes de desarrollo institucional, con los recursos necesarios para atender en prevención y no sean repetitivos por años.
- vii) Débil capacitación en la MPC. Reportes incompletos y de difícil interpretación
- viii) Limitado seguimiento y evaluación del PAA. Al parecer son solo de cumplimiento y no de implementación.

La figura 32, ofrece una síntesis de los factores causales principales con el uso del instrumento denominado *Árbol de Problemas*.

Figura 32

Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

Donde también, se advierte que están relacionados, principalmente, con: i) la voluntad política de las autoridades para capacitar a los profesionales que se encargan de la gestión de la MPC y de mantener comunicados e informados sobre los avances e implementación del PAA; ii) el limitado nivel de capacitación del personal encargado de

la implementación del SCI; iii) la limitada y adecuada al proceso de seguimiento y evaluación; iv) el desconocimiento, expresado en el trabajo de campo, de las unidades orgánicas que por funciones y competencias colaboran en la implementación del SCI; y, v) el compromiso de consignadas en las medidas de control y remediación, usando tecnología moderna, a fin de contribuir con la gestión del MPC, en el marco del SCI. vi) lineamientos y procesos no incorporados, en las actividades de sensibilización y capacitación intrainstitucional.

Análisis por ejes del SCI

Sobre el particular se determinó en cada uno de los ejes un conjunto de factores que requieren atención.

- a) En el eje *Cultura Organizacional*, donde se promueve la generación de condiciones adecuadas para el logro de los objetivos institucionales, se debe considerar:
- Definir una estructura orgánica adecuada, con roles y funciones establecidas.
 - Asignar claramente las responsabilidades y atribuciones dentro de la estructura orgánica de la MPC.
 - Establecer canales de comunicación y difusión efectivos entre la MPC y la OCI
En temas de coordinación y capacitación.
 - Procesos para el reclutamiento, retención y mantener al personal calificado, encargados de la implementación de los PAA.
 - Complementar el proceso con relación a los lineamientos internos de la MPC, que permitan fortalecer la implementación del SCI, así como la difusión de estos, entre sus servidores y funcionarios en el ejercicio de sus funciones. Estandarizar

los criterios a fin de acortar las brechas de los niveles de madurez de los reportes de la MPC y la OCI.

- En lo referente a que la MPC cuente dentro de su Reglamento de Organización y Funciones, es decir. actualizado y aprobado, que permita establecer los roles, las atribuciones, responsabilidades y jerarquías de decisión en sus colaboradores. En lo relacionado al SCI.
- b) En lo que respecta al eje *Gestión de Riesgos*, resultaría positivo considerar las acciones siguientes:
- Construir una base de datos, crear el registro de Gestión de Riesgos, capacitación a los colaboradores de la MPC y de la CGR sobre gestión de riesgos. Para atender las deficiencias reportadas
 - Evaluar y realizar seguimiento al plan de contingencias. Con enfoque de prevención.
 - Incorporar y evaluar, con evidencias verificables, medidas de remediación y medidas de control.
 - Seguimiento y control del riesgo, en su oportunidad.
 - Capacitación, uso de herramientas y protocolos de intervención en la gestión del MPC. Por parte de la CGR en los temas referidos al SCI.
 - Analizar los riesgos de que el personal contratado no acredita los perfiles de los cargos que ocupan. Es decir, los relacionados al SCI.
- c) En el *eje Supervisión*, se hace necesario complementar el cuestionario del Reporte de Evaluación de la Implementación del SCI, incorporando temas relativos a:

- Pronunciamiento de parte del titular de la entidad/dependencia y demás funcionarios de la Alta Dirección, respecto a los resultados de la evaluación y seguimiento del Plan de Acción Anual.
- Establecimiento de las sanciones correspondientes cuando no se cumplen los plazos impuestos para la implementación de las medidas de control y remediación, contenidas en el PAA para la Implementación del SCI.

5.2 Análisis de las alternativas

A fin de seleccionar las alternativas de propuesta de solución se realizó un análisis que permita fortalecer el seguimiento al cumplimiento de las medidas de remediación y control consignadas en el PAA, a fin de que estas se implementen de manera oportuna y continua, verificando que su ejecución se encuentre sustentada, dentro de los plazos establecidos y se haya incorporado los criterios para establecer y definir su estado de ejecución (implementada, no implementada, en proceso, pendiente, no aplicable y desestimada). De acuerdo con las directivas de la CGR.

Al respecto, cabe señalar que la responsabilidad de la implementación del SCI, en la Municipalidad Provincial del Cusco, corresponde a la Gerencia Municipal quien deberá hacer un seguimiento a la ejecución del PAA y la evaluación anual de la implementación del SCI. Sin embargo, se advierten ciertos demoras o limitaciones, como la acreditación de la información proporcionada etc. para la implementación oportuna del PAA, las mismas que se acumulan en el transcurso del tiempo. en los servicios relacionados, que considere pertinentes, a fin de viabilizar el proceso de implementación del SCI.

En tal sentido, con el objetivo de fortalecer e implementar las labores de supervisión, se ha identificado dos alternativas de solución, las cuales se detallan en la Tabla 9.

Tabla 9

Descripción de alternativas de solución

Alternativa	Breve descripción	Viabilidad	Eficacia	Eficiencia	Selección
<p>Alternativa A: Incorporación temas a priorizar en la gestión de la MPC y en el proceso de implementar los PAA en el SCI</p>	<p>Tomando en cuenta que las encuestas, los reportes, los informes de servicios relacionados y entrevistas efectuadas evidenciaron que la Municipalidad Provincial del Cusco presenta limitaciones para implementar el PAA, Y se propone que la MPC y la CGR consideren incorporar los tres temas prioritarios. Donde se establezca que los responsables, deben sensibilizar y capacitar a sus profesionales y a los responsables de la implementación del SCI.</p> <p>La supervisión permanente de las autoridades de la MPC a la implementación del PAA.</p> <p>Complementar en la CGR aplicativos digitales, para verificar los datos e información reportada y creada para tales fines.</p> <p>Se sugiere el uso de inteligencia artificial y <i>Big Data</i>. Uso de tecnología moderna.</p> <p>Inconvenientes más resaltantes de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Su aplicación dependerá de la actitud e interés de sus autoridades de la MPC, ➤ Resultados a corto plazo. ➤ Incorporar los temas con estrategias de capacitación con roles, responsabilidades, criterios, lineamientos y una comunicación y difusión sobre los avances. En la MPC ➤ Emitir una guía de procedimientos que facilite la articulación de las labores de seguimiento del equipo 		1do	1do	X

	<p>responsable de la supervisión de la MPC. y con las actividades propias la CGR, a través de la aplicación de instrumentos y mecanismos de seguimiento y control implementados por la MPC, partiendo de la sensibilización y capacitación de los ciudadanos, a fin de fortalecer sus labores de seguimiento y supervisión a la prestación de los servicios públicos locales. Este tema se sugiere sean considerados en el PAA.</p> <p>Conveniencia de la propuesta: Resultados a corto y mediano plazo.</p>				
<p>Alternativa B: Mejora de la normativa actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en la Directiva N° 006-2019CG/INTEG del SCI, en el Anexo 1, Cuestionario de Evaluación de la Implementación del SCI, preguntas referidas a: Lineamientos, roles, atribuciones y responsabilidades, riesgos de perfiles en los colaboradores, seguimiento y sanciones ante incumplimiento del PAA. • Emitir lineamientos o procedimientos que facilite las labores de seguimiento, y que permitan orientar la correcta aplicación de las medidas de control y de remediación. • Sensibilización y capacitación de los colaboradores responsables del seguimiento y evaluación de las medidas de control y remediación del PAA. 	x	2ro	2ro	

Nota. Elaboración propia.

Análisis de las alternativas

a) Criterio de viabilidad

Desde el punto de vista de la viabilidad se considera que la alternativa A es superior a la alternativa B debido a las siguientes consideraciones:

- La normativa del SCI, así como la de los sistemas administrativos y directivas en general del Estado peruano, y de la CGR, consideran que el control interno es un tema relevante para la gestión institucional y, por lo tanto, son difíciles de aplicar en entidades diferentes, donde se excluye la participación social en los asuntos internos de cada entidad pública.
- Desde la perspectiva estrictamente técnica, el control interno al estar vinculado a la gestión tiene como elementos centrales a la organización y los procesos. Estos temas por definición son de conocimiento del propio personal de una entidad pública y no es de conocimiento público, por lo que la participación social en estos temas se considera limitada.

b) Criterio de eficacia

Desde el punto de vista de la eficacia se considera que la alternativa B es superior a la alternativa A debido a las siguientes consideraciones:

- El SCI, así como las acciones de medidas de remediación y control del PAA, son ejecutadas por lo general con mayores niveles de eficacia cuando se cuenta con el involucramiento de las autoridades y colaboradores de la entidad.
- En cambio, el nivel de eficacia en el cumplimiento de las acciones de las medidas de remediación y control del PAA, disminuye sustantivamente cuando esta tiene que ser puesta de conocimientos de la población a través de mecanismos que por definición suelen ser más lentos, tales como asamblea, cabildos abiertos y otros.

c) Criterio de eficiencia

Desde el punto de vista de la eficiencia, se considera que la alternativa A es superior a la alternativa B, debido a las siguientes consideraciones:

- La obtención de acuerdos para la implementación de las actividades del PAA, vinculados a los Plan de desarrollo institucional, con participación de población suele demandar mayores costos los cuales pueden ser costos de difusión, organización de eventos, procesos de acuerdos, seguimiento a la implementación de acuerdos y otros
- Los niveles de productividad, en términos de tiempo para la ejecución de metas de las actividades del PAA, suelen ser mayores cuando estas son procesadas a través de decisiones internas de la gestión institucional. Además, se tiene que considerar que las actividades del PAA, tienen que ser incorporadas en el Plan de desarrollo institucional de la MPC y esto implica recursos presupuestales. Todo ello se dificultaría e impactaría sustantivamente en los costos y tiempos de ejecución de las medidas de control y remediación, si es que se optara por la alternativa B.

Análisis multicriterio de alternativas

Con la finalidad de complementar el análisis anteriormente expuesto, a continuación, se realiza el análisis de las mismas basadas en la metodología de la Matriz de Análisis Multicriterio, la cual permite utilizar un método de ponderación cuali-cuantitativo. La matriz consta de tres campos:

a) **Criterios:** Son los criterios de priorización de los diferentes medios identificados o alternativas. Se pueden considerar los criterios siguientes: institucional, legal, técnico, económico y social.

b) **Coeficientes:** Hace referencia a los pesos que se otorga a cada uno de los criterios establecidos, a través de una escala que va del 1 al 5.

c) **Alternativas:** Son las diferentes alternativas identificadas en la investigación realizada. Cada una recibirá un puntaje, el cual puede ser mayor o menor según cumpla en mayor o menor medida cada uno de los criterios establecidos previamente.

Una vez realizada la puntuación de cada una de las alternativas, según los criterios establecidos (institucional, legal, técnico, económico y social), se procede a ponderar dichos puntajes según el mayor o menor peso que posea cada criterio. Finalmente, se selecciona la alternativa de mayor puntaje. La tabla 10 muestra la valoración cualitativa y cuantitativa otorgada por el panel de expertos a las alternativas propuestas en función a diferentes criterios.

Tabla 10*Análisis multicriterio de alternativas*

Criterios	Pesos (Escala: 1-5)	Alternativas de mejora (Escala: 1-5)			
		A. Mejora en temas coordinados entre la MPC		B. Incorporación del control social	
Institucional	4	5	20	4	16
Legal	5	4	20	2	10
Técnico	3	5	15	3	9
Económico	2	3	6	1	2
Social	1	5	5	5	5
TOTAL			66		42

Nota. Descripción de la alternativa seleccionada por el panel de expertos consultado. Elaboración propia.

A fin de complementar el análisis de la alternativa, se incorpora la matriz de capacidades y oportunidades de los actores, cuyo detalle se muestra en la tabla 11.

Asimismo, cabe precisar que la CGR -encargada de supervisar la implementación del PAA del SCI- de acuerdo a la norma y que cuenta con un área especializada en la atención de denuncias ciudadanas y en la promoción de la participación ciudadana a nivel nacional, la cual permite contar con mecanismos de control social (por ejemplo, las audiencias públicas “La Contraloría te escucha”, Auditores Juveniles, Monitores de Control Social, Mentores de Control Social, entre otros) que podrían ser empleados para promover que la ciudadanía participe en el proceso de seguimiento a la implementación de los PAA.

Con la finalidad de lograr un mayor entendimiento y articulación de la ciudadanía con el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, es necesario que - como primera actividad- se realicen labores de sensibilización y capacitación donde se resalte la importancia de su rol fiscalizador de la MPC y la OCI, así como los mecanismos de seguimiento y control social que se puede aplicar. En esa línea, se plante dictar el curso virtual “Seguimiento a la implementación de los PAA del SCI”, como parte del actual curso “El control social en tus manos”, como labor inherente a la función de las autoridades y funcionarios de la MPC, de esta forma, se dotará de capacidades y conocimientos suficientes a la ciudadanía para el ejercicio responsable de sus funciones de seguimiento y fiscalización del PAA.

Lo antes expuesto, contribuye el hecho de que los gobiernos locales son los que otorgan, a través de acto resolutivo, el reconocimiento legal a las Juntas Vecinales quienes también pueden participar y ejercer sus labores, entre ellas, las de seguimiento y fiscalización, dotándolas de legitimidad para colaborar en dichos espacios, dentro de los PAA, lo cual contribuye al cumplimiento de las observaciones y avances de los informes del SCI y permite a la CGR el ahorro de tiempo y recursos destinados a articular las labores fiscalizadoras con las actividades propias de la CGR, a través de la aplicación de los mecanismos de seguimientos y control implementados por la EFS.

También permitirá profundizar el conocimiento sobre la organización interna de cada una de ellas, el rol que vienen desempeñando en sus sectores vecinales, su relación actual con las autoridades locales y otros aspectos que si bien no forman parte de los objetivos de la presente investigación, podrá resultar de valor académico e institucional para la CGR en el ámbito del control social a efectos de mejorar los

vínculos entre la MPC, con la ciudadanía, sociedad civil organizada y con sus autoridades locales y regionales.

5.3 Descripción de la alternativa seleccionada (Alternativa A)

A continuación, se detalla el contenido de la alternativa seleccionada (Alternativa A), mediante la descripción de sus componentes y actividades, sus correspondientes indicadores y medios de verificación, y los supuestos o factores externos para el logro del fin, propósito u objetivo central, componentes y actividades. Para una mejor explicación de esta alternativa se ha construido un marco lógico, uno de los instrumentos metodológicos más utilizados en el diseño de propuestas de intervención en el conjunto del sector público.

Tabla 11

Marco lógico: Plan de mejora para la implementación de las actividades consideradas en el PAA de la MPC

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS o (FACTORES EXTERNOS)
FIN INDICADORES DE IMPACTO			
Contribuir al cumplimiento en la evaluación, seguimiento e implementación del PAA para mejorar la gestión de la MPC en el marco del SCI	Nivel de madurez de la MPC Con una de participación integral de los actores en actividades de seguimiento a la implementación del PAA coordinados entre la MPC.	Estadísticas CGR	Estabilidad institucional de la MPC
PROPOSITO INDICADORES DE EFECTO			
Optimizar los procesos de evaluación, seguimiento e implementación de los	Número de actividades del PAA implementadas	Estadísticas de CGR	Voluntad política de la gestión del MPC y capacitación a los responsables de implementar el SCI en la MPC
	Número de actividades no implementadas de los PAA	Estadísticas de CGR	

Planes de Acción Anual de la MPC. En el marco del SCI de la CGR			
COMPONENTES		INDICADORES DE PRODUCTO	
1. Optimizar los procesos relacionados al eje Cultura Organizacional del PAA.	Porcentaje de observaciones en el eje Cultura Organizacional reportados a la CGR	Herramienta digital diseñada	Participación de las autoridades y colaboradores de la MPC. Seguimiento a la implementación por parte de la OCI.
2. Optimizar los procesos relacionados al eje Gestión de Riesgos del PAA.	Porcentaje de observaciones en el eje Gestión de Riesgos reportados a la CGR	Herramienta digital diseñada	
3. Optimizar los procesos relacionados al eje Supervisión del PAA	Porcentaje de observaciones en el eje Supervisión reportados a la CGR.	herramienta digital diseñada	
ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROCESO		
1. Optimizar los procesos relacionados al eje Cultura Organizacional del PAA desde la CGR			Disponibilidad de recursos especializados. Materiales y equipos modernos y disponibles oportunamente para la implementación de actividades.
1.1 Mejorar el ambiente de control de la MPC mantenido al personal responsable de la implementación del PAA	Número de actividades normativas de la MPC aplicadas	Reportes de gestión de la MPC	
1.2 Diseñar e implementar módulos de inducción y capacitación	Número de eventos de capacitación e inducción realizados	Reportes de gestión de la MPC	
1.3 Comunicar y difundir los avances del PAA	Número de actividades de comunicación y difusión realizadas	Reportes de gestión de la MPC	
2. Optimizar los procesos relacionados al eje de Gestión de Riesgos del PAA en el marco del SCI			

2.1 Evaluar los riesgos identificados en el PAA	Numero de riesgos evaluados en el PAA	Reportes de gestión de la MPC	Reevaluación de la gestión de los riesgos Asignación de presupuesto
2.2 Realizar el seguimiento a la implementación de las actividades de control	Número de actividades de seguimiento	Reportes de gestión de la MPC	
3. Optimizar los procesos relacionados al eje de Supervisión del PAA a fin de garantizar la implementación del SCI en las instituciones del Estado			Disponer del personal capacitado
3.1 Emitir recomendaciones para verificar el cumplimiento del PAA	Numero de recomendaciones implementadas	Reportes de gestión de la MPC	
3.2 Evaluar la implementación de acciones de remediación	Número de informes de evaluación sobre acciones de remediación	Reportes de gestión de la MPC	
3.3 Realizar el seguimiento y supervisión de resultados del avance del PAA	Número de Informes de seguimiento y supervisión de los avances del PAA	Reportes de gestión de la MPC	

Nota. Extraído de los formatos de elaboración de documentos normativos. Código:PR-NORM-04.

Sobre la base de lo antes descrito, también se identificó la cadena de valor de las actividades de sensibilización y capacitación propuestas, donde se describen los insumos y actividades necesarias para su provisión, conforme se advierte en la figura siguiente:

5.4 Formulación de la intervención

A fin de contribuir a intervenir con al mejoramiento de la gestión del SCI en la MPC y otras entidades del Estado se propone como objetivo “Optimizar los procesos de evaluación, seguimiento e implementación de los PAA de la MPC” en el marco del SCI, para lo cual se propone intervenir en los tres ejes del SCI: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión del PAA.

Al respecto se propone ejecutar las siguientes acciones:

- Se sugiere considerar incorporar de manera adicional los temas resultantes del trabajo de campo de la presente investigación: Que corresponden a lineamientos, roles, atribuciones y responsabilidades, dentro de la MPC, riesgos de perfiles en los colaboradores, seguimiento y sanciones ante el incumplimiento del PAA, así como una estrategia de difusión y comunicación de la importancia del SCI en la MPC. Para ello, es necesario elaborar y alcanzar esta propuesta a la MPC, a fin de que se pueda revisar, analizar y validar las recomendaciones del estudio, de ser el caso.
- Se sugiere, la revisión de los lineamientos o procedimientos de la aplicación del SCI en la MPC, y que estén concordados con los informes de los Servicios Relacionados de la SCI. con el fin de establecer datos e información consistente, facilitar y mejorar las labores de evaluación, seguimiento e implementación, de los PAA y que permitan orientar la correcta aplicación de las medidas de control y de remediación, específicamente en el eje de Cultura organizacional y de Gestión de Riesgos.

Para implementar esta propuesta se requiere la participación de las unidades orgánicas de la MPC y la OCI, con los responsables de considerar el ámbito y competencias según la Ley. en los procesos de inducción, capacitación y sensibilización a efectos de estandarizar criterios técnicos y de ser el caso, formular y revisar los temas propuestos.

Se sugiere fortalecer las actividades de sensibilización y capacitación de los colaboradores que se encuentran a cargo del seguimiento y evaluación de las

medidas de control y remediación del PAA en la MPC. Para la implementación de esta propuesta se hace necesario hacer de conocimiento de la MPC, OCI y la CGR los factores limitantes identificados en la presente investigación.

De otro lado, se sugiere realizar las siguientes actividades complementarias para optimizar el eje Cultura Organizacional en la MPC:

- Mantener al personal responsable del seguimiento a la implementación de las medidas de remediación y control del PAA.
- Diseñar e implementar módulos de inducción y capacitación sobre la evaluación, seguimiento e implementación de los PAA en el marco del SCI, en coordinación con la MPC, OCI y la CGR.
- Comunicar y difundir los avances del PAA de manera oportuna. Socializar la información en la MPC y la OCI, antes de reportar en el sistema de la CGR.
- Efectuar el seguimiento a la implementación de las actividades de control de los riesgos identificados y consignados en el PAA. En forma mensual con un equipo especializado dentro de la MPC.
- Existen brechas entre lo reportado y lo implementado entre la MPC y la OCI. Esto se sugiere sea validado y coordinado. Antes de reportar a la CGR
- Evaluar la implementación de medidas de control, contrastando con la información de anteriores periodos al 2023. Evitando su continuidad de año tras año.
- Incorporar lineamientos específicos y reportes de evaluación anual, para mejorar y fortalecer la gestión de la MPC.

Tabla 12

Matriz de desarrollo de la intervención

Componente	Actividad	Costo	Responsable	Plazo	Indicador de desempeño del componente
Optimizar los procesos relacionados al eje Cultura Organizacional del PAA,	Considerar los temas adicionales referidas a lineamientos, roles y atribuciones y responsabilidades. De las autoridades de la MPC y la OCI	Sin costo	MPC OCI	2 meses	Número de temas incorporadas en el proceso
Optimizar los procesos relacionados al eje de Gestión de Riesgos desde la MPC, OCI y la CGR	Emitir lineamientos o procedimientos que faciliten las labores de seguimiento y que permitan orientar la correcta aplicación de las medidas de control y de remediación, específicamente en la Supervisión.	Sin costo	MPC OCI RESPONSABLE DE CONSIDERAR EL AMBITO Y COMPETENCIA DE SU ACTUACION SEGÚN LA LEY	2 meses	Numero de lineamientos implementados
Optimizar los procesos relacionados al eje Supervisión del PAA, desde la CGR	Sensibilizar y capacitar de los colaboradores responsables del seguimiento y evaluación de las medidas de control y remediación del PAA.	Sin costo	MPC ENC RESPONSABLE DE CONSIDERAR EL AMBITO Y COMPETENCIA DE SU ACTUACION SEGÚN LA LEY	6 meses	Numero de eventos de sensibilización y capacitación implementados

Nota. Elaboración propia.

Evaluación de la implementación del SCI

Al respecto, cabe indicar que en para la implementación del SCI en las entidades del Estado, la Directiva N° 006-2019-CG, establece que para el eje *Cultura Organizacional* se debe determinar el estado situacional y la identificación de sus

deficiencias de control interno y esto se efectúa en base a la información de las respuestas brindadas a las preguntas del *“Cuestionario de Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno”*, Anexo 1 de la referida directiva, considerándose deficiencia a toda condición establecida en las preguntas del cuestionario que no han sido cumplidas o cuyo cumplimiento es parcial y estas se consignan en el Plan de Acción Anual (PAA).

Asimismo, para el eje *Gestión de Riesgos*, la entidad identifica los riesgos que pudieran afectar negativamente las condiciones y cualidades con las cuales la entidad debe brindar sus productos. Para dicha identificación se pueden utilizar herramientas de recojo de información, así como las *“Preguntas guía para la identificación de riesgos”*, Anexo 5 de la referida directiva. Cada riesgo identificado debe ser valorado tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría generar en la provisión del producto priorizado o revaluado; además, por cada riesgo que supere el nivel de tolerancia, se debe establecer la o las medidas de control que permitan reducirlo de manera eficaz, eficiente y oportuna. En la determinación de las medidas de control deben participar los colaboradores, funcionarios y servidores públicos de los órganos y unidades orgánicas a cargo de la ejecución y desarrollo de los productos priorizados o revaluados, quienes deben evidenciar que las medidas propuestas sean factibles de ser implementadas y permitan lograr la reducción del riesgo.

Cabe indicar que estos riesgos y deficiencias, se consignan en el Plan de Acción Anual, que contiene la información que los órganos y unidades orgánicas de la entidad deben tomar en cuenta para implementar las medidas de control.

Es decir, en ambos ejes se ha generado un Plan de Acción Anual que consigna riesgos y las deficiencias del PAA para implementar el SCI. con las medidas de remediación o de control a aplicar, definiendo la unidad orgánica que estará a cargo de la implementación de cada medida, los plazos dentro de los cuales se debe implementar, el o los medios de verificación que evidencien su implementación, así como los comentarios u observaciones que la entidad considere relevante para asegurar la implementación de cada medida.

Al respecto, del trabajo de campo de la presente investigación se aprecia que el *64% de los encuestados señalan que no se cuenta con lineamientos y/o procedimientos para el seguimiento y evaluación de las actividades y recomendaciones de las actividades* consideradas en los reportes de control interno (figura 23), en ese sentido, de la revisión a la Directiva N° 006-2019-CG y sus modificatorias, se advierte que no obran lineamientos específicos y detallados para que la entidad, en este caso la MPC, efectúe la evaluación de la implementación del SCI y el seguimiento del Plan de Acción Anual, entre los cuales se deberían consignar los siguientes criterios:

- Perfil de las personas encargadas de efectuar la implementación de la medida
- Calidad del sustento utilizado para la implementación de la medida: documentación original, pertinencia, tipo de la evidencia.
- Niveles de revisión y validación de la implementación.
- Plazos e instancias en la entidad que efectuaran el seguimiento del PAA.
- Instancias que aprueban el seguimiento y evaluación de implementación.

5.5 Análisis de la viabilidad

En la presente sección se desarrolla el análisis de viabilidad de la propuesta de solución, enfatizando el análisis de la viabilidad organizacional, social, técnica y financiera.

Viabilidad organizacional

La CGR, como ente rector del Sistema Nacional de Control, cuenta con los instrumentos y herramientas técnicas y normativas apropiados para realizar las actividades contempladas en cada uno de los componentes de la alternativa seleccionada. Esta alternativa, que está basada en los tres ejes del SCI, cuenta con el personal que posee las competencias necesarias para elaborar los lineamientos, directivas y ejecutar la capacitación correspondiente.

Viabilidad financiera

En lo referente a los costos, actualmente la CGR, a través de la Gerencia de Prevención y Auditoría de Desempeño, que en el nuevo ROF se denomina Gerencia de Prevención y Control Social, viene destinando un presupuesto para la realización de las audiencias públicas virtuales “La Contraloría te escucha” en todas las provincias del Perú, espacio que puede aprovecharse para las actividades de difusión y sensibilización contempladas en la alternativa seleccionada.

Viabilidad normativa

La Contraloría General de la República como ente rector del SNC posee capacidad legal para orientar e implementar el SCI en las entidades del Estado y efectuar el control gubernamental a nivel nacional, regional y local. Asimismo, dicha capacidad se puede ampliar para desarrollar actividades de seguimiento a la implementación de los PAA, considerando que es de responsabilidad de la institución

gestora, en el presente caso, la MPC. En tal sentido, la CGR se encuentra dotada de la capacidad legal suficiente para emitir las guías, protocolos y otros procedimientos que sean necesarios para la implementación de la alternativa seleccionada.

Tabla 13

Tipos de viabilidad

TIPO Y SUBTIPO DE VIABILIDAD		VALORES PRESENTADOS	VALOR OBTENIDO POR LA PROPUESTA PRESENTADA
Viabilidad organizacional	Política	0 = En desacuerdo las principales autoridades de la organización 1 = A favor en un nivel regular las principales autoridades de la organización 2 = A favor en un nivel alto las principales autoridades de la organización	2
	Capacidad	0 = La organización no tiene la capacidad para desarrollar la propuesta 1 = La organización tiene una capacidad de nivel medio para desarrollar la propuesta 2 = La organización tiene una capacidad de nivel alto para desarrollar la propuesta	2
Viabilidad financiera		0 = La organización no puede costear la innovación propuesta 1 = La organización puede costear la innovación propuesta, aunque con dificultades 2 = La organización puede costear la innovación propuesta sin dificultades	2
Viabilidad normativa	Ámbito	0 = Fuera del ámbito de intervención de la organización. 1 = Dentro del ámbito de intervención de la organización, pero con algunas restricciones. 2 = Dentro del ámbito de intervención de la organización.	2
	Dificultades normativas	0 = La propuesta implica un cambio normativo y de alto nivel. 1 = La propuesta implica un cambio normativo y de nivel medio. 2 = La propuesta no implica un cambio normativo importante.	2
Total			10

Nota. Adaptado de Santiago Sobrero (2009).

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Sobre la base de los resultados obtenidos a partir del análisis de los reportes de la MPC, informes de servicios relacionados de la OCI, encuestas realizadas en el marco del presente estudio, y entrevistas realizadas a profesionales de la MPC, de la CGR etc. se propone algunos aportes al SCI, referidos a la implementación de los PAA

En principio, la investigación confirma la necesidad de que en el proceso de seguimiento y evaluación, para la implementación de las actividades del PAA en el marco de la aplicación del SCI en la MPC, estos sean claramente definidos, ya que no se cumplen, de acuerdo con la asignación de los roles y responsabilidades del personal involucrado, también mejorar la capacitación de los responsables de la implementación de los PAA, estandarizar los criterios y lineamientos que permitan realizar el seguimiento y evaluación oportuna de los avances en la implementación del PAA, a fin de contribuir en una gestión institucional eficaz, eficiente, y transparente de la MPC.

En esta perspectiva, cabe destacar las conclusiones siguientes:

- a) Los mecanismos de evaluación y seguimiento para implementar los PAA y la supervisión establecidos en el SCI, por la CGR requieren considerar actividades, en la MPC, que en opinión de la mayoría de encuestados y entrevistados, son utilizados en forma limitada, durante el proceso de evaluación, seguimiento para su implementación del PAA, respecto a su cumplimiento y oportunidad, dentro de los ejes de *Cultura Organizacional*, *Gestión de Riesgos y Supervisión*. Existen factores que afectan su nivel de madurez, las evidencias y su verificación, siendo necesario hacer el

seguimiento y evaluar de manera objetiva y oportuna el desarrollo de las actividades contempladas en el PAA de la MPC. A fin de reducir y de ser posible evitar las brechas identificadas en los reportes y los informes de la MPC y la OCI. Que distorsionan los contenidos de la información reportada.

En ese mismo contexto, la mayoría de los colaboradores encuestados indicaron que actualmente, no vienen utilizando en forma oportuna y efectiva los lineamientos y las herramientas virtuales implementadas por la CGR, tales como los aplicativos informáticos, directivas de la CGR, considerados en el Eje Cultura Organizacional y el de Gestión de Riesgos, que se requiere sean estandarizados , con sus respectivos instrumentos dentro de la MPC y la capacitación oportuna del personal a cargo, a fin de realizar las acciones necesarias para la aplicación de las medidas de control y remediación, consideradas en el PAA, que incorporen aplicativos de verificación y acreditación de lo reportado. Uso de base datos en común. Situación similar se constata en lo que respecta al uso de base de datos e información, regular la obligatoriedad de los informes de servicios relacionados, buscadores de informes de control, mesa de partes virtual, y labores de seguimiento, temas relacionados, que emite la OCI. Eje Supervisión considerada en la hipótesis. Los cuales no son de fácil aplicación a los instructivos. Como el Instructivo N001-2003-CG/PREVI/SCI. La aplicación informática del Sistema de Control Interno (SCI) de la Contraloría General de la República permite a los funcionarios públicos responsables del SCI gestionar usuarios y la implementación del SCI en su entidad, ver entregables y generar reportes. No obstante, manifiestan tener interés en fortalecer sus conocimientos y habilidades, para realizar el seguimiento y las supervisiones de manera más asertiva a la

implementación de los PAA, en aras de impulsar el cumplimiento de sus objetivos y metas de la MPC. Concordantes con la información de la OCI, es decir de ser posible, antes de ser reportada al SCI.

- b) Los colaboradores de la MPC, quienes son rotados o cambiados en cada gestión municipal de manera frecuente, no están informados sobre los estados de los reportes y avances de los PAA, que son la principal fuente de información dentro de la institución, y que, de estar adecuadamente informados, podrían contribuir a atender los presuntos incumplimientos al SCI de la MPC. Sobre todo, en establecer procedimientos los cambios de gestión y entregas de cargo y rendición de cuentas.
- c) Según los resultados de la encuesta, se advierte que los colaboradores de la MPC realizan su labor de evaluación, seguimiento a la implementación del PAA, de manera limitada, en función de determinados criterios a veces discrecionales de cada uno de ellos. Estos resultados están relacionados a los ejes Supervisión y Cultura Organizacional (componente Ambiente de Control). Interpretación de estado situacional pendiente, en proceso, no implementado etc.
- d) Asimismo, en los referidos resultados se advierte que, los colaboradores de la MPC y los ciudadanos de la provincia de Cusco no están informados y la MPC, no logra comunicar la importancia del SCI y los avances de su implementación de los PAA (relacionados mayormente con deficiencias y riesgos en los servicios públicos locales), temas relacionados al eje Cultura organizacional en el componente Información y Comunicación.

- e) Las actividades reportadas e incorporados en los PAA, no se interiorizan y no están alineados, en los planes operativos de la MPC, por lo que no existe ninguna garantía de disponer de recursos, que permitan implementar las medidas de control y remediación reportadas en el PAA, razón por la cual la labor de supervisión, seguimiento y evaluación de los reportes y medidas de control y remediación se ponen en riesgo. Y no se llegan a incorporar en los procesos de planificación.
- f) Debido a la alta rotación de personal y directivos de la MPC, no todo el personal relacionado a la implementación del SCI, ha recibido una orientación y capacitación de parte de la MPC y la CGR, respecto del uso de los mecanismos de seguimiento, supervisión, evaluación y control, temas referidos al eje *Supervisión*. Lo anterior evidencia que, a la fecha, no existe un trabajo articulado e integrado con una comunicación oportuna y permanente entre la MPC, la OCI y la CGR.
- g) La Municipalidad Provincial del Cusco brinda una limitada inducción y capacitación a sus profesionales, sobre la implementación del SCI y de los lineamientos y mecanismos de control. Tampoco brinda orientación sobre las labores de evaluación, seguimiento para su implementación de los PAA.

6.2 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y entrevistas realizadas, y en consonancia con las conclusiones señaladas en la sección anterior, se plantean las recomendaciones siguientes:

- a) Fortalecer los conocimientos y habilidades del personal de la MPC, en los temas referidos a la implementación del SCI, relacionados al seguimiento y evaluación, para la implementación de los PAA en el marco del SCI.
- Actualmente, este aspecto está contemplado en la directiva, pero se requiere una mayor difusión en la MPC, con la finalidad de fortalecer la sensibilización y capacitación a la medida, en los temas relacionados al SCI y la implementación de los PAA, especialmente en los tópicos que corresponden a las medidas de remediación y medidas de control reportadas en el PAA. con la finalidad asegurar la correcta determinación del “estado “y aplicación del “criterio establecido” con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia en los responsables del proceso de seguimiento del PAA
- b) Optimizar el manejo de la información y la comunicación dentro y fuera del municipio, promoviendo el uso de espacios e instrumentos que permitan prevenir y gestionar los riesgos, con la finalidad de asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información reportada sobre el sistema de control interno.
- c) Diseñar y aplicar estrategias institucionales y mecanismos de mejora, con el objetivo de lograr un mayor acercamiento y coordinación entre la MPC, la OCI, otorgando relevancia al rol de vigilante de los recursos públicos locales que la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, otorgó a las municipalidades. Así mismo revisar y acortar las brechas existentes en la información reportada por la MPC y la OCI. Sobre los niveles de madurez. Solicitar orientación al OCI sobre las acciones adoptadas del PAA, en las

medidas de control y remediación, con la finalidad asegurar la correcta determinación del “estado “y aplicación del “criterio establecido”

- d) Utilizar los resultados obtenidos en la presente investigación, como insumo para la realización de futuras investigaciones en beneficio de la sociedad civil organizada y ciudadanía en general. Ello, con la finalidad de contribuir a optimizar la gestión en otros municipios contribuyendo a la implementación del SCI y lograr una mejor gestión en las entidades del Estado.
- e) Complementar los lineamientos e instrumentos del SCI, dentro de la MPC, a fin de fortalecer los procesos de evaluación, seguimiento e implementación de los PAA, así como revisar las directivas vigentes e incorporar algunos criterios, temas, como el de permanencia de los responsables de la implementación del PAA. Y las orientaciones previas, entre la MPC y la OCI antes de reportar los avances de las directivas del SCI
- f) Incorporar la inducción y capacitación sobre gestión de riesgos en las actividades del PAA, a fin de que estas contribuyan a la gestión de la MPC y repercutan positivamente en la calidad de los servicios públicos. Y sean implementados en su integridad.
- g) Implementar los lineamientos, protocolos, etc. Dentro de la MPC, con la OCI, para una mayor participación, en los talleres propuestos, a fin de realizar un adecuado y oportuno seguimiento a la implementación y difusión del PAA, en el marco del SCI, considerando que el objetivo es fortalecer la capacidad de la MPC.

h) Revisar y ver la posibilidad de formular propuestas diferenciadas para los tres niveles de gobierno y de ser el caso para los gobiernos locales incorporando los temas propuestos en el estudio. En este contexto:

- El tema 1 está orientada a instrumentalizar roles, atribuciones y responsabilidades de los actores respetando jerarquías
- El tema 2 está relacionado al personal encargado y el perfil requerido a fin de también evitar cambios del personal a discreción y mantener o mejorar su institucionalidad.
- El tema 3 está orientado a aprobar y realizar el seguimiento y evaluación del PAA, sobre todo del titular y los directivos
- El tema 4 está orientada a tomar acciones en caso el % sea menor al 70% sobre todo, aplicaría a otros municipios. Que se encuentren en esta situación
- El tema 5 está orientada a dar cumplimiento a plazos y responsabilizar a los responsables, que no toman acciones sobre la implementación de los PAA.

Cabe destacar el hecho de que las recomendaciones son compatibles con el plan de mejora propuesto, y con los lineamientos propuestos, como instrumento esencial aplicado a la implementación del SCI; y que aspira a contribuir a sensibilizar y desarrollar las capacidades de control gubernamental basado en evidencias. Estos lineamientos y, en general, la propuesta diseñada son el resultado del trabajo de campo, y dialogo con personal experimentado y capacitado sobre el SCI en el Perú.

Este conjunto de conclusiones y recomendaciones, como ha sido señalado, emerge del análisis de los resultados realizados en base a la información recopilada de fuentes básicamente primarias en la Provincia de Cusco y con funcionarios de la CGR de Lima.

Las recomendaciones son compatibles con el plan de mejora propuesto, y en términos generales se orienta a contribuir a la gestión de la MPC y optimizar el seguimiento a la implementación de los PAA en el marco del SCI, como instrumento en una investigación de carácter aplicado y que aspira a contribuir a desarrollar las capacidades de control gubernamental basado en evidencia, para la CGR.

Referencias Bibliográficas

- Asociación Española para la Calidad (AEC). (n.d.). *Marco integrado COSO de gestión de riesgos*. Retrieved from <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Retrieved from https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del riesgo empresarial. Integrando Estrategia y Desempeño*. Retrieved from https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf
- Contraloría General de la República. (2014). Resolución N° 273-2014-CG. "Normas Generales de Control Gubernamental". Retrieved from https://portal.jne.gob.pe/portal_documentos/files/5061a44b-0f1b-4205-9edb-c7b7a6edc3a6.pdf
- Contraloría General de la República. (2016). Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL. "Control Simultáneo". Retrieved from <https://www.culturacusco.gob.pe/portal/descargar/directiva017-2016-controlsimultneo.pdf>
- Contraloría General de la República del Perú. (2013). *Medición de la implementación del sistema de control interno en el estado*. Lima, Perú. Retrieved from <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4021259/Medici%C3%B3n%20de>

%20la%20Implementaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Control%20interno%20en%20el%20Estado%20-%202013.pdf.pdf?v=1672856747

Contraloría General de la República del Perú. (2019). *Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado*. Retrieved from

<https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/2614036-006-2019-cg-integ>

Contraloría General de la República del Perú. (2021). *La reforma del control*

gubernamental en el Perú: Balance al trienio de su implementación. Lima, Perú.

Retrieved from

https://doc.contraloria.gob.pe/prensa/libros/LA_REFORMA_DEL_CONTROL_GUBERNAMENTAL.pdf

Contraloría General de la República del Perú. (n.d.). *Control interno*. Retrieved from

https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorruccion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf

Contraloría General de la República del Perú. (n.d.). Normas de Control. Control Previo.

Retrieved from

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2809016/4.%20Control%20Previo.pdf.pdf>

Contraloría General de la República del Perú. (s.f.). *Servicios y herramientas del control*

gubernamental. Obtenido de

https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorruccion/documentos/2_SERVICIOS%20Y%20HERRAMIENTAS%20DEL%20CONTROL%20GUBERNAMENTAL_2019.pdf

Directiva N° 006-2019-CG/INTEG. Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. (2019, mayo 17). Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/2614036-006-2019-cg-integ>

Estado, L. N. (2002, mayo 2).

Goyzueta, M. (2018). Evaluación del Control Interno y Detección de Riesgo Operativo en el Área de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de San Román 2017. Juliaca, Perú.

International Organization of Supreme Audit Institutions. (2022). *Estatutos de la INTOSAI*. Retrieved from https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/about_intosai/statutes/ES_Statutes_November_2022.pdf

Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value. London, Cabinet Office*.

Kohler, E. (2006). Auditoría. México: Hispano-Mexicana.

Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (2002, julio 23). Retrieved from https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf

Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. (2003, mayo 27). Retrieved from [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

Ley N° 28716. Ley de Control Interno de las entidades del Estado. (2006, abril 18). Retrieved from <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28716.pdf>

Meza Mamani, P. (2023). Control interno y gestión administrativa en una municipalidad de Cusco, 2022.

Resolución N° 155-2006-CG. Directiva que establece el procedimiento de veeduría ciudadana en las entidades. (2006, mayo 27). Retrieved from <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1892534/RC%20N%C2%B0%20155-2006-CG.pdf>

Resolución N° RC 073-2023-CG. Modificación de la directiva N° 006-2019-CG/INTEG. (2023, febrero 24). Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/cenares/normas-legales/4008213-rc-073-2023-cg>

Samaniego, C. (2013). Incidencias del Control Interno en la Optimización de la Gestión de las Microempresas en el Distrito de Chaclacayo. Lima, Perú.

Tafur, R., & Izaguirre, M. H. (2015). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.

Anexo 1

Resumen de reportes de la Municipalidad Provincial del Cusco reportados a la CGR 2021, 2022 y primer semestre del 2023. SCI en los Planes de Acción Anual, sección Medidas de Control

En las matrices reportadas se consideraron los productos priorizados, riesgos identificados y la determinación de las medidas de control que consideran: medida de control, órgano o unidad orgánica responsable, plazos y tiempo de implementación de inicio y final, así como los medios de verificación correspondientes.

En el año 2021 la MPC en sus PAA priorizaron los siguientes temas:

- Fomentar la gestión ambiental en la Provincia del Cusco
- Gestión de los mercados de abastos de la Municipalidad Provincial del Cusco
- Patrullaje municipal integrado en favor de la ciudadanía del Cusco
- Proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad Provincial del Cusco

En el año 2022, se incrementó el número de temas del PAA, destacando los siguientes temas que se repitieron y no se implementaron:

- Fomentar la gestión ambiental en la Provincia del Cusco
- Gestión de los mercados de abastos de la Municipalidad Provincial del Cusco
- Patrullaje municipal integrado en favor de la ciudadanía del Cusco
- Proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad Provincial del Cusco
- Precisión sobre proyectos relacionados a los sectores Ambiente, Transportes, vivienda construcción y saneamiento, Educación y Salud.

Cabe precisar que esta información ha sido extraída del Reporte de entregable reportado a la CGR por la Municipalidad Provincial del Cusco: Seguimiento del Plan de Acción Anual 2021, 2022 y para el primer semestre del 2023.

En la sección Medidas de Control se consideran los ejes, las deficiencias del SCI y la determinación de las medidas de remediación que considera responsables, plazos, medios de verificación, comentarios y el estado de la medida de remediación.

- Eje Gestión de Riesgos
- Eje Supervisión
- Eje Cultura Organizacional

En estas reportan el estado 18 medidas de remediación de las cuales 13 son implementadas y 5 no implementadas.

Luego, en la sección de Medidas de Control se describen los productos priorizados con el riesgo identificado y las correspondientes determinaciones de las medidas de control, que consideran la medida, responsables, plazos medios de verificación y los comentarios correspondientes y precisan el estado de la medida de control. De 56 medidas de control, 38 son implementadas, 17 se encuentran pendientes y 1 no es implementada. En esta sección se consideró el detalle de los diferentes temas descritos anteriormente.

Así mismo se incorpora también la problemática y las condiciones de mejora. Como problemas, mencionan la pandemia del Covid-19 que terminó afectando los tiempos, aforos, teletrabajo y trabajo remoto, etc. Otro tema relevante fue la baja recaudación, situación que afectó el presupuesto anual, así como la cantidad y calidad de los servicios y productos ofertados por la municipalidad.

Entre las condiciones de mejora, mencionan los procesos de aprendizaje y adaptación a fin de cumplir con los plazos, teniendo que priorizar actividades para la atención de la población. Es decir, se plantean reprogramaciones en los plazos.

En el 2022 se siguen repitiendo las deficiencias y se consideran como no impresas algunas de ellas, sobre todo en los ejes Gestión de Riesgos.

Sobre las Medidas de Control, están siendo implementadas en forma progresiva, considerando las mismas razones de la problemática y las condiciones de mejora.

Para el año 2022 la municipalidad ha considerado en su reporte una matriz por producto, donde se considera:

- Fomentar la gestión ambiental
- Gestión de mercados de abastos
- Patrullaje municipal integrado
- Proyectos relacionados al sector Transportes y Comunicaciones ejecutados por administración directa e indirecta
- Inversiones ejecutadas por administración directa
- Proyectos relacionados al sector ambiental ejecutadas por administración directa
- Proyectos relacionados al sector Vivienda, Construcción y Saneamiento ejecutadas por administración directa
- Proyectos relacionados al sector Salud ejecutadas por administración directa
- Proyectos relacionados al sector Educación ejecutadas por administración directa

Anexo 2

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

La presente entrevista está dirigida a los funcionarios y servidores públicos del Sistema Nacional de Control, con el objetivo de determinar el nivel de implementación de las actividades del PAA para la mejora de gestión de la entidad. Las opiniones de los expertos entrevistados serán de gran utilidad para el presente trabajo de investigación.

La información obtenida como resultado de las entrevistas, será estrictamente confidencial; es decir, no se identificará al sujeto que la respondió ya que la respuesta obtenida será analizada junto con otras opiniones. No existe respuesta correcta o incorrecta a cada pregunta, solamente interesa la opinión y su sustento.

Muchas gracias por su participación.

1. ¿Cómo considera que debería de hacer el seguimiento a los planes de acción anual?
2. ¿Identifica a los responsables de las medidas de remediación y medidas de control por unidad orgánica?
3. ¿Como identificar los tipos de riesgos asociados a los productos?
4. ¿Como se asegura que el medio de verificación de las medidas de remediación sean las correctas?
5. ¿Qué criterios ha usado para la priorización de los productos?
6. ¿Las medidas de remediación corresponden uno a uno con la deficiencia identificada?

7. ¿Qué unidad orgánica sugiere que debe realizar realice el seguimiento a la implementación del PAA?
8. ¿Cómo resolver el conocimiento del personal en la implementación del PAA con respecto a la alta rotación de personal?
9. ¿Como verifica si la entidad ha cumplido dentro de plazo con la presentación de los PAA y del Reporte de Seguimiento?
10. ¿Qué medidas se debe tomar cuando los funcionarios o servidores públicos no cumplen con el procedimiento de implementación del PAA?
11. ¿Cuáles considera que son los principales factores que impiden la implementación de las medidas de remediación y control?
12. ¿Considera que alta rotación de personal de los servidores públicos en la entidad afecta la implementación de los PAA? ¿Qué sugerencias podría brindar al respecto?

Respuestas consolidadas del Panel de expertos entrevistados sobre los factores determinantes de las limitaciones para el seguimiento e implementación de las actividades de los Planes de Acción Anual

- ¿Cómo considera que debería de hacerse el seguimiento a los planes de acción anual?
El seguimiento a los Planes de Acción Anual – Sección Medidas de Remediación y Control, deberían realizarse de manera mensual, considerando las fechas registradas en los Planes de Acción Anual.
- ¿Identifica a los responsables de las medidas de remediación y medidas de control por unidad orgánica?
Sí, en los Planes de Acción Anual se registra a la unidad orgánica responsable por cada medida de remediación y control elaborada. El funcionario responsable de la entidad designa esas responsabilidades a su criterio.

- ¿Cómo identificar los tipos de riesgos asociados a los productos?
Se identifica los riesgos, de acuerdo con un procedimiento de gestión de riesgos (atributos deseados, causas, efectos, entre otros)
- ¿Cómo se asegura que el medio de verificación de las medidas de remediación sean las correctas?
Se asegura con un seguimiento constante al desarrollo de las medidas de remediación, utilizando una programación y ejecución de actividades que comprendan el desarrollo de la medida.
- ¿Qué criterios ha usado para la priorización de los productos?
Para priorizar los productos se utiliza el criterio de Asignación Presupuestal, considerando el Presupuesto Operacional de la entidad y porcentajes mínimos establecidos en la directiva.
- ¿Las medidas de remediación corresponden uno a uno con la deficiencia identificada?
Se puede considerar una o más medidas de remediación por cada deficiencia identificada.
- ¿Qué unidad orgánica sugiere que debe realizar realice el seguimiento a la implementación del PAA?
La unidad orgánica que debería realizar el seguimiento es quien es responsable según la directiva (es decir, la máxima autoridad administrativa de la entidad), pero podría delegarse esa función al área de Planeamiento.
- ¿Cómo resolver el conocimiento del personal en la implementación del PAA con respecto a la alta rotación de personal?
Se podría resolver con procedimientos ya establecidos por las unidades orgánicas que coadyuven a todo funcionario sobre las responsabilidades y ejecución de las medidas de remediación y control.
- ¿Cómo verifica si la entidad ha cumplido dentro del plazo con la presentación de los PAA y del Reporte de Seguimiento?
Se verifica con lo registrado en el aplicativo informático del Sistema de Control Interno, el cual brinda información del estado situacional de los envíos de entregables.

- ¿Qué medidas se debe tomar cuando los funcionarios o servidores públicos no cumplen con el procedimiento de implementación del PAA?
Se podrían tomar las siguientes medidas:
 - Fomentar reuniones de trabajo entre la Alta Dirección y los equipos a fin de comprometer a estos equipos un trabajo eficiente que coadyuve a la implementación del SCI.
 - Procurar que los funcionarios y/o servidores públicos involucrados en la Implementación, cuenten con los instrumentos necesarios, a fin de cumplir oportunamente con los procedimientos.
- ¿Cuáles considera que son los principales factores que impiden la implementación de las medidas de remediación y control?
Los principales factores que impiden una adecuada Implementación son:
 - Capacidad operativa limitada de la entidad.
 - Falta de conocimiento de los funcionarios y/o servidores públicos respecto a la Implementación de medidas de remediación y control.
 - Voluntad política para el cumplimiento de las disposiciones normativas del Sistema de Control Interno.
 - Limitaciones técnicas y digitales.
- ¿Considera que la alta rotación de personal de los servidores públicos en la entidad afecta la implementación de los PAA? ¿Qué sugerencias podría brindar al respecto?
Sí, afecta a la implementación de los planes de acción de anual ya que existe una curva de aprendizaje respecto a los procesos de implementación. Ante ello se sugiere:
 - Gestionar una línea de sucesión que permita soportar las incidencias de posibles riesgos de rotación.
 - Brindar incentivos adecuados que impidan la posible rotación del personal.
 - Voluntad política para fomentar políticas de estabilidad laboral en la institución.

Anexo 3

Glosario de términos referidos al SCI

- **Finalidad.** - Lograr que las entidades del Estado implementen el Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión permanente, que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueve una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.
- **Objetivos.** - Establecer disposiciones para el seguimiento y evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno a fin de regular el procedimiento para implementar las recomendaciones emanadas del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, estableciendo responsables, plazos y funciones.
- **Alcance de la directiva.** - Las disposiciones contenidas en la presente directiva son de obligatorio cumplimiento para las entidades del Estado sujetas a control por el Sistema Nacional de Control, señaladas en el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- **Componentes:** Elementos del control interno cuyo desarrollo permiten la implementación del SCI; estos son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.
- **Dependencia:** Órgano, unidad orgánica que forma parte o se encuentra adscrita a una entidad y que, por su dimensión o la magnitud de las actividades a su cargo, cuenta con un grado de gestión propia que le permite adoptar decisiones e interactuar directamente con los órganos del SCI durante la implementación del SCI.

- **Entidad:** Entidad sujeta al Sistema Nacional de Control.
- **Eje:** Elementos del procedimiento para implementar el SCI, que agrupa los componentes del control interno a fin de facilitar su desarrollo. Estos son: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión.
- **Entrevista:** Diálogo con los actores involucrados para recoger sus testimonios individuales y aproximarse a sus conocimientos y experiencias.
- **Funcionario:** Todo aquel integrante de la administración institucional con atribuciones de dar órdenes y tomar decisiones o que ejecuta actividades establecidas por la entidad/dependencia con mayor nivel de responsabilidad funcional.
- **Impacto:** El resultado o efecto de un evento. El impacto de un evento puede ser positivo o negativo sobre los objetivos relacionados de la entidad/dependencia.
- **Plan Estratégico Institucional (PEI):** Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en la población a la cual se orienta y cumplir su misión. Contiene los Objetivos y las Acciones Estratégicas Institucionales.
- **Panel de expertos:** Reunión de expertos (académicos o gestores), caracterizados por su alto y complejo conocimiento técnico sobre un determinado tema, que son consultados con el objeto de recoger los argumentos y opiniones de cada uno.
- **Probabilidad:** Posibilidad de que un evento determinado ocurra en un periodo de tiempo dado.

- **Producto:** Bien o servicio que proporcionan las entidades/dependencias del Estado a una población beneficiaria con el objeto de satisfacer sus necesidades.
- **Responsable de la dependencia:** Servidor a cargo de la dependencia de la entidad que tiene capacidad de dirección e interactúa con los órganos del Sistema Nacional de Control, durante la implementación del SCI.
- **Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos de la entidad/dependencia.
- **Servidor público:** Persona que, independientemente del régimen laboral en que se encuentre, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades/dependencias del Estado y que, en virtud de ello, ejerce funciones en tales entidades/dependencias.
- **Titular:** Máxima autoridad jerárquica institucional, de carácter unipersonal o colegiado. En caso de órganos colegiados, se entenderá por titular a quien lo preside.
- **Taller participativo:** Espacio de discusión grupal, en el cual un conjunto de participantes presenta sus puntos de vista sobre temas determinados, extraídos a través de herramientas como árboles de problemas, mapas conceptuales o esquemas de procesos, entre otros.

Anexo 04

Base Legal referida al SCI

- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias.
- Ley N° 28716, Ley de Control interno de las Entidades del Estado, y sus modificatorias.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y sus modificatorias.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias.
- Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019, Centésima Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final.
- Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, que aprueba las Normas Generales de Control Gubernamental, y sus modificatorias.
- Resolución de la Contraloría N °073-2023-CG
- Resolución de la Contraloría N ° 146-2019-CG
- Directiva 006-2019-CG/INTEG

Anexo 5

Implementación de las recomendaciones de los servicios de control interno por parte de la Municipalidad Provincial del Cusco, en el periodo 2021, 2022

A continuación, se le solicita que en las preguntas que a continuación se acompañan tenga a bien responder de la manera más objetiva posible, marcando con “x” la opción de su preferencia.

Las respuestas se realizan bajo la siguiente escala de *Likert*:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Junto con el presente cuestionario se alcanza un formato de consentimiento informado que le agradeceremos leer, completar y suscribir.

Gracias por su participación.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1. Procedimientos previos necesarios para la implementación de las recomendaciones de los informes de control interno					
1. Se capacita en la normativa de implementación y seguimiento de las recomendaciones de Sistema de Control Interno.					
2. Cumple con remitir los informes de control interno dentro del plazo establecido en la normativa de control.					
3. Le resulta entendible lo señalado en las recomendaciones expuestas en los informes de servicios de control interno.					
4. Considera que las recomendaciones para su implementación y correspondiente mejora de gestión son de importancia para la generación de valor público en la municipalidad y a su vez en los servicios que brinda.					
5. Existe un responsable para la implementación de las recomendaciones.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
6. El responsable de la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno tiene cualidades específicas para desarrollar dicha función (asegurar que las acciones contribuyen a la generación de valor público).					
7. Elabora y remite al Órgano de Control Institucional los informes en los que se detalla las acciones concretas a ejecutar; así como los plazos y responsables asignados para la implementación de las recomendaciones del Informe de control interno.					
8. Las recomendaciones de los informes de servicios de control interno son evaluadas para su correspondiente implementación.					
DIMENSIÓN 2. Seguimiento a la implementación de las recomendaciones de informes de control interno					
9. Su jefe inmediato supervisa la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno para la correcta gestión y utilización de los recursos públicos.					
10. El OCI supervisa y/o realiza seguimiento a la oportuna implementación de las recomendaciones de mejora de gestión resultantes de los informes de servicios de control interno.					
11. La municipalidad cuenta con lineamientos y/o procedimientos previos para la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno.					
DIMENSIÓN 3. Evaluación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de los informes de servicios de control interno					
12. La entidad evalúa las razones del incumplimiento en la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno.					
13. La entidad adopta acciones correctivas para la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno.					
14. La entidad cumple con la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno en los plazos previstos.					
15. En su área se evalúa si se cumplió correctamente con la implementación de las recomendaciones de informes de servicios de control interno.					
16. Los gestores públicos responsables de la implementación de las recomendaciones de los informes de control interno tienen la idoneidad suficiente para el cumplimiento.					

Consentimiento informado

Estimado (a) participante:

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Marco Antonio Núñez del Prado Coll Cárdenas, estudiante de la Maestría en Control Gubernamental de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.

La investigación de tipo cuantitativa-cualitativa, denominada Factores determinantes de las limitaciones en el seguimiento a la implementación al Plan de Acción Anual del SCI por parte de la Municipalidad Provincial del Cusco, en el periodo 2021 y 2022, tiene como propósito indagar las razones por las que no se implementan en forma oportuna y efectiva las actividades de mejora de gestión derivadas de las acciones de control interno en la Municipalidad Provincial del Cusco, lo cual impide contribuir con el fortalecimiento y mejora en la gestión de la entidad y contribuir con el SCI de la CGR.

Se le ha contactado a usted dada su condición de experto en el tema y, si accediera a participar en esta encuesta, se le solicita calificar las dimensiones y sus respectivos ítems, lo que tomará aproximadamente entre 5 y 7 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración del trabajo académico de investigación.

Su participación es completamente voluntaria. Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la investigación.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: mnunezdelprado@contraloria.gob.pe celular: 996290002.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en la investigación y autorizo que mi información se utilice en esta. Así mismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

- **Declarada**; es decir, que en la investigación se hará referencia expresa de mi nombre.
- **Confidencial**; es decir, que en la investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante: _____

Cargo actual: _____

Área donde labora: _____

Correo electrónico del participante: _____

Fecha _____

Firma _____

Anexo 6

Lineamientos para la organización, ejecución y monitoreo de los Talleres Participativos, a fin de dar seguimiento a la implementación de los PAA en el marco del SCI, capacitando a los colaboradores de las entidades del Estado

- I. **Objetivo:** Definir las actividades a desarrollar para efectuar la convocatoria, la ejecución y el monitoreo de los talleres informativos y participativos para el seguimiento de la implementación de las actividades consignadas en el PAA (medidas de remediación y medidas de control en el marco del SCI), manteniendo la reserva de las medidas de riesgos.
- II. **Alcance:** Los talleres informativos y participativos están orientados a la participación de los representantes de las siguientes unidades orgánicas:
 - a) Gerencia de Control Social y Denuncias.
 - b) Gerencias Regionales de Control.
 - c) Gerencia de Comunicación Corporativa.
 - d) Subgerencia de Participación Ciudadana.
 - e) Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control.
- III. **Definición:** Se propone un taller en dos etapas uno informativo dentro del propio **Taller Participativo:** Que es un espacio para brindar conocimientos respecto al marco conceptual del Control Interno en las entidades del Estado, así como la información en torno a la implementación de medidas de remediación de control consignadas en el PAA. Donde este es un espacio de participación de los colaboradores, alineado a los objetivos estratégicos de la Contraloría General, por el cual se promueve que los colaboradores de las entidades del Estado, gracias a su experiencia y conocimiento técnico sobre los diferentes sectores y niveles de la administración pública, pueda aportar al seguimiento e implementación de los PAA en los Gobiernos locales.
- IV. **Marco normativo:**
 - Constitución Política del Perú de 1993.

- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, modificada por la Ley N° 30742 – Ley de fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control.
- Ley N° 26300 - Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano, y sus modificatorias.
- Ley Orgánica de Municipalidades.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las normas de Control Interno
- Resolución de la Contraloría N° 146-2019-CG/INT de implementación del SCI en las entidades del Estado

V. Roles de las Unidades Orgánicas y Gerencias Regionales:

- a) Gerencia de Control Social y Denuncias:** Responsable de la supervisión general de los Talleres Participativos.
- Actualizar e informar a los colaboradores sobre el seguimiento de la implementación de los PAA de manera oportuna y dar cumplimiento a las directivas de la CGR, en el tema de medidas de control y gestión del riesgo, mantenido la reserva del caso en las medidas de remediación de riesgos.
- b) Subgerencia de Participación Ciudadana:**
Responsable a nivel nacional de:
- Contribuir a elaborar el diseño metodológico de los talleres participativos con las municipalidades, donde se reporten los contenidos de los PAA reportados en el marco del SCI.
 - Coordinar las entidades estatales y sus autoridades respecto de la organización general de los talleres a realizar.
 - Brindar pautas a las GRC respecto de la convocatoria y absolver las consultas relacionadas a la aplicación del presente lineamiento.

- Brindar asistencia técnica en la organización y ejecución de los talleres a realizar.

Responsable en la Municipalidad de:

- Elaborar el mapeo de la demanda de capacitación en función al nivel de madurez de cada entidad del Estado.
- Coordinar y efectuar la convocatoria de los colaboradores que participen en los talleres.
- Coordinar los aspectos logísticos, para la ejecución de los talleres.
- Ejecutar los talleres con participación de los colaboradores, como facilitadores.

c) Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control:

- Elaborar en coordinación con la Gerencia de Comunicación Corporativa el material bibliográfico que contenga información de las competencias y funciones de la CGR, así como de las municipalidades, los resultados del Reporte de seguimiento a la implementación de los PAA del presente año y del año anterior, las metas y objetivos establecidas del año vigente.
- Efectuar el seguimiento de los resultados de los talleres, respecto a la revisión de las medidas de control y remediación identificadas en los PAA.
- Efectuar el seguimiento a la ejecución del PAA e informar sobre el avance de estos.
- Coordinar con las GRC la información de los resultados del PAA del año anterior y del Plan vigente.
- Consolidar los resultados (productos) del desarrollo de los talleres participativos a nivel nacional y elaborar el "Reporte Consolidado

Nacional” de materias identificadas en los PAA en el marco del SCI., dentro del SNC.

d) Gerencia de Comunicación Corporativa:

Subgerencia de Imagen y Relaciones Corporativas:

- Apoyar a la municipalidad en la organización de los talleres (ambientación, salas de reuniones, equipo audiovisual básico).
- Registro audiovisual de la actividad (fotos y video)
- Registro y entrega de la grabación integral de la jornada y testimonios.
- Emitir las pautas integrales para la organización y coordinación de difusión a nivel de la municipalidad y las Gerencias Regionales de Control de la CGR para su difusión con los comunicadores regionales.

e) Subgerencia de Comunicación y Medios Digitales

- Apoyar la difusión de los resultados de los talleres de difusión y comunicación en las redes sociales oficiales y creación de la sección informativa en el portal web de la Contraloría General.

f) Gerencias Regionales de Control: Responsable de:

- Elaborar el mapeo de las municipalidades y registrar a los representantes de la sociedad civil organizada en sus respectivos ámbitos.
- Realizar las actividades de apoyo a la organización, ejecución y seguimiento de los Talleres informativos y participativos en coordinación con las municipalidades.
- Coordinar y disponer la asignación de roles y responsabilidades para la ejecución de los talleres, de manera conjunta con los gobiernos locales.
- Elaborar la presentación que contenga información de las competencias y funciones de la CGR, dentro del SCI y sus directivas sobre los resultados de los servicios de control del año anterior y las

metas establecidas del año vigente; así como, las temáticas priorizadas.

- Comunicar a la Gerencia de Prevención y Auditoría de Desempeño el resumen de las materias priorizadas en los PAA, para el seguimiento correspondiente.
- Informar a los ciudadanos sobre la inclusión de las actividades que se incorporaron en el PAA y su seguimiento de ser el caso.

VI. Etapas de los Talleres Participativos:

1. **Planeamiento:** Esta etapa consiste en las actividades previas siguientes:

Crear una Base de Datos:

La Subgerencia de Participación Ciudadana (SPC), municipalidades y las Gerencias Regionales de Control (GRC) según ámbito territorial, deben identificar a los colaboradores responsables de la gestión y del seguimiento a la implementación del PAA

Logística:

Los talleres informativos y participativos se realizan en modalidad presencial y virtual, de acuerdo con los roles establecidos entre la CGR y la municipalidad donde se debe gestionar de manera oportuna los recursos necesarios para la ejecución de los indicados talleres participativos con el fin de asegurar el éxito del evento. Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de un local o espacio apropiado
- Disponibilidad de un equipo de sonido y multimedia.
- Disponibilidad de sillas, mesas y toldos de ser el caso.
- Materiales de difusión

- Otros que se consideren necesarios.

Convocatoria:

La municipalidad a través de la Gerencia de Prevención y Auditoría de Desempeño y las GRC coordinan y con la municipalidad quien debe emitir oficios de invitación a los participantes, con un plazo mínimo de diez (10) días calendario previos a la ejecución del taller participativo.

Elaboración del programa y PPT

El programa del taller informativo-participativo debe tener una duración de tres (3) horas. La PPT se elabora en un lenguaje sencillo con imágenes para hacer más didáctica la exposición.

Inicio de la municipalidad y el cierre por la CGR, donde la municipalidad asume el compromiso de implementar los PAA.

- 2. Ejecución del Taller:** Se busca involucrar a los colaboradores responsables del PAA y de la Gerencia Regional de Control del Cusco. Para la ejecución del citado taller, los órganos y unidades orgánicas de línea deben tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Asegurar las condiciones logísticas necesarias para el desarrollo exitoso del taller participativo.
 - Asegurar la participación del facilitador, relatoría y la asistencia técnica para la realización de las mesas temáticas.
 - Contar con la participación mínima de dos (2) representantes de la municipalidad, del alcalde o su gerente Municipal y un representante de la CGR o GRC.
- 3. Plenaria del Taller:** Culminada las presentaciones y/o mesas de trabajo, los participantes retornan al panel central o auditorio para llevar a cabo la plenaria donde presentan los resultados correspondientes.

4. Monitoreo y seguimiento a la implementación de las actividades del PAA y del taller participativo

Una vez culminado el taller participativo, la municipalidad y la GRC difunden los resultados y compromisos a fin de incorporar en la planificación y los presupuestos para la ejecución de los PAA.

Seguimiento a la evaluación y ejecución de los PAA entre la municipalidad y la CGR para luego reportar en una reunión presencial e informativa que las actividades y responsables a implementar los PAA y que fueron incorporados en la planificación con los recursos y responsables a fin de informar el estado de avance en forma periódica. Además, se reporta en un cuadro sus avances.

EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI) A DICIEMBRE 2021				
TIPO DE RESPUESTAS PARA EL CUESTIONARIO DEL SCI	CANTIDAD DE RESPUESTAS POR TIPO	% DE RESPUESTAS POR TIPO	GRADO DE MADUREZ DEL SCI ALCANZADO	NIVEL DE MADUREZ SCI ALCANZADO
Implementado				SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPTIMO (>90% - <100%)
Pendiente				
NO				
NO APLICA TOTAL				

Anexo 07

Cuestionario de Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno

Las entidades del Estado que se encuentran bajo el alcance de la presente directiva, en el periodo evaluado, deben cumplir con las condiciones establecidas en las siguientes preguntas:

N°	Eje	Componente	Pregunta	Respuesta			
				Sin valoración	Valor = 0	Valor = 1	Valor = 2
1	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Los funcionarios y servidores han participado, al menos, en una capacitación sobre ética, integridad en la función pública?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
2	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿El Titular de la entidad ha aprobado y dispuesto la difusión de las disposiciones del Código de Conducta o documento que haga sus veces, que regule la conducta de los funcionarios y servidores de la entidad en el ejercicio de sus funciones?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
3	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Cuenta con una norma que regule el procedimiento para recibir y atender denuncias contra sus funcionarios y servidores que vulneren los valores éticos, normas de conducta o afecten la integridad pública?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
4	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Los funcionarios y servidores de la Alta Dirección y Órganos de Administración Interna (Órganos de Asesoramiento, Apoyo y Línea) que participan en la implementación del SCI en la entidad han recibido, al menos, una capacitación en Control Interno?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
5	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI ha designado a uno o más funcionarios o servidores para que, en adición a sus funciones, tenga a su cargo brindar capacitación, orientación, asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas sobre la implementación del SCI; así como efectuar el seguimiento a las actividades que se ejecutan para la implementación del citado sistema?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
6	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Cuenta con lineamientos, procedimientos, flujogramas o documentos que haga sus veces aprobados, que regulen el proceso que debe ejecutarse para el desarrollo de cada producto que brinda?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
7	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Cuenta con Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Operaciones o documento que haga sus veces actualizado y aprobado conforme a la normativa aplicable, según corresponda, ¿que permita el cumplimiento de las funciones de todos los órganos y unidades orgánicas?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
8	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Ha incluido en sus documentos de gestión estratégico y operativo (PEI, POI o documento que haga sus veces) los indicadores de desempeño que permita efectuar el seguimiento al logro de objetivos institucionales y de los productos que brinda?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
9	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces ha ejecutado las acciones para efectuar la evaluación de desempeño, como parte de la implementación de la Gestión del Rendimiento, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí

10	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces ha otorgado reconocimiento a los funcionarios y servidores por la implementación de las medidas de remediación y control conforme a las condiciones y plazos programados, establecidos en el Plan de Acción Anual? (**)	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
11	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Ha iniciado procedimiento administrativo disciplinario contra los funcionarios y/o servidores que no cumplieron con sus funciones relacionadas a la implementación del SCI, conforme a la normativa aplicable?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
12	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿Los funcionarios y servidores de la entidad obligados a presentar la Declaración Jurada de Ingresos, y de Bienes y Rentas, dieron cumplimiento a su presentación dentro del plazo establecido por la normativa aplicable?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
13	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿La máxima autoridad administrativa de la entidad registró a los sujetos obligados de la entidad a presentar la Declaración Jurada de Intereses (DJJI) en el Sistema de Declaraciones Juradas para la Gestión de Conflicto de Intereses (SIDJI)?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
14	Cultura Organizacional	Ambiente de Control	¿El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces ha ejecutado el proceso de inducción del personal, en los casos que corresponde, según la normativa aplicable? (*)	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
15	Cultura Organizacional	Información y comunicación	¿El Titular o el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI ha dispuesto la ejecución de acciones que permitan el logro de los objetivos institucionales y desarrollo de los productos con base a los resultados de la evaluación de los indicadores de desempeño? (*)	- 0 -	No	- 0 -	Sí
16	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El Titular de la entidad ha presentado y publicado el Informe de Rendición de Cuentas de Titular, según la normativa aplicable?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
17	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El Gobernador Regional o el Alcalde ha informado al Consejo Regional o Consejo Municipal, según corresponda, la información sobre la ejecución del presupuesto institucional?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
18	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿Ha registrado todas las obras públicas que se encuentran en proceso de ejecución, en el Sistema de Información INFOBRAS?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
19	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿Ha registrado el avance físico mensual de las obras públicas que se encuentran en ejecución, en el Sistema de Información INFOBRAS?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
20	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces ha revisado mensualmente en el Registro Nacional de Sanciones contra Servidores Civiles (RNSSC) para verificar si alguno de sus funcionarios y servidores se encuentran incluidos en el mismo?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
21	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El responsable de la Oficina de Abastecimiento o la que haga sus veces ha verificado antes de la contratación de un proveedor de bienes, servicios u obras, si este se encuentra impedido para contratar con el Estado?	- 0 -	No	- 0 -	Sí

22	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces ha verificado antes de la contratación de un funcionario o servidor público, si este se encuentra impedido para contratar con el Estado?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
23	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI ha difundido trimestralmente a los funcionarios y servidores de la entidad, a través de los canales de comunicación con los que cuenta, los avances y resultados de la implementación del SCI en la entidad?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
24	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI ha comunicado a los órganos o unidades orgánicas de la entidad, los Planes de Acción Anual – Secciones Medidas de Remediación y Medidas de Control dentro de los 5 días hábiles posteriores a su aprobación para que inicien con su implementación de las medidas?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
25	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El Titular de la entidad o responsable del Archivo de Gestión o quien haga sus veces en la entidad ha ejecutado las acciones para proteger y conservar la información y documentación contenida en los archivos físicos y/o digitales ante posible deterioro o pérdida, según la normativa aplicable?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
26	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿Cuenta con un sistema informático de gestión documentaria que permita efectuar la distribución, determinar la ubicación física y hacer el seguimiento de los documentos? (*)	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
27	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El funcionario Responsable del Portal de Transparencia Estándar o el que haga sus veces en la entidad ha ejecutado las acciones para mantener actualizado el Portal de Transparencia Estándar - PTE, según la normativa aplicable? (*)	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
28	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El responsable de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces ejecutó las actividades de capacitación contenidas en el Plan de Desarrollo de las Personas o documento que haga sus veces, según la normativa aplicable?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
29	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿Los consejeros regionales / regidores municipales han registrado la información sobre las actividades de fiscalización a la gestión regional o municipal, según corresponda, en el aplicativo informático de Balance Semestral, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
30	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿Ha registrado la información de los funcionarios y servidores públicos que administran o manejan fondos públicos en el aplicativo informático de Servidores que ¿Administren o Manejen Fondos Públicos - SIREC, según la normativa aplicable?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
31	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿Ha registrado la información y documentación relacionada a los contratos de consultoría suscritos en el periodo evaluado, en el aplicativo informático del Sistema de Registro de Información para el Control de Contratos de Consultoría del ¿Estado - SIRICC, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	- 0 -	Sí

32	Cultura Organizacional	Información y Comunicación	¿El Titular de la entidad ha ejecutado las actividades para implementar el Plan de ¿Gobierno Digital o documento que haga sus veces, según la normativa aplicable? (*)	No Aplica	No	- 0 -	Sí
33	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿Ha formulado el Presupuesto Institucional Apertura considerando las actividades priorizadas del Plan Operativo Institucional (POI) y los procedimientos de selección contenidos en el Plan Anual de ¿Contrataciones (PAC) o documentos que hagan sus veces?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
34	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿El presupuesto ejecutado en el desarrollo y entrega de cada producto, dentro del periodo evaluado ha permitido cumplir los objetivos y metas establecidas para los mismos? (**)	- 0 -	No	- 0 -	Sí
35	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿Ha presentado la información financiera, presupuestaria y económica para la elaboración de la Cuenta General de la República, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
36	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿El Titular de la entidad ha evidenciado su participación en la determinación de los productos que serán priorizados o revaluados, sobre los que se efectuará la gestión de riesgos?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
37	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI ha registrado todos los productos que brinda la entidad, así como la estimación del presupuesto para su desarrollo y entrega, en el aplicativo informático del SCI?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
38	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿Los funcionarios y servidores que participan en la identificación y valoración de los riesgos, así como en la determinación de las medidas de control han recibido, como mínimo, una capacitación sobre gestión de riesgos en los últimos seis meses antes del vencimiento del plazo para presentar el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
39	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿Ha documentado la revaluación de los riesgos asociados a los productos que fueron incorporados a la gestión de riesgos en años anteriores a fin de identificar nuevos riesgos que pudieran afectar dichos productos?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
40	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Durante la identificación de riesgos de cada producto ¿Se ha analizado la existencia de riesgos desempeño (que comprende riesgos estratégicos, operativos, financieros, cumplimiento, tecnológicos u otros tipos de riesgos) que pudieran afectar las condiciones y atributos (oportunidad, cobertura, calidad, continuidad del servicio, personal calificado u otras condiciones o atributos) con los que se deben brindar los productos?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
41	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Durante la identificación de riesgos de cada producto ¿Se ha analizado la existencia de riesgos de corrupción o inconducta funcional, que pudieran afectar la integridad pública, aplicando alguna metodología para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública aprobada u otra metodología aplicable?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
42	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿El funcionario a cargo de las obras públicas en la entidad ha documentado la ejecución de las acciones contenidas en el Plan de respuesta a los riesgos identificados en la planificación de las obras públicas, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	- 0 -	Sí

43	Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	¿El funcionario a cargo de las obras públicas en la entidad ha otorgado la conformidad a los informes mensuales sobre la ejecución de la obra pública (incluyendo la copia del cuaderno de obra) presentados por el residente, inspector o supervisor de obra o quien haga sus veces, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
44	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	En la gestión de riesgos (identificación, valoración de riesgos y determinación de medidas de control) del presente año ¿Se ha documentado la participación de los funcionarios y servidores con conocimiento y experiencia de los órganos o unidades orgánicas responsables del desarrollo y entrega de los productos priorizados o revaluados?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
45	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿Ha documentado el uso de las herramientas de recolección de información en la identificación, valoración de riesgos y determinación de medidas de control correspondiente a la gestión de riesgos efectuada el presente año?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
46	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿El órgano encargado de efectuar la fiscalización posterior de los procedimientos de selección en el marco de las normas que regulan las Contrataciones del Estado ha realizado las actividades de fiscalización de la información y documentación presentada por el postor ganador de la buena pro, de todos los procedimientos de selección, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
47	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿El Titular de la entidad o responsable de la dependencia verifica que se remita el plan de acción para el inicio del proceso de implementación de las recomendaciones de los informes de servicio de control emitido por los Órganos del Sistema Nacional de Control, según la normativa aplicable?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
48	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿El funcionario público responsable del monitoreo remite al Órgano de Control Institucional la documentación que evidencia la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de servicios de control emitido por los Órganos del Sistema Nacional de Control, de acuerdo con los plazos establecidos y según la normativa aplicable?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
49	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿Ha implementado las recomendaciones formuladas en los informes de servicios de control emitido por los Órganos del Sistema Nacional de Control, de acuerdo con los plazos establecidos y según la normativa vigente?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
50	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿El Titular de la entidad o responsable de la dependencia remite al órgano de control institucional la documentación que evidencia haber corregido las situaciones adversas formuladas en los informes de los servicios de control simultáneo de acuerdo con los plazos establecidos y normativa vigente?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
51	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿Ha corregido las situaciones adversas formuladas en los informes de servicios de control simultáneo, de acuerdo a los procedimientos y plazos establecidos en la normativa vigente?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí

52	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿El Titular de la entidad ha aprobado y garantizado la implementación del Plan de Continuidad Operativa o documento que haga sus veces que garantice el funcionamiento de la entidad ante un desastre o cualquier evento que interrumpa prolongadamente sus operaciones, según la normativa aplicable?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
53	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿La Oficina General de Administración o la que haga sus veces ha realizado el Inventario de los Bienes Muebles Patrimoniales, según la normativa aplicable?	- 0 -	No	- 0 -	Sí
54	Gestión de Riesgos	Actividades de Control	¿Asegura los recursos necesarios para que las obras en ejecución se culminen conforme a las especificaciones técnicas y los plazos establecidos en el cronograma de ejecución?	No Aplica	No	Parcialmente	Sí
55	Supervisión	Supervisión	¿Se ha registrado en el reporte de Seguimiento del Plan de Acción Anual, 2 problemáticas que afecten la implementación de las medidas de control por cada producto priorizado y sus correspondientes recomendaciones de mejora que permitan la implementación eficaz y eficiente de las medidas de control?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
56	Supervisión	Supervisión	¿Se ha registrado en el reporte de Seguimiento del Plan de Acción Anual, la olas problemáticas que pudieran afectar la implementación de las medidas de remediación y sus respectivas recomendaciones de mejora que permitan la implementación eficaz y eficiente de las medidas de remediación?	No Aplica	No	- 0 -	Sí
57	Supervisión	Supervisión	¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI ha documentado la implementación de todas las recomendaciones de mejora para implementar las medidas de remediación y control consignadas en los reportes de "Seguimiento del Plan de Acción Anual"?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
58	Supervisión	Supervisión	¿El Titular de la entidad o el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI presentó ante la Contraloría, los entregables que evidencian la implementación del SCI, a través del aplicativo informático, en los plazos establecidos por la normativa aplicable?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
59	Supervisión	Supervisión	¿Ha implementado como mínimo, el 90% del número de medidas de remediación y control consignadas en el Plan de Acción Anual?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
60	Supervisión	Supervisión	¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI en la entidad ha solicitado mensualmente a los órganos o unidades orgánicas responsables de la implementación de las medidas de remediación y control en la entidad, el estado de ejecución de las mismas?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
61	Supervisión	Supervisión	¿Los órganos o unidades orgánicas responsables de la implementación de las medidas de remediación y control han reportado mensualmente los avances de la ejecución de las mismas, al órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI?	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
62	Supervisión	Supervisión	¿Los órganos o unidades orgánicas responsables de la implementación de las medidas de remediación han determinado si las medidas de remediación implementadas en el periodo evaluado permitieron superar las deficiencias del control interno? (**)	No Aplica	No	Parcialmente	Sí

63	Supervisión	Supervisión	¿Los órganos o unidades orgánicas responsables de la implementación de las medidas de control han determinado si las medidas de control implementadas en el periodo evaluado permitieron reducir los riesgos que afectaban el desarrollo y entregade los productos hasta alcanzar un nivel de tolerancia permisible por la entidad? (**)	- 0 -	No	Parcialmente	Sí
----	-------------	-------------	--	-------	----	--------------	----

*Notas: *) Pregunta aplicable de manera inmediata a las entidades de los grupos 1 y 2, y a las entidades del grupo3, a partir de la Evaluación anual de la implementación del SCI – Periodo 2023, a ser presentada hasta el último día hábil del mes de enero de 2024.*

*(**) Los medios de verificación que evidencien el cumplimiento de la condición establecida en la pregunta deben ser emitidos durante el periodo evaluado y hasta quince (15) días calendarios posteriores al vencimiento de plazo del corte de información.*

(*) Anexo modificado por el artículo 1 de la [Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG](#), publicada en el Diario Oficial El Peruano el 31 de marzo de 2021.

(**) Anexo modificado por el artículo 1 de la [Resolución de Contraloría N° 073-2023-CG](#), publicada en el Diario Oficial El Peruano el 25 de febrero 2023...

Anexo 08

Principales definiciones conceptuales

Control gubernamental

Según la Ley N° 27785, 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” (Ley N° 27785, 2002, Artículo 6). Asimismo, constituye un proceso continuo e integral, que tiene como finalidad guiar y coadyuvar a la mejora continua en la gestión de las entidades y la prestación eficiente de los servicios públicos, así como, en el uso de los recursos y/o bienes estatales. El control gubernamental se clasifica en función a quien lo ejerce en control externo e interno, y en función del instante de su ejercicio en control previo, simultáneo y posterior.

Control previo

“La CGR efectúa el control previo de los procesos encargados por ley expresa, tales como el pago de presupuestos adicionales de obra pública, las adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras con carácter de secreto militar exonerados de licitación pública, concurso público o adjudicación directa; y la opinión sobre fianzas y garantías otorgadas por el Estado sobre las operaciones de endeudamiento”. (Contraloría General de la República del Perú, s.f., p. 1).

Control simultáneo

Los servicios de control simultáneo “son aquellos que se realizan a actos, hechos o actividades de un proceso en curso, con el objeto de alertar sobre la

existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de los objetivos de la entidad. Se lleva a cabo conforme a las modalidades que determine la CGR”.

Directiva N° 013-2022-CG/NORM:Directiva de Servicio de Control Simultáneo

Control posterior

“Los servicios de control posterior son aquellos que se realizan con el objeto de efectuar la evaluación de los actos y resultados ejecutados por las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales”. Resolución de Contraloría N.° 295-2021-CG del 24 de diciembre de 2021

Recursos estratégicos

Son los recursos directamente vinculados para la ejecución de los servicios de control gubernamental en el marco de mandato constitucional de la Entidad Fiscalizadora Superior. Están constituidos por personal especializado, bienes y servicios necesarios para el desarrollo y cumplimiento de la ejecución de los servicios de control gubernamental.

Para la aplicación de la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG se debe tener en consideración las definiciones de a) componentes, b) dependencia, c) entidad, d) eje, e) entrevista, f) funcionario, g) impacto, h) Plan Estratégico Institucional (PEI), i) panel de expertos, j) probabilidad, k) producto, l) responsable de la dependencia, m) riesgo, n) servidor público, n) titular y p) taller participativo, que se encuentran en la misma directiva.

Gestión de Riesgos

De conformidad con la normativa del SCI, es el conjunto de procedimientos, estructuras organizacionales y actividades encaminadas a asegurar, a través de un

adecuado proceso de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos, una correcta gestión empresarial, alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

Cultura Organizacional

En el contexto del SCI, es el eje que está integrado por los componentes del entorno de control de comunicación e información. Este eje contribuye a crear las condiciones adecuadas para la realización de los objetivos institucionales.

Plan de Acción Anual

Como resultado de la aplicación de los pasos definidos para el Eje Cultura Organizacional, se identifican situaciones que pueden limitar el logro de los objetivos institucionales (deficiencias), a partir de las cuales se establecen medidas de remediación con el objetivo de revertir o superar las mismas.

Asimismo, como resultado de la aplicación de los pasos definidos en el Eje de Gestión de Riesgos, se identifican eventos factores que pueden afectar la provisión de los bienes o servicios que la entidad brinda a la población (riesgos), a partir de los cuales se establecen medidas de control con el objetivo de reducir dichos riesgos. Estas medidas forman parte del Plan de Acción Anual, el mismo se debe presentar a la CGR, a través de la aplicación informativa del SCI.

Nivel de madurez

Es un indicador que mide el nivel de madurez en la implementación del SCI. Es un índice que va de 0 a 100. Cuanto mayor sea su valor, mayor será el nivel de madurez. Sobre los niveles de madurez sería ideal validar el grado de madurez con los informes de servicios de control relacionados.

Seguimiento

El seguimiento, de igual modo que el SCI en su generalidad, es diseñado, ejecutado y operado por personas que evalúan la manera en que se han diseñado los controles, su funcionamiento y el modo en que se adoptan las medidas para fortalecer el sistema a partir de los resultados del seguimiento.

Evaluación

Contribuye a la calidad, mejora la eficiencia operativa, protege los recursos públicos. Previene actos de corrupción, resuelve oportunamente los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como también contribuye a la idoneidad y la suficiencia de los controles.

Implementación

Es una herramienta de gestión continua que promueve el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuye a una gestión, eficiente, eficaz y transparente. En el SCI se refiere a la realización de las acciones para elevar el nivel de madurez de una entidad pública.

Ambiente de Control

Se refiere al entorno que influye en el desempeño de los miembros de una organización y en el control de sus acciones. Este medio es la raíz de la administración de riesgos corporativos, ya que provee estructura y disciplina, además, impacta en los componentes de la Gestión de Riesgos.

Eje de Supervisión

comprende el conjunto de acciones que permiten dar cuenta de la implementación del SCI, a través del seguimiento de la ejecución del PAA y a la

ejecución de las medidas de remediación y control establecidas en los Planes de Acción Anual; así como las evaluaciones de la implementación del SCI que permiten identificar las deficiencias del control interno y medir el nivel de madurez del SCI. Las *Medidas de remediación y Medidas de control*. Son las que Integran *el Plan de Acción Anual*, el cual constituye la base para ejecutar los pasos del Eje de Supervisión.

Medidas de Remediación

Actividades que permiten remediar o superar completamente y de manera oportuna o eficiente, las deficiencias identificadas en el proceso de Evaluación Anual de la Implementación del SC

Medidas de Control

Actividades consideradas como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes, donde una medida de control se define como una acción o actividad que es esencial para prevenir un peligro significativo o reducirlo a un nivel aceptable. Para esta selección, las medidas deben evaluarse respecto a su eficacia frente a los peligros identificados

Plan de Acción Anual

Es un instrumento de gestión donde se registrarán las medidas de Control y remediación, que deberán ser desarrolladas, con la finalidad de mitigar los Riesgos y atender las deficiencias, que podrían afectar de manera negativa los objetivos trazados de los productos (bien o Servicio) que brinda una Entidad.