Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Contables
Unidad de Posgrado

"Factores incidentes en la implementación del Sistema de Control Interno de la Junta Nacional de Justicia,ex - Consejo Nacional de la Magistratura"

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con mención en Auditoria Superior

AUTOR

José Luis MUÑOZ CRUZ

ASESOR

Alberto Benjamín ESPINOZA VALENZUELA

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Muñoz, J. (2021). *"Factores incidentes en la implementación del Sistema de Control Interno de la Junta Nacional de Justicia, ex – Consejo Nacional de la Magistratura"*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de Metadatos complementarios

Código ORCID del autor	"—"
DNI o pasaporte del autor	06057785
Código ORCID del asesor	https://orcid.org/0000-0001-8577-1717
DNI o pasaporte del asesor	07335395
Grupo de investigación	"—"
Agencia financiadora	Financiamiento personal
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	**Lugar:** País Perú, departamento de Lima, Provinciade Lima, Distrito San Isidro. Av. Paseo de la República N° 3285. **Coordenadas geográficas**: **Longitud:** -77.023814 **Latitud:** -12.0948592 **Elevación** 122 **msnm**
Año o rango de años que la investigación abarcó	2016 - 2020
Disciplinas OCDE	Administración Pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

"Ano del Bicentenario del Perú: 200 anos de Independencia"

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

VICEDECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORÍA SUPERIOR N°007-VDIP-DUPG-FCC/2021

En la ciudad de Lima, a los 27 días del mes de Mayo del 2021 a las 10:00 horas, se realiza la Sustentación Virtual de Tesis de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, siendo desarrollada la sesión virtual en el link https://meet.google.com/ymi-cmpd-ywa, de acuerdo a la Directiva para Sustentación Virtual de Tesis de Posgrado aprobado con Resolución Rectoral N° 01357-R-20 de fecha 08 de junio del 2020, bajo la Presidencia del Mg. Efren Silverio Michue Salguedo; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dr. Victor Dante Ataupillco Vera; Dr. Alberto Benjamin Espinoza Valenzuela; Dra. Maria Teresa Barrueto Pérez; y la Dra. Teresa Jesús Rios Delgado; el candidato a **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORÍA SUPERIOR**, **Bach. José Luis Muñoz Cruz,** procedió hacer la exposición y defensa pública bajo la modalidad virtual de su Tesis titulada: **FACTORES INCIDENTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA, EX - CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA**, requisito principal para optar el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría Superior.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE MUY BUENO "17"

La Ceremonia de Sustentación Virtual concluyó a horas: 11:37 a.m.

Mg. Efren Silverio Michue Salguedo
Presidente

Dr. Victor Dante Ataupillco Vera
Miembro

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Asesor - Miembro

Dra. Maria Teresa Barrueto Pérez
Miembro

Dra. Teresa Jesús RÍOS Delgado
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación Virtual de Tesis dan fe del acto público, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue al **Bach. José Luis Muñoz Cruz**, el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con mención en Auditoría Superior.

Ciudad Universitaria, 27 de Mayo de 2021

Dr. Victor Dante Ataupillco Vera
Director de la Unidad de Posgrado

Página de aceptación

DEDICATORIA

A MI PAPÁ CARLOS:

Por ser ejemplo de bondad y honestidad

que guio mi comportamiento en la vida.

A MI MAMÁ JULIA

Por su amor incondicional e inquebrantable

deseo y apoyo para que logre ser un profesional.

A MI ESPOSA MARTHA:

Por su apoyo y aliento para mi desarrollo profesional y concluir la presente tesis.

AGRADECIMIENTO

AL DR. ALBERTO ESPINOZA VALENZUELA:
Por su valioso conocimiento y orientación en su calidad de asesor, para cumplir con los los objetivos de la investigación.

AL LIC. JOSÉ AYASTA DURÁN:
Por su importante contribución y apoyo profesional en el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 1
1.1. Situación Problemática 6
1.2. Formulación del Problema 16
1.2.1. Problema General 16
1.2.2. Problemas Específicos 16
1.3. Justificación de la Investigación 17
1.3.1. Justificación Teórica 17
1.3.2. Justificación Práctica 17
1.4. Objetivos de la Investigación 18
1.4.1. Objetivo General 18
1.4.2. Objetivos Específicos 18
1.5. Hipótesis 19
1.5.1. Hipótesis general 19
1.5.2. Hipótesis Específicas 19
CAPITULO 2: MARCO TEORICO 21
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación 21
2.2. Antecedentes de Investigación 29
2.3. Bases Teóricas 34
CAPITULO 3: METODOLOGÍA 77
3.1. Tipo y Diseño de Investigación 77
3.2. Unidad de Análisis 78
3.3. Población de Estudio 78
3.4. Tamaño de la Muestra 78
3.5. Selección de la Muestra 79
3.6. Técnica de Recolección de Datos 80
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 82
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados 82
4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS 114
4.3. Presentación de Resultados 120
CAPÍTULO 5: IMPACTOS 136
5.1. Propuesta para la solución del problema 136
5.2. Costos de la implementación de la propuesta 138
5.3. Beneficios que aporta la propuesta 138
CONCLUSIONES 140
RECOMENDACIONES 142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 144
ANEXOS..... 147

LISTA DE CUADROS

Tabla 1: Nivel de Desarrollo, Organización y Grado de Madurez / Componente Evaluación de Riesgos 9
Tabla 2: Elementos del Control Interno Enfoque Tradicional 36
Tabla 3: Universo de la población 78
Tabla 4: Muestra: Selectiva determinada, no estratificada, No probabilística, por conveniencia 79
Tabla 5: Acciones de Capacitación / Indicador / Participantes 89
Tabla 6: Principios de Control Interno / Evidencias 95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: MODELOS DE CONTROL 28
Figura 2: ESTRUCTURA MARCO COSO 38
Figura 3: COMPONENTES Y PRINCIPIOS COSO 39
Figura 4: TIPOS DE CONTROL..... 42
Figura 5: PRINCIPIOS 47
Figura 6: NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN PROMEDIO 58
Figura 7: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL – CAPACITACIÓN..... 60
Figura 8: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL – DIFUSIÓN 61
Figura 9: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS – POLÍTICA 62
Figura 10: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS – IDENTIFICACIÓN..... 62
Figura 11: RELACIÓN ENTRE COMPONENTES Y PRINCIPIOS CON LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO..... 63
Figura 12: MARCO CONCEPTUAL DE CONTROL INTERNO..... 64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pregunta 1 120
Gráfico 2: Pregunta 2 122
Gráfico 3: Pregunta 3 123
Gráfico 4: Pregunta 4 124
Gráfico 5: Pregunta 5 126
Gráfico 6: Pregunta 6 127
Gráfico 7: Pregunta 7 128
Gráfico 8: Pregunta 8 130
Gráfico 9: Pregunta 9 132
Gráfico 10: Pregunta 10 134

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación se orienta a determinar si la implementación del Sistema de Control Interno – SCI en el ex Consejo Nacional de la Magistratura - CNM (hoy Junta Nacional de Justicia) no se ha concluido en los plazos previstos en la normativa aplicable entre los años 2008 al 2019, debido a factores de índole procedimental a nivel organizacional de dirección, supervisión y monitoreo.

En ese sentido, el enfoque de la investigación fue descriptiva y explicativa, caracterizándose por ser ex post facto, asimismo el diseño fue no experimental y como instrumentos de recolección de datos, se utilizó una encuesta, informes del Órgano de Control Institucional - OCI de la entidad, así como entrevistas realizadas.

La unidad de análisis es un Organismo Constitucionalmente Autónomo del Estado, que se encuentra dentro del ámbito del Sistema Nacional de Control, cuya población de estudió comprendió a ciento nueve (109) personas, entre funcionarios y trabajadores, siendo la muestra a quien se aplicó la encuesta de veintisiete (27) trabajadores y dos (02) funcionarios de la Contraloría General de la República.

Realizado el análisis de la información procesada, se concluye de manera general que la Alta Dirección del ex CNM no asumió el compromiso de implementar el SCI, por el escaso avance logrado en once años en el que se llevaron a cabo las acciones conducentes para implementarlo.

Se propone que los funcionarios de alto nivel de la Junta Nacional de Justicia, a través del órgano competente de la entidad, formulen procedimientos de dirección y supervisión para el monitoreo de las actividades de implementación del SCI, a fin de adoptar acciones correctivas oportunas.

Palabras claves: control interno, gestión de riesgos, capacitación, supervisión y gestión por procesos.

ABSTRACT

The main objective of this research work is aimed at determining whether the implementation of the internal Control System – SCI in the former National Council of the Magistracy – CNM (today the National Board of Justice) has not been concluded within the terms provided in the regulations applicable between the years 2008 to 2019, due to procedural factors at the organizational level of direction, supervision and monitoring.

In this sense, the research approach was descriptive and explanatory, characterized by being es post facto, also the design was non-experimental and as data collection instruments, a survey was used, reports from the Institutional Control Body – OCI of the entity, as well as interviews conducted.

The unit of analysis is a Constitutionally Autonomous State Organism, which is within the scope of the National Control System, whose study population comprised one hundred and nine (109) people, between officials and workers, being the sample to whom the survey of twenty-seven (27) workers and two (02) officials of the Comptroller General of the Republic.

After the analysis of the processed information, it is generally concluded that the Senior Management of the former CNM did not assume the commitment to implement the SCI, due to the little progress achieved in eleven years in which the actions leading to its implementation were carried out.

It is proposed that high – level officials of the National Board of Justice, through the entity´s competent body, formulate direction and supervision procedures for monitoring SCI implementation activities, in order to adopt timely corrective actions.

Key words: internal control, risk management, training, supervision and management by processes.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En 1953 se fundó la “Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores” – “INTOSAI”, cuya misión es cautelar que la administración de cuentas y gestión financiera públicas en cada país, agrupa aproximadamente a ciento noventa y cuatro entidades, entre las que se encuentra la Contraloría General de la República de Perú. Esta entidad en el documento denominado en “La Guía de INTOSAI GOV 9100-9199” (1992) señala: “El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones.
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño”.

Al respecto, en la década de años 70 se desataron una serie de crisis entre las que destacó la del petróleo en 1973, en este escenario en Estados Unidos empresas norteamericanas estuvieron involucradas en actos de corrupción y fraude corporativo lo que motivó que en el año 1985 se conformara la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta que estaba presidida por el senador Treadway, con el tiempo esta comisión se denominó Comité de Patrocinadores y Organizadores de la Comisión Treadway - COSO por sus siglas en inglés.

El comité, originalmente fue patrocinado y financiado por cinco principales asociaciones e institutos profesionales de contabilidad todas con sede en los Estados Unidos, siendo estas las siguientes:

- “Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados” - AICPA
- “Asociación Americana de Contabilidad” - AAA

- “Ejecutivos Financieros Internacional” - FEI
- “Instituto de Auditores Internos” - IIA
- “Instituto de Contadores de Gestión” - IA

La Comisión Treadway recomendó que las organizaciones que patrocinan la Comisión trabajen juntas para elaborar una guía integrada sobre el control interno. Estas cinco organizaciones realizaron un trabajo de investigación para determinar cuáles eran los factores que influían para que las empresas presentaran información financiera fraudulenta, arribando a un informe con una serie de recomendaciones entre las que destaca la relacionada al diseño, implantación y evaluación del Sistema de Control Interno (SCI); las mismas que servirían de marco de referencia tanto en el sector privado como público.

Al respecto, antes de 1992 el control interno tenía diferentes significados, debido a que cada organización ya sea pública o privada e incluso en el ámbito académico, lo entendían desde su perspectiva y esto llevaba a confusión; no había un consenso respecto a su definición.

La primera tarea que emprendió la comisión fue la de establecer una definición única para todos los grupos interesados, asimismo luego de exhaustivo trabajo en otros aspectos relacionados a las conductas disfuncionales en las empresas norteamericanas, en septiembre de 1992 se publicó el informe de cuatro volúmenes titulado Control Interno — Marco Integrado, es un documento que orienta la implementación y gestión del Sistema de Control Interno, definiendo el Control Interno como:

“Es un proceso efectuado 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 dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables”

Con la experiencia que se obtuvo de su aplicación en diversas organizaciones, privadas y públicas a nivel mundial, surgió la necesidad de actualizar el marco

y después de 20 años en el año 2013 se publicó la versión actualizada. Manteniendo la estructura de los cinco componentes, considerando adicionalmente diecisiete (17) principios y ochentaisiete (87) puntos de interés que deben considerarse para implementar el SCI.

En nuestro país, el 18 de abril de 2006 se publicó la Ley Nº 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado”, que establece en el Artículo 4.- Implantación del Control Interno, señala: “Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado”.

En relación con la Ley antes señalada, la Contraloría General de la República, emitió la Resolución N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno para las Entidades del Estado”, aprobadas por la Contraloría General de la República, las que fueron elaboradas en base a los documentos formulados por COSO e INTOSAI, así como a la normativa legal aprobada en materia de control gubernamental, señala que “Para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se considera que éste se organice en base a los cinco componentes siguientes:

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

Posteriormente, este organismo emitió el 30 de octubre de 2008; la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado" a fin de orientar a tres mil novecientas ochenta entidades a través de lineamientos y metodologías que les permitirían implementar el Sistema de Control Interno, estableciendo veinticuatro meses como plazo para esta labor.

Cabe señalar, que la crisis financiera mundial iniciada en el año 2008 que afectó también a las economías en Latinoamérica, llevó a que la presidencia de la república, emitiera el "Decreto de Urgencia N° 067-2009 que modifica el artículo 10° de la Ley N° 28716", que en cierta medida paralizó las actividades para implementar el SCI en las entidades del Estado, teniendo el Decreto de Urgencia como fundamento; que un número significativo de estas no contaban con personal idóneo para la implementación y se vieron en la necesidad de contratar consultorías externas teniendo que disponer de partidas presupuestales entre otros, debiéndose orientar los escasos recursos presupuestarios en primera instancia a la ejecución de proyectos de inversión dirigidos a obras públicas, entre otras similares; orientadas a satisfacer necesidades de los pueblos del país.

Pasado este periodo de interrupción, se promulgó 8 de julio de 2011, la Ley N° 29743 "Ley que modifica el artículo 10° de la Ley 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado" derogando lo dispuesto en el D.U. N° 067-2009.

Habiéndose restituido las actividades para la implementación con la Ley antes señalada, a fin de viabilizar que éstas se lleven a cabo, mediante Ley N° 30372, "Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2016", dispuso la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, que los tres

niveles de gobierno Central, Regional y Local, están obligados a implementar el SCI, en un plazo de treinta seis (36) meses, fijándose el 31 de diciembre de 2018 como fecha límite. En ese sentido, la Contraloría General emitió la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado”, así como la “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”,” aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG; dejando sin efecto la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.

El plazo establecido en la Ley N° 30372 “Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2016” fue prorrogado mediante Ley N° 30879, “Ley de Presupuesto del año 2019” hasta el 30 de junio de 2020, estableciendo en su Centésima Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final, “que las entidades del Estado, que se encuentran bajo los alcances de la Ley 28716, Ley de Control Interno, tienen la obligación de implementar su Sistema de Control Interno (SCI), conforme a las disposiciones normativas, lineamientos y plazos establecidos por la Contraloría General de la República, en un plazo de dieciocho (18) meses bajo responsabilidad funcional”.

Cabe destacar, que posteriormente la Contraloría General de la República publicó la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, que establece que la implementación se efectuara sobre la base de tres ejes, “Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión”.

Los resultados del presente trabajo de investigación, determinaron que la implementación del Sistema de Control Interno, requiere de actividades previas, que permitan crear un ambiente propicio, a través de capacitaciones y actividades de motivación en materia de Control Interno, con el propósito que el personal del ex Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), se comprometa con la ejecución de las actividades para implementar el SCI, ambos aspectos vinculados al eje Cultura Organizacional que comprende los componentes Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos, respectivamente.

1.1. Situación Problemática

La unidad de análisis donde se realizó el trabajo de recolección de datos y procesamiento de la información fue el ex CNM, organismo constitucional, disuelto en el año 2019 y sustituido por la Junta Nacional de Justicia, organismo con autonomía e independencia para el ejercicio de sus actividades, en el marco de la Constitución Política de nuestro país, así como la ley orgánica que la rige y otras leyes que le competen. Este organismo se constituye en un pliego presupuestario, encargándose de nombrar, renovar y destituir a jueces y fiscales en todo el país, asimismo lo hará con el jefe de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) y el titular responsable del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).

En relación, con la implementación del Sistema de Control en el ex Consejo Nacional de la Magistratura, el Órgano de Control Institucional – OCI adscrito a este organismo, evidenció en los años 2014, 2016 y 2017, los hechos siguientes:

- Informe N° 008-0324-2014-004 de setiembre del año 2014, el OCI, señaló que mediante Resolución No 046-2010-CNM se designó a los integrantes del Comité Especial denominado: “Comité de implementación del Sistema de Control Interno en el Consejo Nacional de la Magistratura”, conformado por funcionarios y servidores de la institución, que tendría como responsabilidad la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad.

  Asimismo, se reveló que el “Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno en el CNM”, habría sido aprobado por el Comité de Implementación en enero de 2012, encontrándose pendiente hasta setiembre de 2014, la elaboración el Plan de Trabajo, corriéndose el riesgo que este fuese formulado sobre la base de un diagnostico desactualizado. Asimismo, se comentó que el OCI había comunicado oportunamente diversas recomendaciones en sus Informes de Control tendentes a superar las debilidades de Control Interno identificadas tanto en sus áreas administrativas como de Línea.

Por otra parte, se informó que los integrantes del Comité antes referido no habrían recibido la capacitación necesaria en materia de control interno entre otras materias, situación evidenciada a través de la revisión de las capacitaciones impartidas durante el periodo julio 2010 a setiembre 2014. Situación que no apoyó el desarrollo de acciones que hicieran viable la implementación del SCI.

- El OCI adscrito al ex CNM, en diciembre 2016 dejó en evidencia a través del Informe N° 016-0324-2016-008, entre otros, que mediante Resolución No 065-2016-P-CNM del 7 de junio de 2016, se aprueba la nueva constitución del "Comité de Implementación del Sistema de Control Interno en el Consejo Nacional de la Magistratura".

  Asimismo, se informó que se realizó una "Charla de sensibilización en Control Interno" por parte de la Contraloría General de la República, la que tuvo una duración de un (01) día, aspecto que en opinión del Órgano de Control se consideraba insuficiente por la importancia y profundidad del tema, que buscaba tener como efecto la motivación de los funcionarios y trabajadores, precisando que la capacitación debió realizarse en forma permanente, al ser un tema que por su complejidad y novedad para los trabajadores, requiere de acciones con mayores horas hombre de dedicación.

  Igualmente, se habría dictado curso de capacitación denominado "Gestión de Riesgos", a cargo de la Universidad ESAN, dictado el 22 de agosto y 8 de septiembre de 2016, con la asistencia de los funcionarios y personal del ex CNM.

  Además, se reveló que el 19 de mayo de 2015 se aprobó la "Actualización del Diagnóstico del Sistema de Control Interno en el CNM", el mismo que señala respecto del componente clave de "Evaluación de Riesgos" que se encontraba en fase inicial y que sus elementos casi no existen, no siendo posible comprobar su operación.

  Asimismo, se informó que, el Plan de Trabajo que contiene el detalle de las actividades para la implementación del Sistema de Control, fue

aprobado por Decreto de Presidencia N° 083-2016-PRE/CNM con fecha 15 de enero 2016 disponiendo su remisión a la Dirección General para la ejecución respectiva, Plan que fue elaborado por los servicios de una consultoría externa, siendo la base para su elaboración, el “Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno en el CNM”.

Así también, se informó que la entidad aprobó dos resoluciones internas, relacionadas a documentos normativos de gestión interna siguientes:

- Resolución N°102-2016-P-CNM, incorpora las funciones de Control Interno en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF.
- Resolución N°107-2016-P-CNM, aprueba el Reglamento del “Comité de Implementación del Sistema de Control Interno del Consejo Nacional de la Magistratura”.

- Finalmente, en diciembre de 2017 el OCI a través del informe N° 007-0324-2017-009, puso en conocimiento al presidente del CNM el nivel de avance que se había logrado en la implementación del SCI, en cada una de las fases que se detallan a continuación:

Primera fase Planificación:

- El 18 de mayo de 2016 se suscribió el “Acta de Compromiso de la Alta Dirección para la Implementación del Sistema de Control Interno”, documento que los comprometió a respaldar las acciones del “Comité de Implementación del Sistema de Control Interno en el Consejo Nacional de la Magistratura”, acordando entre otros aspectos que debía de dotarse a este órgano con los Recursos Humanos y materiales para que desarrolle las actividades previstas en el Plan de Trabajo aprobado.

- En relación con la capacitación en materia de Control Interno, se verificó que en el año 2017 se habían realizado las actividades siguientes:

1. Curso: “Gestión, mejora y rediseño de procesos”, dictado por una Universidad particular los días 14, 21 de julio; 4, 11, 18 de agosto y 8 de setiembre de 2017.
2. Taller: “Sensibilización sobre Control Interno”, organizado por el CNM y dictado por un profesional conocedor de la materia el 6 de octubre de 2017.
3. Curso: “Código de ética en la Gestión Pública”, dictado por la por la Universidad particular el 27 de noviembre de 2017.

- Mediante Acta de 19 de mayo de 2015, el Comité aprobó la “Actualización del Informe N° 001-2012-CISCI/CNM de 30 de enero de 2012 de Diagnóstico del Sistema de Control Interno en el CNM”; remitiéndolo posteriormente al despacho de la Presidencia del ex CNM.

  El Diagnóstico actualizado del SCI, en relación con el componente Evaluación de Riesgos en cuanto al Planeamiento de la Administración de Riesgos señala: “No se tiene desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración”.

  Asimismo, el numeral VI. Conclusiones, del indicado Diagnóstico, en relación con los elementos del Sistema de Control Interno del CNM señala: “El nivel de desarrollo, organización y grado de Madurez del SCI entre otros, para el componente Evaluación de Riesgos es el siguiente”:

Tabla 1: Nivel de Desarrollo, Organización y Grado de Madurez / Componente Evaluación de Riesgos

Componente	“Inicial”	“En proceso de implementación”	“Establecido/ Implementado”	“Avanzado”	“Optimizado”
Evaluación de riesgos	(X)				

Fuente: Actualización del informe N° 001-2012-CISCI/CNM del 30 de enero 2012, “Diagnóstico del Sistema de Control Interno del Consejo Nacional de la Magistratura”.

Al respecto, del componente señalado en el cuadro precedente se estableció que su nivel de madurez se encuentra en estado Inicial en razón que “Los elementos de control interno de este componente casi

no existen, se encuentran sin definición y su comprobación es difícil de efectuarla (…)".

Mediante Acta, en relación con el componente señalado, se evidenció que el Comité aprobó un Plan, que había sido propuesto por una consultora externa, para su implementación en el año 2017.

- Se pudo evidenciar a través del Acta de 20 de enero de 2016, que el Plan de Trabajo fue aprobado por el Comité y remitido a la Presidencia del CNM, mediante Oficio N° 001-2016-CISCI-CNM de 8 de febrero de 2016 siendo que, mediante Decreto de Presidencia N° 083-2016-PRE/CNM de 15 de febrero de 2016, se dispone su remisión a la Dirección General para la ejecución respectiva.

Segunda fase Ejecución:

Se informó respecto a los ajustes que requería el diagnóstico y la propuesta del Plan de Trabajo, indicando el grado de madurez en el que se encontraban los componentes del sistema de control (2016), señalando lo siguiente:

"(…),

- **Ambiente de control:**

Se informó que la presidenta del Comité encargado de la implementación habría cumplido con comunicar a la presidencia del CNM que la actividad correspondiente al Mapeo de Procesos se encuentre retrasada en su implementación, limitando la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos. En ese sentido, la Dirección General solicitó que la oficina de Planificación y Cooperación Técnica, elaboré el Mapa de los Procesos y luego cumpla con remitir este documento al área de Recursos Humanos a fin que elabore el documento normativo de gestión Manual de Perfiles de Puestos.

En cuanto a la documentación de los procesos de la entidad, se recomendó seguir los lineamientos establecidos en la "Metodología

para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública", documento normativo formulado por la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM, así como los sugeridos en la Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG/GPROD que aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno" y en la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", y otras buenas prácticas que la entidad considere conveniente.

Concluyéndose que no se habría culminado con la elaboración de las normativas de gestión interna antes señalados, teniendo esta situación el efecto que no permite cumplir con implementar el presente componente.

- **Evaluación de riesgos:**

  El Comité de Control Interno en relación con este componente y de conformidad con la normativa señalada en el párrafo anterior, remitió el 2 de noviembre 2017 a la Dirección General para trámite de aprobación los documentos denominados: "Política de Gestión de Riesgos del CNM" y "Lineamientos para el proceso de Gestión de Riesgos en el CNM". Asimismo con fecha 28 de diciembre de 2017 envió en primera instancia a la Dirección General la propuesta de "Plan de Gestión de Riesgos" y posteriormente a la Oficina de Planificación y Cooperación Técnica para que realice la revisión y mejoras que se requiriesen de ser el caso.

  Se informó en tal sentido que solo se había aprobado el documento "Lineamientos para la Administración de Riesgos en el Consejo Nacional de la Magistratura"

- **Actividades de control gerencial:**

  En relación con este componente, la Resolución de Contraloría N° 320-2006 enuncia que estas actividades han sido instituidas por las entidades en sus políticas y procedimientos a fin de evitar que los

diversos riesgos afecten la Gestión de la entidad para lograr sus objetivos institucionales.

Se precisa que, las actividades de control guardan estrecha relación con los componentes Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos, ambos necesarios para implementar el SCI en la actual Junta Nacional de Justicia (antes CNM).

Por este motivo se sugiere en el informe la necesidad de implementar los tres componentes señalados, a fin de fortalecer el SCI en la entidad.

- **Actividades de Información y Comunicación:**

  En relación con este componente, se informó que mediante oficio N° 00026-2017-CISCI/CNM de 8 de agosto 2017 la Presidenta del Comité de implementación del SCI remitió a la Dirección General los documentos denominados: “Política de Comunicación Interna y Externa” y “Directiva sobre la Gestión de la Comunicación en el CNM”, asimismo que habían sido remitidos a la Oficina de Planificación mediante Memorando N° 00846-2017-DG/CNM de 9 de agosto de 2017, para su revisión y opinión.

  En tal sentido, se reveló en el informe la necesidad que se evalúe los documentos señalados a fin de establecer la conveniencia de su aprobación y conjuntamente con la revisión de la normativa interna de la entidad con relación al componente señalado, se pueda determinar si se habría implementado este componente.

- **Actividades de Supervisión:**

  Se evidenció que mediante Resolución N° 043-2017-P-CNM de 11 de abril de 2017, la entidad aprobó los “Lineamientos para la Supervisión de Actividades del CNM”, que regulan los procedimientos internos para la implementación de este componente en concordancia con la normativa emitida por el órgano rector del control interno en el país.

En virtud a la normativa señalada, la presidenta del Comité de Control remitió a la Dirección General el Plan de Mejoramiento para el 2018, señalando que mediante Acuerdo N° 16-2017 el Comité de implementación del SCI ratificó la propuesta de dicho Plan, el mismo que fue remitido a la Dirección General para su revisión y de considerarlo, mejorar la propuesta de Plan de Mejoramiento proyectando la resolución que corresponda.

En tal sentido, el OCI consideró necesario se evalúe la propuesta de Plan de Mejoramiento para el 2018, a fin de establecer la conveniencia de su aprobación y que conjuntamente con la revisión de la normativa interna de la entidad relacionada con el componente de Supervisión se pueda establecer si éste se encuentra implementado en el Sistema de Control del CNM.

Tercera fase Evaluación:

En relación a esta fase, se registró el Anexo N° 21 “Informe Final” a través del sistema informático: “Seguimiento de Evaluación del Sistema de Control interno” (SISECI), formato establecido en la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, señalando en dicho anexo que en relación a la fase Ejecución que: “A la fecha se aprobaron el Informe final y el de retroalimentación, resultando 26 actividades implementadas, 21 en proceso de implementación y una pendiente”.

Finalmente, se concluye en el informe que sobre la base de la información registrada en el sistema informático SISESI y los documentos que la respaldan; en relación con los componentes del Sistema de Control: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, Supervisión, habrían sido implementados al 100%; sin embargo, conforme a los documentos y comentarios expuestos en el informe sobre dichos componentes aún se mantienen pendientes actividades y otras en proceso de implementación.

- Con relación al programa de capacitación que el CNM (hoy Junta Nacional de Justicia) debe realizar anualmente, se evidenció lo siguiente:

  - En el año 2018, de acuerdo al Informe del Plan de Sensibilización y Cambios de Paradigmas 2018, se desarrollaron en dicho año 7 talleres y/o charlas dirigidos a los colaboradores del CNM para que se sensibilicen y puedan conocer más sobre las normas y directivas en la entidad, los mismos que se detallan a continuación:

    1. Taller sobre “Normas y procedimientos sobre viajes y viáticos en comisión de servicio en el CNM”, dictado por el jefe de la unidad orgánica que tiene dicha función.
    2. Taller sobre “Normas y procedimientos para las contrataciones menores y mayores a 8 UIT”, dictado igualmente por el jefe de la unidad orgánica que tiene dicha función.
    3. Taller sobre “Probidad en la Gestión Pública”.
    4. Taller sobre “Gestión de Procesos y Riesgos”.
    5. Taller referente al “Plan Estratégico Institucional (PEI 2018 – 2020) y Plan Operativo Institucional 2018 (POI 2018)”.
    6. Charla “Estrategia para prevenir delitos contra la administración pública”
    7. Charla sobre “Derechos, Deberes, Prohibiciones e Impedimentos de los servidores civiles del CNM – RIS” (Reglamento Interno de los servidores civiles).

    Es importante señalar que en el referido Informe del Plan de Sensibilización y Cambios de Paradigmas 2018, se consigna como conclusión lo siguiente: “como resultado general del desarrollo de las actividades de capacitación, la familiarización con los términos vinculados al control interno, procesos y riesgos facilitan el levantamiento de información y con ello esperamos mayor colaboración en la implementación de los planes a cargo del Comité de Control Interno”.

- En el año 2019, el Comité propuso un plan de sensibilización en materia de Control, que incluyo temas como:

    1. Formulación del cuadro de necesidades alineado al POI (2 horas lectivas).
    2. Formulación del Plan Anual de Contrataciones – PAC (2 horas lectivas).
    3. Charla de Control Interno (2 horas por grupo, total 2 grupos).
    4. Modelos de Integridad para las entidades del sector público (3 horas por grupo, total 2 grupos).

Por lo manifestado en base a la información investigada, no cabe duda que las asuntos relacionados a la capacitación y motivación del recurso humano vinculados directamente al componente Ambiente de Control no se desarrollaron adecuadamente, no permitiendo culminar la implementación del Sistema de Control Interno, debido a que las actividades de capacitación no estaban en su mayoría de ellas relacionadas a la implementación y no se habrían construido indicadores que permitieran medir los resultados de la capacitación en cuanto al nivel de conocimiento adquirido por los participantes a los cursos de capacitación, ya que estos no son evaluados, y las horas comprendidas para capacitar al personal son insuficientes.

En cuanto al componente Evaluación de Riesgos, cabe destacar a través de su implementación se logra formular las políticas, procedimientos y metodologías necesarias que permitan que la entidad gestione oportunamente los riesgos que la afecten.

Al respecto se evidenció que, si el ex CNM hubiese implementado una unidad orgánica especializada en Gestión de Riesgos o en su defecto esta actividad hubiese sido asignada como una función, tal como lo sugirió la normativa de la Contraloría, se hubiera logrado identificar diversos riesgos que estaban interponiéndose en el camino para lograr los objetivos institucionales, en virtud a la responsabilidad que les compete a todos los miembros de la entidad en los diversos niveles organizacionales.

Por lo evidenciado, es necesario plantear alternativas de solución a los problemas relacionados a los indicados componentes de control, a fin de asegurar la implementación de un SCI eficaz en la hoy Junta Nacional de Justicia con la oportunidad necesaria y dentro del plazo establecido por Ley.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuáles son los factores de índole procedimental a nivel organizacional de dirección, supervisión y monitoreo que inciden para que la implementación del Sistema de Control Interno (SIC) en el Consejo Nacional de la Magistratura no se concluya con la oportunidad necesaria?

1.2.2. Problemas Específicos

Problema Especifico 1

¿Cuáles son los factores relacionados a la falta de conocimiento del personal sobre control interno, que no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación del Sistema de Control Interno?

Problema Específico 2

¿Cuáles son los factores relacionados a la motivación, como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, que no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación del Sistema de Control Interno?

Problema Específico 3

¿La ausencia de un sistema de evaluación de riesgos a nivel orgánico, no ha permitido al Consejo Nacional de la Magistratura culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación del Sistema de Control Interno?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación permitirá comprobar que la adecuada y oportuna capacitación en materia de Control Interno y otros temas relacionadas a éste, permitirán que el personal adquiera los conocimientos necesarios y se motive para asumir el compromiso de involucrarse en las actividades establecidas en el plan de trabajo, ayudando de esta manera a lograr que se implemente el SCI de manera exitosa en una organización y se procure mantener una actitud fundada en los valores institucionales para el logro de sus objetivos.

Asimismo, resaltar la importancia que tiene la evaluación de riesgos para la dirección de las organizaciones en general, y aunado a los otros componentes antes señalados, se constituye en una herramienta de gestión potente permitiendo que el SCI funcione armónicamente.

1.3.2. Justificación Práctica

Conocer los factores que no permitieron al ex Consejo Nacional de la Magistratura implementar el SCI en los plazos previstos en las normas de control formuladas por el Gobierno Central y la Contraloría General de la República, factores que podrían presentarse en las diversas entidades del Estado que a la fecha presentan una problemática similar al de la entidad analizada.

Asimismo, las conclusiones y recomendaciones a las que se arriben en el trabajo de investigación servirán de lineamientos o pautas a seguir por otras entidades que les permitan obtener los beneficios siguientes:

- Permitir la implementación del SCI.
- Cumplir las leyes emanadas de las entidades del Estado.
- Administrar eficientemente los recursos de la institución.
- Generar información que sea confiable, esté disponible y que ésta sea integra.
- Establecer una cultura de control interno que oriente las actitudes en la prevención de los riesgos operativos.
- Reducir los actos de corrupción.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar si la implementación del Sistema de Control Interno en el Consejo Nacional de la Magistratura no se ha concluido con la oportunidad necesaria, debido a factores de índole procedimental a nivel organizacional de dirección, supervisión y monitoreo.

1.4.2. Objetivos Específicos

Primer objetivo específico

Determinar si factores relacionados a la falta de conocimiento del personal sobre control interno, no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura culminar con el proceso de implementación del Sistema de Control Interno.

Segundo objetivo especifico

Determinar si factores relacionados a la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, no han permitido al Consejo Nacional de la

Magistratura culminar con el proceso de implementación del Sistema de Control Interno.

Tercer objetivo especifico

Determinar si factores relacionados a la ausencia de un sistema de evaluación de riesgos a nivel orgánico, no ha permitido al Consejo Nacional de la Magistratura culminar con el proceso de implementación del Sistema de Control Interno.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Si el Consejo Nacional de la Magistratura establece las medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo, entonces posibilitará la implementación de su Sistema de Control Interno de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

1.5.2. Hipótesis Específicas

Primera Hipótesis específica

Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Segunda Hipótesis especifica

Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección sobre la necesidad e importancia del Control Interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se

implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Tercera Hipótesis especifica

Si el Consejo Nacional de la Magistratura implementa un área responsable de la evaluación de riesgos, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La implementación del Sistema de Control Interno involucra algunos conceptos que requieren ser definidos para su comprensión, en ese sentido, se apeló a las definiciones que la Real Academia Española (RAE) hace al respecto.

Sistema se define como: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, proviene del latín Systema, Control: es dominio, mando, preponderancia, asimismo proviene del término francés contrôle y por último la palabra Interno, que significa interior y deriva del latín internus.

Durante el desarrollo de las civilizaciones siempre ha existido la necesidad de ejercer control desde más antiguas culturas, como la griega, romana, china egipcia, inca etc., porque estos pueblos administraban recursos que debían ser usados en concordancia con lo establecido por quienes detentaban el poder, quizás existieron códices en los que se establecieron los lineamientos, patrones o reglas de cómo controlarlos.

En la actualidad la necesidad de controlar se mantiene vigente, solo que a diferencia de la antigüedad ya no hay códices en piedra o papiros, sino que se han formulado documentos que ayudan a aclarar y ordenar lo que se entiende por Control Interno, en ese sentido surgió en diferentes países del mundo la publicación de guías, informes, lineamientos, códigos que permiten que las organizaciones privadas o públicas las utilicen para implementar Sistemas de Control, entre los que destacan; informe COSO que surgió en los Estados Unidos, en Canadá el informe se llama COCO, en el Reino Unido Cadbury, Francia informe Vienot, en Holanda Peters, Australia ACC, Sudáfrica se le titula King y en Latinoamérica el llamado Marco Integrado de Control

Interno Latinoamericano - MICIL, este último una adaptación del informe COSO de Estados Unidos de Norteamérica.

El modelo o informe formulado por las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadwey, que se conoce como COSO fue emitido en el año 1992 y actualizado en el 2013 es el más utilizado en América, tanto así que sirve de marco para la legislación en materia de Control Interno ya sea como buenas prácticas en el sector privado y de carácter obligatorio en el sector Público, como en el caso de nuestro país que la Contraloría General de la República ha emitido una serie de normas cuyos conceptos, lineamientos y componentes guardan relación directa con este modelo.

En relación con la Gestión de Riesgos, el Comité COSO en el año 2004 publicó un documento denominado Marco Integrado para la Gestión del Riesgo Empresarial – ERM (Enterprise Risk Management) que fuera actualizado en el 2017, siendo referente para implementar la gestión de riesgos en organizaciones privadas como públicas.

La fortaleza del comité antes señalado, se basa en las entidades que lo constituyen, siendo estas líderes a nivel mundial en materia de Control, Riesgos y Lucha contra el Fraude, siendo estas las siguientes:

- AAA (Asociación Americana de Contabilidad)
- AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
- IIA (Instituto de Auditores Internos)
- IMA (Instituto de Contadores Gerenciales)
- FEI (Instituto de Ejecutivos Financieros)

La comisión COSO (1992) decidió uniformizar los criterios en materia de control, definiendo así lo que es control interno: “Es un proceso efectuado 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 dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Confiabilidad en la información financiera; y

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones".

Asimismo, enfatizó que la eficacia de un sistema de control para su diseño debe implementarse teniendo en consideración cinco (05) componentes que deben funcionar todos a la vez, siendo estos:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

El informe COSO, dio origen que diversos países a nivel mundial formularan sus propios modelos que serían adecuados a su realidad, en algunos casos considerando los cinco (05) componentes, tal como se detalla a continuación:

COCO – Criterios para el Comité de Control

Modelo que surgió en el año 1995 en Canadá, su propósito es apoyar a la Dirección de la organización en las decisiones que adopte a través de la comprensión del control, los riesgos.

Se fundamenta en entender a la organización como un sistema, así como de la necesidad de que la organización adopte normas y políticas para su dirección, teniendo en cuenta que la planeación estratégica le da el sentido de orientación para el logro de sus objetivos, consta de cuatro elementos:

- Propósito
- Compromiso
- Capacidad
- Supervisión y Aprendizaje

Modelo de Control Interno TURNBULL

Este modelo fue diseñado por el Instituto de Contadores Colegiados de Inglaterra y Gales en el año 1999, actualizando en el año 2014, se constituye en una guía para la aplicación del Código Combinado de Auditoria que unifica criterios en cuanto a la Administración Pública, para el aseguramiento de la

adecuación y efectividad en materia de Administración de Riesgos y Control Interno.

El foco de este modelo es implementar un Código de Gobierno Corporativo que incluya la Gestión de Riesgos y el Control Interno en las actividades que desarrolla una organización, para tal efecto brinda una guía a las organizaciones dándole la libertad de aplicar sus políticas de gobierno corporativo en el marco de los principios que establece su naturaleza, considerando los siguientes elementos:

- Sistema de Control
- Asignación de funciones
- Aprobación de la Alta Dirección
- Implementación de un Plan de Desarrollo
- Participación a todo nivel

ACC Criterios de Control Australiano

Este modelo procede de Australia y se formuló en el año 1998, tiene como finalidad orientar la toma de decisiones de tal manera que permite a los trabajadores y grupos de interés cumplir con los objetivos de la organización.

Tiene como premisa fundamental el autocontrol y la confianza en los diversos niveles de la organización, resalta la importancia que tiene las competencias y habilidades del personal, incluyendo un modelo de gestión de riesgos.

Comprende los siguientes elementos:

- Establecer el contexto.
- Identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos.
- Monitorear y supervisar
- Comunicar y atender consultas

CADBURY

Modelo que lleva el nombre de Sir Adrian Cadbury, se originó en el Reino Unido en el año 1992, el Comité que lo formuló puso énfasis en la necesidad de contar con políticas de gobierno corporativo definiéndolo como “el sistema por el cual se dirigen y se controla las empresas”, sobre la base de un código de ética que regule los aspectos financieros de la organización. Asimismo, amplia el enfoque de control del ámbito financiero a cualquier tipo de control en la organización. Se desarrolló sobre la base de COSO.

Un aporte valioso fue que el modelo recomienda la creación de diversos comités y de consejeros externos que le permitieran darle independencia de opinión, los elementos constituyentes del modelo.

1. Consejos de administración con una adecuada estructura de responsabilidades
2. El rol de los auditores y recomendaciones a la profesión de contador
3. Los accionistas sus derechos y responsabilidades en la dirección de la organización.

VIENOT

Su título se dio por los nombres y apellidos del Presidente Director del Banco Societé Générale de Francia del Comité señor Marc Vienot, siendo formulado en Francia en el año 1995, se basa en las reflexiones realizadas sobre la base de las conclusiones a las que arribó la Comisión Tredway en el informe COSO. Estableciendo recomendaciones con relación a los derechos, obligaciones y las responsabilidades para la supervisión y control en las organizaciones.

PETERS

Se originó en Holanda 1997, al igual que el modelo VIENOT se basa en COSO, y establece nivel de madurez por cada componente del control, se aplica en las organizaciones públicas de ese país.

KING

Es un informe que ayuda al funcionamiento de las empresas en Sudáfrica, fue emitido en el año 1994 por el Instituto de Administración de África del Sur

quien es la propietaria de los derechos de autor. La primera versión fue denominada King, la segunda King II en el año 2002, King III en el año 2009 y la más reciente en el año 2019 a la que se le llama King IV. Este documento tiene como objetivo establecer buenas prácticas corporativas sin distinción del tipo de organización, centra su atención en el Gobierno Corporativo, con énfasis en el liderazgo, sustentabilidad y lo que se denomina ciudadanía corporativa, asimismo recomienda que la auditoría se base sobre la base de riesgos que puedan afectar a la organización, este modelo se sostiene en los principios siguientes:

- Ejercicio del Liderazgo y buen gobierno corporativo
- Asignación de funciones claras al Consejo de Administración
- Asignación de las funciones que le competen al Comité de Auditoria
- Gestión de Riesgos
- Gestión de Tecnologías de Información
- Observancia de las leyes en todo aspecto de supervisión y regulación, incluido los códigos
- Asignación del rol de Auditoria Interna
- Establecimiento de las relaciones que debe tener la organización con sus accionistas
- Revelación de información que cumpla con criterios de integridad

COBIT

Documento cuyo propósito es establecer Objetivos para el gobierno de las tecnologías de la información, surgió en los Estados Unidos en el año 1996, se enfoca en el control interno sobre la base de la tecnología de la información, el modelo plantea 34 procesos que cubren 210 objetivos de control.

En el caso de este modelo, no se habla de componentes o elementos sino de dominios tales como.

- Planear y organizar como las tecnologías de la información soportan los procesos de negocios.
- Adquirir e implementar las tecnologías que necesita la organización para integrarlas a los procesos de negocios.

- Brindar servicios de soporte, que se relacionan a los aspectos de seguridad y continuidad, procesamiento de datos que considera los controles para su aplicación.
- Monitorear los procesos de la organización para verificar si están operando adecuadamente y si se cumplen los controles internos para los procesos de Tecnología de Información – TI.

MECI Modelo Estándar de Control Interno

El modelo se originó en Colombia 2005, frente a la necesidad de crear un modelo que se pudiera implementar en el sector público, con el propósito de contar con una estructura básica para que las entidades puedan evaluar la estrategia, gestión y el proceso administrativo de la organización.

El modelo se rige por tres principios fundamentales, el de la autorregulación es decir la entidad tiene la capacidad de formular sus normativas que regulan sus actividades, el autocontrol mediante el cual el servidor público considera el control interno inherente al desarrollo de sus funciones y responsabilidades y finalmente la autogestión entendida esta como la capacidad de interrelacionar los dos primeros principios con el propósito de que la ejecución administrativa sea efectiva. Los elementos fundamentales del modelo son:

1. La Administración del talento humano
2. Realizar una Gestión estratégica
3. La Gestión del riesgo
4. La realización de autoevaluaciones
5. Actividades de Auditoria Interna
6. Formular y ejecutar planes de mejoramiento

MICIL

Informe conocido como Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, fue impulsado por la Federación Latinoamérica de Auditores Internos (FLAI) en el año 2003 con el propósito de atender las necesidades de control que tienen las organizaciones privadas y públicas de Latinoamérica

Su foco de atención es la de que las organizaciones aseguren un adecuado ambiente de control, de tal manera que se constituya como base para la

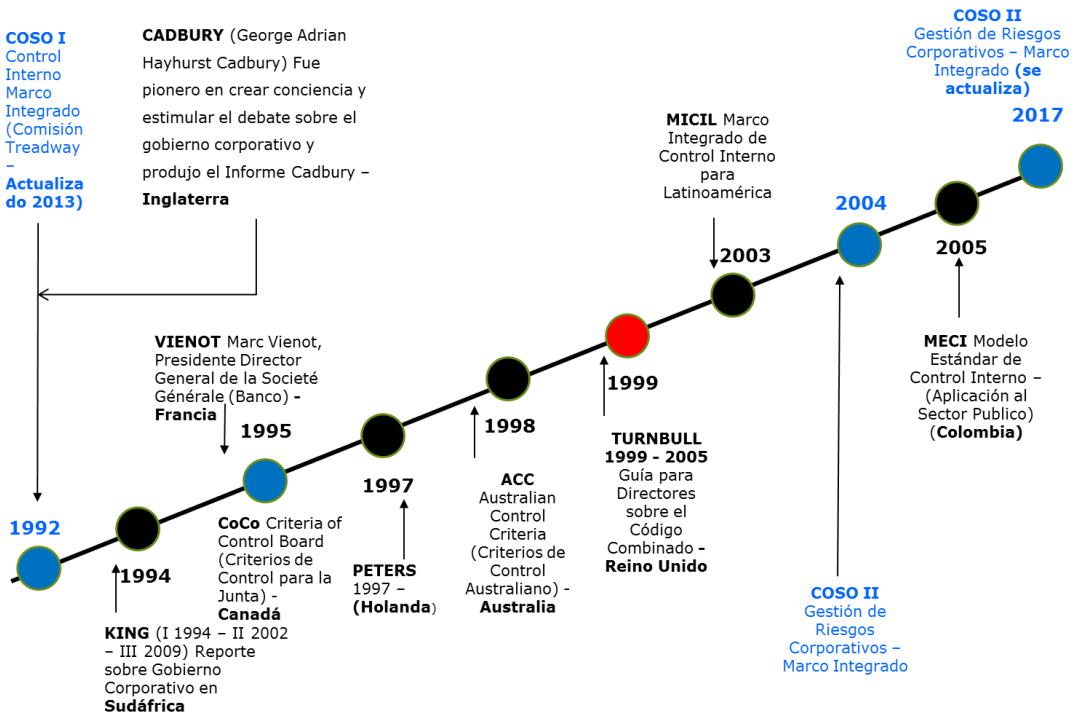
implementación otros componentes, de tal manera que asegure el funcionamiento de estos en todos los niveles de la organización.

Asimismo, el aseguramiento de un adecuado Ambiente de Control debe realizarse sobre la base de implementar los cinco componentes en el Sistema de Control de la organización, siendo estos los siguientes:

- Establecer un adecuado ambiente de control para el desarrollo del trabajo institucional
- Evaluar los riesgos que no permitan lograr los objetivos de la organización
- Desarrollar actividades de control que permitan minimizar los riesgos
- Fomentar la transparencia a través de una información integra y clara a todo nivel
- Ejercer actividades de supervisión interna de manera continua y externa periódicamente

Lo expresado se puede resumir en la siguiente figura.

Figura 1: MODELOS DE CONTROL



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Antecedentes de Investigación

Se hallaron trabajos de investigación tanto nacional como extranjera, que de alguna manera se vinculan a la presente investigación en cuanto al tema de control interno.

2.2.1 Antecedentes Nacionales

Coha (2018) desarrolló la investigación “Control Interno en la Gestión Pública. El Caso de una entidad del Estado, año 2017”, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Pos Grado, ciudad de Lima. Estableció como principal objetivo, identificar los problemas que no permitieron implementar el SCI.
El autor de la tesis opto por un enfoque cualitativo, que es definido por los investigadores, Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), quienes lo definieron:

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

El método utilizado fue sistemático, el mismo que permitió al investigador analizar información sobre el problema de investigación, de tal manera que le permitió recomendar una solución al problema, en cuanto al Diseño estuvo orientada en el estudio del caso. El escenario de estudio fue la Academia de la Magistratura, entidad que tiene como responsabilidad capacitar, actualizar, perfeccionar y acreditar a los Magistrados del Poder Judicial, así como a los del Ministerio Público. El investigador entrevistó a dos profesionales conocedores del tema de Control Interno para entidades estatales. El primero de ellos, fue la jefa de la Oficina de Planificación y Presupuesto que se

desempeña también como Secretaria Técnica del Comité de Control Interno y el segundo, un consultor especialista de Auditoria Interna.

Una de las conclusiones a la que arriba el investigador es apoyado en lo que señala Argandoña (2014), quien sostuvo “los titulares en las entidades del Estado en algunos casos tienen desconocimiento, así como otros Titulares, denotan la falta de voluntad en cumplir con la implementación del Sistema de Control Interno, como obliga la Ley”.

Otra conclusión se apoyó en el estudio que realizó el Órgano de Control Superior de nuestro país, cuyos resultados fueron publicaron en el Boletín Institucional “Control” (2015) donde se asevera que 655 entidades públicas que representan el 25% de las 2,491 entidades a nivel nacional habrían implementado su SCI.

Finalmente determinó, que los Coordinadores y el personal integrante del Comité de Control y de los Equipos Trabajo, estos últimos responsables directos de implementar el Sistema de Control, no habían sido adecuada y oportunamente capacitados en esta materia.

Fue de interés para el presente trabajo de investigación, las preguntas establecidas en la Guía de Entrevista utilizada por el investigador.

López (2016) realizó la investigación “Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín, 2016”, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, cuyo objetivo principal fue establecer si existe relación entre el SCI y el Desempeño Laboral del Personal que labora en la oficina Gestión del Gobierno Regional del departamento de San Martín. El diseño de la investigación fue Descriptivo – Correlacional, se determinó como población y muestra los 21 colaboradores que laboran en la oficina antes señalada, debido a su reducido número, a los que se les solicitó que respondieran dos encuestas vinculadas al control interno, complementándose en trabajo de campo con la recopilación de información documentaria.

La principal conclusión a la que arribó el investigador fue que existe una relación directa entre las variables Sistema de Control y Desempeño Laboral, ya que un 38% de los encuestados manifestaron que el nivel de desempeño fue “Alto” en el año 2016.

Espínola, Urbina (2015) investigadores que titularon su tesis ““Fortalecimiento del Sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO-2013”, Universidad del Pacifico, Escuela de Posgrado, Lima. Planteó como objetivo principal proponer lineamientos adecuados para implementar el SCI en una institución educativa IFB. Este objetivo se basó en la preocupación que existía por parte de la Alta Dirección de esta institución de que sus actividades se realizarán dentro de las normas establecidas, orientando la eficiente administración de los recursos financieros, humanos y materiales, a fin de brindar a los grupos de interés una seguridad razonable que se lograrán los objetivos institucionales. Para tal efecto realizaron un diagnóstico que se realizó siguiendo las actividades siguientes:

1. Identificación del marco metodológico, en este caso COSO-2013.
2. Identificación de la documentación requerida para el trabajo, que está en función a cada componente del marco COSO.
3. Entrevistas y encuestas a los grupos de interés.
4. Diagnóstico de la situación actual
5. Identificación de los planes de acción requeridos en función del diagnóstico.
6. Definición de la hoja de ruta, que considera aquellos puntos críticos que merecerán atención a través de los planes de remediación.

El trabajo de investigación concluyó entre otros aspectos, que la Alta Dirección de la institución educativa IFB reconoce que el nivel de madurez del SCI se mantenía aún en proceso de implementación y que para fortalecerlo se requiere dotar de Recursos Humanos, Financieros, y priorizar la ejecución de los Planes de Acción de acuerdo a la “Hoja de Ruta” trazada, que contiene las actividades secuenciales a realizar. En ese sentido para hacer viable la ejecución de los planes, la Alta Dirección debería comunicar a todos los

niveles de la institución, la importancia que tiene el Control Interno para alcanzar los objetivos, dejando entrever que se requeriría capacitar a los miembros de toda la institución educativa en este tema.

Fue de interés el presente trabajo la aplicación del Marco Integrado de Control Interno COSO en una entidad privada.

Barbarán (2013) desarrolló el trabajo de investigación “Implementación del Control Interno en la Gestión Institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú”, Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Sección Posgrado, Lima, quien estableció como objetivo principal, determinar si la implementación del Sistema de Control tenía un efecto directo sobre la organización. El tipo de investigación se denominó “Investigación básica o pura”, su nivel fue descriptivo, explicativo y correlacional; y su diseño fue no experimental ya que no se manipularon las variables en observación. La población que se consideró fue de 46 empleados que participan en las labores de control interno de la entidad, de los cuales extrajo una muestra total de 33 empleados, 30 administrativos y 3 voluntarios, a quienes se les pidió resolvieran una encuesta.

Del procesamiento de las encuestas, se concluyó que la falta de conocimiento y la poca importancia que le dieron los funcionarios al tema de Control Interno se constituyeron en los factores limitantes para la implementación en la entidad y no la falta de criterios normativos respecto éste, debido a que en los planes de capacitación no se incluyeron talleres ni charlas de sensibilización en relación con control interno. Finalmente, el investigador evidenció que no se había constituido un Comité que tenga como responsabilidad la implementación del SCI.

De este trabajo fue de interés el procesamiento de las encuestas realizadas a los trabajadores de la entidad.

Sotomayor (2009) desarrolló un trabajo de investigación al que llamó “El Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú”, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Sección Posgrado, estableció como objetivo principal proponer un programa de capacitación que sirva de marco de referencia para que las entidades del Estado puedan elaborar su programa anual de capacitación, dirigido al personal a todo nivel, para fortalecer la Cultura de Control Interno, teniendo como efecto la gestión optima de los recursos y permita superar la situación problemática analizada.

El diseño metodológico seguido en esta tesis, de acuerdo a su propósito, naturaleza de los problemas y objetivos formulados, reunió las condiciones para calificarla como investigación “aplicada” y por el uso de herramientas de recolección de información fue exploratoria, en cuanto a su nivel se desarrolló en tres fases, descriptiva, explicativa y finalmente correlacionada.

La población considerada por el investigador fue el total de trabajadores del sector público en el año 2006, no incluyéndose en esta a los trabajadores de los Gobiernos Locales, debido a que no se incluyó este dato por parte del Ministerio de Economía y Fianzas. Considerando en la población al personal nombrado 580,851, contratados 158,058 y de Servicio No Personales (SNP) 79,837 haciendo un total de 818,746 personas, de esta se extrajo una muestra de 130.

Las siguientes preguntas en la entrevista que realizó el investigador fueron relevantes para el objeto de estudio:

5. “¿La adecuada implementación del Sistema de control interno de las organizaciones públicas propiciará la eficacia y eficiencia del control gubernamental?
6. ¿Cree usted que con un Programa de Capacitación sobre el Sistema de Control Interno y su respectivo monitoreo se tendría mejores resultados de control gubernamental?”

Las repuestas de las entrevistas realizadas permitieron que el investigador definiera los tópicos a incluirse en un programa de capacitación tipo, para cualquier entidad del estado cuyo propósito sería el fortalecer el control

gubernamental en la entidad, el mismo que debería iniciarse previamente con una charla de concienciación, proponiendo los temas y horas siguientes:

1. “Introducción al Control Interno Gerencial (21 horas)
2. Normas de Control Interno (21 horas)
3. Enfoque moderno de control interno (21 horas)
4. Evaluación del control interno (21 horas)
5. Evaluación de Riesgos (21 horas)
6. Código de Ética (21 horas)
7. Sub Total (126 horas)
8. Charla de Sensibilización CG-SCI (03 horas)
9. Total (129 horas)”

De este trabajo de investigación fue de interés el desarrollo de las preguntas que llevaron al investigador a proponer un Programa de Capacitación anual, que permita fortalecer los conocimientos sobre control interno.

2.3. Bases Teóricas

El Control ha sido visto desde la antigüedad como una acción de ejercer el poder, y de castigar a aquellos que se desviaban de los establecidos, por lo tanto, existía miedo, la intimidación, pero el tiempo ha transcurrido y muchas cosas han cambiado hasta la actualidad, llevando a que el control sea parte de la Cultura Organizacional y que sea visto como algo que apoya a lograr los objetivos de las organizaciones más que un obstáculo en ese camino.

Mantilla (2009) señala que la primera definición de control interno fue realizada en el año 1949 por una institución ligada a la profesión contable en Estados Unidos, Committee on Working Procedures of the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), para esta institución el control interno estaba definido así:

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus

> datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas" (pp.89).

Según el autor, esta definición es amplia y abarca más allá de las actividades tradicionales de contabilidad y finanzas, incluyendo el control presupuestal, reportes, entre otros, asimismo se muestra de acuerdo con la importancia de difundir los aspectos relacionados al control, debiéndose elaborar programas de entrenamiento cuyo propósito estén orientados a fortalecer los conocimientos del personal con el fin de cumplir de manera eficiente y eficaz sus responsabilidades.

Esta definición se mantuvo por mucho tiempo y se constituyó en el paradigma de control, siendo aceptado por todas las entidades, posteriormente el AICPA dividió esta definición en dos componentes, el control administrativo y el contable, esta definición estuvo vigente hasta los años 90s, tuvo mucha aceptación, pero sin embargo generaba confusión debido a su alcance a un nivel operacional centrado en la parte contable.

Paralelamente a la definición establecida The Institute of Internal Auditors elaboró la siguiente definición:

> "Control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que estarán logrando los siguientes objetivos" (pp.91).

- Alcanzar los objetivos y metas determinadas
- Gestionar en condiciones eficiencia, eficacia y efectividad los recursos.
- Proteger los activos.
- Obtener información íntegra que permita tener una confianza en ésta.
- Cumplir con el marco de leyes y las normativas internas de la organización.

Estupiñán (2008) señala que el enfoque tradicional del Control Interno consideraba los controles administrativos y contables y que se apoyaban en cuatro elementos:

Tabla 2: Elementos del Control Interno Enfoque Tradicional

Organización	Sistemas y Procedimientos
Dirección Asignación de responsabilidades Segregación de deberes Coordinación	Manuales de procedimientos Sistemas Formas Informes
Personal	**Supervisión**
Selección Capacitación Eficiencia Moralidad Retribución	Interna Externa Autocontrol

Fuente: Rodrigo Estupiñán Gaitán "Control Interno y Fraudes" pág. 19 – 20.

Fonseca (2007) señala como los antecedentes al informe COSO, que en la década de los 70´ refiere al famoso caso "Watergate", cuyas investigaciones se llevaron a cabo entre los años 1973 - 1976, que significó la renuncia del presidente de los Estados Unidos Richard Milhous Nixon, con lo cual se inicia un periodo de tomar atención al control interno en razón a pagos indebidos realizados por empresas norteamericanas, conllevando a que se promulgara una ley conocida como "Foreing Corrupt Practices Act (FCPA)" en 1977 que dispuso que las empresas llevaran libros, registros y cuentas para reflejar de manera transparente sus cuentas y mantener un sistema de control interno adecuado.

Serrano (2016) señala que el Control forma parte del Proceso Administrativo, cita a la teoría de la administración (Terry, 1999) que expresa que Planear implica determinar objetivos teniendo en consideración sus plazos y formas, para tal efecto se requiere de la Organización que involucra los recursos necesarios, los cuales se gestionarán mediante una serie de actividades en las que se asignan los roles a determinadas personas, dándoles la autoridad y responsabilidad, todo ello dentro de un marco de Dirección para alcanzar los objetivos y se requiere del Control para verificar el cumplimiento de lo

planeado y finalmente la Evaluación de los resultados comparándolos con lo que se previó inicialmente.

Refiriéndose a su país México señala que la norma oficial define el Control como:

> "El conjunto de medios, mecanismos o procedimientos implementados por los titulares de las dependencias y entidades y de la Procuraduría General de la República, así como por los demás servidores públicos en el ámbito de sus respectivas competencias, con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, obtener información confiable y oportuna; y cumplir con el marco jurídico aplicable a las mismas (Acuerdo de la Secretaría de la Función Pública publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010), por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno" (pp. 94 – 96).

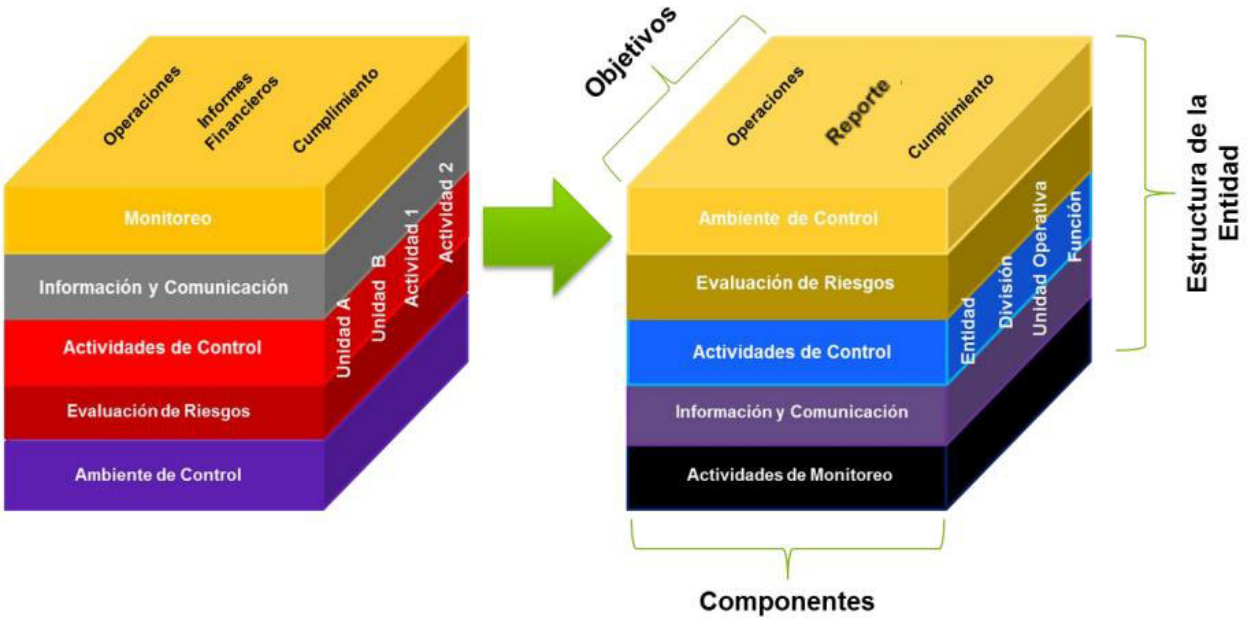
Los diversos países en el mundo han realizado esfuerzos para proponer modelos de control para el buen gobierno, control y gestión de riesgos en las organizaciones. El más difundido ha sido el que formuló la Comisión COSO en EE.UU. en el año 1992, siendo este marco de referencia para otros modelos, informes o guías a nivel mundial, como es el caso de Coco en Canadá, Cadbury en Reino Unido, Vienot en Francia, Peters en Holanda, King en Sudáfrica y finamente en Latinoamérica el informe conocido como MICIL que es una adaptación del modelo COSO, todos ellos tuvieron su fuente de origen en los problemas ocasionados por empresa del sector privado o público que realizaron malas prácticas en la gestión de las organizaciones con resultados negativos para sus grupos de interés.

Uno de los marcos más utilizados en el mundo, que ha servido como modelo para diseñar, implementar, evaluar y mejorar los Sistemas de Control Interno ha sido COSO, incluso otros modelos como CADBURY, VIENOT y PETERS, basaron su desarrollo en este marco.

Coso (2013) señala “el control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrado y dinámico”, de aplicación de manera indistinta a cualquier tipo de empresa grande, mediana, pequeña, ya sea privada o gubernamental u organización sin fines de lucro, asimismo la implementación puede ser distinta según lo requiera la organización, por ejemplo en la pequeña empresa el sistema de control podría ser menos formal que en las grandes.

COSO en su informe 2013, mantiene los cinco componentes planteados en el 1992, adiciona 17 principios que se relacionan con cada uno de ellos que luego se despliegan en 87 atributos tal como se observa en la figura siguiente:

Figura 2: ESTRUCTURA MARCO COSO (1992 – 2013)



Fuente: https://www2deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf

Considera además que los componentes, principios y atributos establecidos todos ellos integrados de tal manera que se incorporen en la totalidad de la organización, unidad de negocio o proceso, orientados al logro de los objetivos entre categorías Operaciones, Reporte y Cumplimiento, como se observa en la figura anterior y en la siguiente:

Figura 3: COMPONENTES Y PRINCIPIOS COSO



Fuente: http://www.asm.gob.mx/wp-content/uploads/2016/06/CONTROL_INTERNO_JUNIO_2016.pdf

Los componentes integrados se entienden de la siguiente manera:

- Entorno de control, hace referencia a la conducta en un marco de integridad y de valores éticos que deben demostrar los miembros de la Alta Dirección de las organizaciones respecto al Control Interno y la importancia que tiene éste, de tal manera que marque la pauta de comportamiento que debe seguir el personal. Asimismo, este componente ejerce gran influencia, por no decir que es determinante para que los otros componentes funcionen adecuadamente.
- Evaluación de Riesgos, las organizaciones antes del inicio de sus operaciones y durante éstas, enfrenta una serie de riesgos de fuentes externas o internas que pueden tener un efecto negativo al interferir en el logro de sus objetivos, pero también otros pueden significar oportunidades para su crecimiento y generación de valor.
- Actividades de Control, estas se hacen tangibles a través de las políticas, manuales procedimientos, reglamentos y directivas que la organización ha formulado con el propósito que las acciones a todo nivel se lleven a cabo tal como lo instruyó la dirección, con el objetivo de mitigar los riesgos, pudiendo ser estas preventivas o de detección, pudiéndose realizar de

manera manual, automatizada o una combinación de éstas, siendo realizadas a través de la autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisión que deben realizar al desempeño organizacional.

- Información y comunicación, toda organización requiere estar informada respecto a cómo funciona el control interno a todo nivel, así la dirección para tomar medidas correctivas a las desviaciones de control interno debe recibir información tanto de fuentes internas y externas. Asimismo, la comunicación le permite a la alta dirección enviar un mensaje claro con relación a la responsabilidad que tiene el personal en cuanto al control interno.
- Actividades de Supervisión, comprenden las actividades internas y externas que realiza la organización con el fin de evaluar en que medida los componentes del Sistema de Control se encuentran implementados y en funcionamiento, actividad que debe ser realizada a través de autoevaluaciones o evaluaciones externas como las que realizan los Órganos de Control.

Cabe señalar que el modelo estableció tres categorías de objetivos, que toda organización debe procurar alcanzar, estos tienen tal claridad que no deja la posibilidad de duda de los esfuerzos que el personal a todo nivel debe hacer para lograrlos, siendo estos:

- Objetivos operativos, estos se vinculan al uso adecuado de los recursos dispuestos para que la organización lleve a cabo sus actividades siendo estos gestionados en un marco de eficiencia, cautelando que los activos se encuentren debidamente protegidos.
- Objetivos de información, abarca la información financiera y no financiera, que emana de la organización o de fuentes externas, tienen como característica ser confiable y estar a disposición oportunamente, e implica la transparencia de las acciones de la organización.
- Objetivos de cumplimiento, la organización debe cumplir con los marcos establecidos por las leyes en el país y por los entes reguladores.

Teniendo en consideración lo expuesto, el informe COSO define el control interno:

"El control 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" (pp.01).

Esta definición devela algunos aspectos importantes:

- Comprende todo el personal de la organización.
- Permite el logro de los objetivos que se relacionan a las operaciones, información generada tanto financiera como operativa y el cumplimiento de las leyes.
- Proporciona seguridad razonable y no absoluta debido a que las personas son las que los ejecutan.

En nuestro país, se han establecido una serie de normas, que regulan que las entidades cumplan con éstas a fin de procurar la debida diligencia en la administración de los fondos públicos puestos a su disposición para el logro de sus objetivos.

La Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República" (2002), fija el rol que compete a las entidades del Estado como a la Contraloría General de la República, señalando que las normas son aplicables a todas las que se encuentran dentro del ámbito de sistema nacional de control, independientemente del régimen en el que se encuentren o la fuente de financiamiento de sus recursos.

Con relación al Control Interno, la Ley en el artículo N° 6 establece el concepto de control gubernamental:

"El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de

eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes".

Asimismo señala que debe ser interno y externo y su proceso se debe entender como integral y dinámico.

Figura 4: TIPOS DE CONTROL

TIPOS DE CONTROL	CONTROL EXTERNO	CONTROL INTERNO
¿Qué es?	Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que se aplican con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.	El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.
¿Quién es el responsable?	• Contraloría General de la República • Órgano de Control Institucional • Sociedades de Auditoría	Entidad pública (Titular, funcionarios y servidores)

Fuente: Publicación de la Contraloría General de La República – Departamento de Estudios e Investigaciones.

Adicionalmente el Artículo N° 7 precisa lo siguiente:

- El Control Interno se ejecuta en desarrollo de las acciones que llevan a cabo los servidores públicos teniendo cuidado de la realización en tres momentos, antes, durante su ejecución y las que se deberán realizar de manera posterior, con el propósito fundamental de que los recursos puestos a disposición sean correctamente administrados, acorde a los procedimientos determinados para tal caso.
- Las acciones de control previo y simultaneo son de responsabilidad de los servidores en los órganos de Gobierno, Dirección y Gestión Administrativa de la entidad en el marco de la responsabilidad que les compete, siendo éstas inherentes a sus funciones, realizándose con sujeción a las normas,

políticas, para el registro, verificación, evaluación, seguridad y protección de los recursos públicos.

- Las acciones de control posterior son realizadas por los responsables de que están a cargo del servidor o funcionario que lleva a cabo sus funciones, sobre la base de las disposiciones establecidas para tal efecto, así como por el Órgano de Control Institucional de acuerdo a su plan anual de actividades, con el propósito de evidenciar que la gestión de los recursos asignados se realice en el marco de las normas establecidas y cumpliendo las leyes para tal efecto.
- El titular tiene la responsabilidad de fomentar un adecuado ambiente de control, a través de sus acciones, decisiones y apoyando el fortalecimiento del Sistema de Control, por lo que debe supervisar el adecuado y oportuno funcionamiento en un contexto de rendición de cuentas, que permita que se logre la misión y objetivos institucionales.

La Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las entidades del Estado" (2006), señala en el Artículo 1° Objeto de la Ley:

"Tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior".

En el Artículo 3° define al Sistema de Control Interno:

"Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley".

Asimismo, en este artículo 3° de la Ley señala que el SCI comprende los componentes siguientes:

a) Ambiente de control; referido a la creación de un ambiente organizacional que favorezca conductas éticas por parte de los directivos y trabajadores de la organización, para tal efecto es importante la conducta que muestren sus autoridades de los órganos de gobierno con relación al control interno y otros aspectos relacionados con la adecuada gestión de la organización.
b) Evaluación de riesgos; la organización debe identificar, evaluar y emprender acciones oportunas y adecuadas con el objetivo de mitigar los diversos tipos de riesgos que imposibilitarían que esta logre cumplir con sus objetivos.
c) Actividades de control gerencial; se debe procurar formular las normativas de gestión institucional para el desarrollo de las funciones y responsabilidades asignadas a los servidores de la entidad, en todos los niveles de desagregación organizacional, con fin de lograr los objetivos previstos, tendiendo en cuenta que pudieran surgir eventos internos y externos de diversas índoles que puede afectarlos, en ese sentido da una seguridad razonable de alcanzarlos.
d) Actividades de prevención y monitoreo; se realizan con el objeto que la organización cumpla bajo condiciones de idoneidad y calidad, los objetivos del control interno establecidos en las normas de control, a fin de adoptar las medidas correctivas del caso.
e) Sistemas de información y comunicación; que se constituyen en el soporte y comunicación de las actividades que la organización realiza en el ámbito de su gestión y de control interno, permitiéndole registrar, procesar, integrar y divulgar la información de manera interna como externa, teniendo plataformas tecnológicas accesibles y modernas con bases de datos que garanticen la integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información.
f) El seguimiento de resultados; la organización debe realizar una evaluación de su desempeño a fin de identificar desviaciones respecto a los objetivos de gestión, control interno y los relacionados a la implementación de las

recomendaciones comunicadas a la Dirección de la entidad, en los informes que emita el Órgano de Control Institucional.

g) Los compromisos de mejoramiento; es un compromiso asumido por los servidores de la entidad de realizar autoevaluaciones de su sistema de control a fin de adoptar medidas de fortalecimiento del mismo, contribuyendo de esta manera a una mejor gestión de la organización respecto a los recursos asignados, sus objetivos y control interno.

Implementación del Control Interno y sus Objetivos**:**

La Ley de Control Interno prevé que es responsabilidad del Titular y los trabajadores establecer y aprobar las normas que permitan regular el adecuado funcionamiento del SCI con el objeto de fortalecerlo, permitiéndole cumplir los objetivos siguientes:

a. Calidad de los servicios, basada en la gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, dentro del marco de redición de cuentas.
b. Cautelar que los recursos puestos a disposición de la entidad sean administrados adecuadamente acorde a las políticas, procedimientos y leyes, a fin de evitar derroches, mal uso, irregularidades, conductas disfuncionales que atenten contra la entidad en la consecución de sus objetivos.
c. Desempeñar las funciones dentro de lo establecido en la normatividad establecida por la entidad para su gestión.
d. La información debe cumplir con los criterios de confiabilidad, disponibilidad e integridad, por lo que la entidad debe adoptar las medidas que garanticen estos tres criterios.
e. Promover desde los órganos de gobierno las prácticas de conducta en el marco de la ética pública, los principios y valores institucionales.
f. Rendir cuentas por los recursos entregados a los servidores públicos de la entidad a todo nivel, para el desarrollo de sus funciones dirigidas al logro de los objetivos de la institución.

Funcionamiento del Control Interno y obligaciones del Titular y funcionarios:

La Ley del Sistema de Control Interno señala que es dinámico y alcanza a toda la organización, asimismo está sujeto a revisión y mejora, con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos operativos, de reporte financiero y otros, así como al cumplimiento de las leyes, siendo un apoyo a la toma de decisiones a todo nivel de la organización.

En ese sentido el Titular de la entidad debe realizar labores de supervisión que comprenden:

- Que el Sistema de Control Interno, se encuentre organizado y perfeccionado, permitiendo se adopten las medidas de control de manera oportuna y luego sean verificadas para determinar si fueron ejecutadas con el propósito de cumplir los objetivos de la organización, propendiendo a la realización de autoevaluaciones que robustezcan el sistema de control.
- Implementar las recomendaciones de manera oportuna, que devienen de los informes que emite el Órgano de Control Institucional y otras entidades fiscalizadoras en los plazos establecidos por la entidad como parte de su compromiso de fortalecer el sistema de control.
- Se formulen normativas acordes a la naturaleza de la entidad, con el fin de apoyar el desarrollo de sus actividades y el funcionamiento del SCI, dotándole de recursos que le permitan lograr sus objetivos.

Compete a la Contraloría General de la República**.**

Fomentar las buenas prácticas en materia de control interno, emitiendo las normas técnicas de control, que orienten el proceso de implementación, funcionamiento, evaluación y mejora del control, con el compromiso y la responsabilidad que le compete al Titular, de formular las de normas de gestión interna para el desarrollo de las actividades de la entidad a su cargo, en el marco de la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado” y otras afines.

“Normas de Control Interno” aprobadas por Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG

Tiene los objetivos siguientes:

- Proponer el marco que sirva de referencia a las entidades del estado a fin de que estas formulen sus normativas internas de gestión que les permitan regular sus procedimientos administrativos y operativos.
- Guiar la emisión de normativas orientadas a dar el soporte adecuado para la operatividad de los procesos de la entidad, así como para la emisión de información gerencial.
- Uniformizar los conceptos y criterios que permitan que las entidades del estado puedan implementar y aplicar el Control Interno en sus diversas actividades

Definición de Estructura de Control Interno y objetivos

Esta norma es clara respecto a la estructura de control, reseñando que es un proceso integrado a la entidad y que compete su ejecución al Titular, funcionarios y servidores, que ha sido esbozada para hacer frente a los diversos riesgos a lo que se encuentra expuesto la entidad y dar una seguridad razonable con relación a cumplir con su misión.

El control Interno se rige bajo tres principios fundamentales que le dan el carácter de permanente y la facultad de llevar a cabo sus actividades de control.

Figura 5: PRINCIPIOS



Fuente: Contraloría General de la República – Departamento Estudios e Investigaciones.

El Sistema de Control Interno se diseña e implementa para que sirva de base para establecer las responsabilidades de los funcionarios con relación a la Dirección, Administración del ejercicio del control y su supervisión.

Asimismo, esta resolución contiene las normas de control generales y específicas, que sirven de base para la adecuada formalización de las normativas internas en materia de control que formule la entidad, las mismas que están relacionadas a los componentes, que se detallan a continuación:

Norma General 1. Ambiente de Control:

Comprende la actitud que deben mantener los servidores públicos en la entidad en todos los niveles de organización, orientada a mantener, fortalecer los comportamientos éticos, fomentado y puesto en práctica por los responsables de la conducción de entidad, es decir el tono en lo alto será determinante para crear y fortalecer en el tiempo una Cultura de Control en la organización.

Normas básicas:

1.1. Filosofía de la Dirección, (fomentar comportamientos y actitudes en los servidores públicos sobre la base de valores y ética a fin de apoyar el control interno a todo nivel).
1.2. Integridad y valores éticos (actitud positiva hacia el control interno en un marco de conducirse éticamente lo que conlleva a formar parte de la cultura organizacional).
1.3. Administración estratégica (dar el sentido de orientación a la entidad a todo nivel a fin de lograr sus propósitos institucionales).
1.4. Estructura organizacional (el trabajo debe estar dividido de tal manera que sea coherente con los objetivos de la institucional, para tal efecto debe organizarse teniendo en consideración los recursos asignados y los esfuerzos que se requieren para lograr los objetivos).
1.5. Administración de los recursos humanos (los procesos de selección transparentes deben permitir que se incorpore personal competente, y se desarrollen actividades de inducción y desarrollo del personal).

1.6. Competencia profesional (para el adecuado desempeño y una actuación ética, el personal debe poseer los conocimientos y habilidades necesarias).
1.7. Asignación de la autoridad y responsabilidad (deben establecerse las responsabilidades que le competen al servidor público de la entidad, estableciéndose los límites correspondientes).
1.8. Órgano de Control Institucional (se debe constituir un área que tenga la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las labores de control interno, de manera independiente y objetiva, asignándole los recursos humanos, económicos y materiales que le permitan desarrollar sus actividades en concordancia con las normas establecidas por el órgano superior de control).

En relación con este componente, es pertinente resaltar en relación a nuestro tema de investigación el numeral 1.1 Filosofía de la Dirección, que en sus comentarios 01, 02, 03, 04, 05 y 06 respecto a las responsabilidades del Titular de la Entidad prevé lo siguiente:

1. Promover una actitud de apoyo hacia al control interno, que se verá reforzada con el establecimiento de un código de ética que debe ser cumplido a todo nivel y establecer criterios para la evaluación del desempeño.
2. Evaluar y supervisar el funcionamiento del sistema de control de manera constante para garantizar que está funcionando adecuadamente y a través de una conducta orientada al control, enviando el mensaje a todos los niveles de la entidad, lo que revela el compromiso con el mismo.
3. Comunicar al personal de la entidad, la importancia que el control interno tiene para el logro de los objetivos así como la seriedad y actitud positiva necesaria que amerita su tratamiento.
4. Establecer un ambiente positivo que propicie la propuesta de iniciativas por parte del personal orientadas al fortalecimiento de la Cultura Organizacional en materia de control.
5. Motivar al personal a través de mecanismos que reconozcan las iniciativas y/o aportes relacionados a la mejora de los procesos de la organización.

6. Integrar el control interno a la organización, de tal manera que cree confianza entre el personal en un contexto de trabajo en equipo.

Asimismo, sobre el Componente de ambiente de control, es pertinente resaltar lo señalado en numeral 1.6 Competencia profesional en su comentario 01 que señala lo siguiente:

"01 La competencia incluye el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno".

Norma General 2. Evaluación de Riesgos:

El propósito de este componente es fomentar una actitud preventiva en los integrantes de los órganos de Gobierno, Dirección y niveles Operativos, la que se verá reflejada en las decisiones que se adopten en un marco de apetito y tolerancia al riesgo. Comprende el proceso de identificar, evaluar y dar respuesta oportuna a los eventos de riesgo, formulándose planes de acción y el seguimiento de estos, para luego ser reportados a los niveles correspondientes incluida la Alta Dirección y órganos de control.

Todas las entidades deben implementar la administración de riesgos, para tal efecto la norma señala:

"(…) "El Titular debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad, (…)" que tenga entre sus responsabilidades, proponer la política, organización, metodología y procedimientos que debe seguir el personal para cumplir con las responsabilidades relacionadas a la Administración de Riesgos en la entidad.

Asimismo, lo señalado en la norma aclara que no se exime a las unidades orgánicas de la entidad de realizar las actividades identificar, evaluar y

gestionar los riesgos dentro de su ámbito de competencia, a fin de evitar que los riesgos se interpongan a la entidad y sus procesos administrativos.

Es importante señalar que la entidad debe tener en consideración que factores internos como externos que se encuentran fuera de su control pueden afectarla, por lo que se requiere identificar los cambios gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales, con el objeto de adoptar las acciones de prevención frente a cambios disruptivos.

La gestión de riesgos se realiza sobre la base de los objetivos a nivel estratégico, táctico y operativo que la entidad haya establecido adecuadamente, de tal manera que los esfuerzos se dirijan a aquellos riesgos que los afectarían.

La gestión de riesgos implica una serie de elementos que permitirán su implementación, como las técnicas de análisis que se emplearán, la organización que se requerirá con las funciones y responsabilidades a nivel de la unidad orgánica responsable de llevarla adelante, así como de los que la ejecutarán en los niveles organizacionales correspondientes, los mecanismo de comunicación y de alerta, la puesta en conocimiento de las situaciones de riesgos a los órganos de Gobierno y Dirección, a fin de que apoyen las actividades de mitigación de los riesgos, creándose las condiciones para crear y fortalecer en el tiempo una cultura de gestión de riesgo que conjuntamente con la de control se adherirán a la cultura organizacional de la entidad.

Normas básicas:

2.1 Planeamiento para la administración de los riesgos (la gestión de riesgos debe planificarse en cuanto a los objetivos que se pretende alcanzar con ésta, teniendo en cuenta que los eventos pueden tener un efecto positivo o negativo para la entidad por lo que esta debe identificar oportunamente los cambios que se dan en el contexto interno y externo, asimismo involucra la participación de todo el personal de la entidad en sus diversos niveles de organización).

2.2. Identificación de los riesgos (se debe tener en cuenta que el contexto interno y externo está en constante cambio, y se hace necesario identificar los eventos que generen riesgos a la entidad, empleando la metodología establecida por la entidad para la gestión de riesgos, esta debe contemplar las diversas herramientas que ayudarán a los responsables de identificar, evaluar y dar respuestas oportunas y adecuadas a utilizarlas).

2.3. Valoración de los riesgos (que comprende la evaluación del riesgo teniendo en consideración dos perspectivas, la primera está basada sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo sobre la base de la frecuencia de ocurrencia de ser el caso o basado en un juicio de experto y la segunda el impacto, consecuencia o resultado que de materializarse el riesgo ocasionaría a la entidad o proceso afectado).

2.4. Respuesta al riesgo (esta se realiza adoptando una de las cuatro estrategias de respuesta que puede emplear la entidad, evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo, es importante tener en cuenta la tolerancia al riesgo establecido por la entidad, así como el costo/beneficio que involucre la opción de mitigación).

Norma General 3. Actividades de Control Gerencial:

Comprende las políticas y procedimientos establecidos por la organización con el objetivo de evitar que los riesgos afecten los objetivos institucionales, su ejecución es imprescindible y no debe evitarse o incumplirse con ellas, debiendo estar focalizados sobre aquellos que pueda causar perjuicios a la entidad.

Normas básicas:

3.1. Procedimientos de autorización y aprobación (deben estar formalizados y comunicados al personal responsable de los procesos administrativos según el nivel correspondiente).

3.2. Segregación de funciones (principio fundamental de control interno, que expone que las actividades de autorización, registro, procesamiento,

revisión y custodia (archivo) no deben ser realizados por una sola unidad orgánica o persona, es decir concentradas, por lo que estas deben ser separadas de tal manera que se evite el riesgo de error o fraude incluido los actos de corrupción).

3.3. Evaluación costo-beneficio (la propuesta de actividades de control y/o procedimientos de mejora deben estar antecedidas de una evaluación del costo que esta significa y del beneficio que traería su implementación).

3.4. Controles que permitan el acceso a los recursos y archivos (en primera instancia el control de éstos debe estar asignados al personal que se encargará de llevar el adecuado registro y control de estos, en caso de requerirse estos archivos debe llevar el control de quien lo solicita, a fin de evitar el riesgo de pérdida o utilización para otros fines que no sean los de la organización).

3.5. Verificaciones y conciliaciones (permiten identificar errores, fallas, inconsistencias en la ejecución de las actividades o en los resultados obtenidos, estas verificaciones se realizan sobre los registros de la información financiera, administrativa, operativa y estratégica u otra que la entidad haya generado como resultado de sus actividades).

3.6. Evaluación de desempeño (debe realizarse periódicamente de acuerdo a lo establecido en las normas para tal efecto, con el objeto de evaluar los resultados con los previstos en sus planes a fin de adoptar acciones correctivas respecto a sus objetivos o las acciones establecidas para alcanzarlos).

3.7. Rendición de cuentas (los recursos puestos a disposición de la entidad para desarrollar sus actividades, deben ser gestionados de manera eficiente, eficaz y de acuerdo a los objetivos previstos, debiendo rendirse cuentas a todo nivel por los mismos).

3.8. Documentación de los procesos, actividades y tareas (que permitan determinar su trazabilidad y seguimiento de ser el caso, para efectos de cumplimiento de las funciones y de mejora de los mismos o derivados de cambios normativos, o de las actividades de la entidad).

3.9. Revisión de los procesos, actividades y tareas (deben ser revisados periódicamente con el objeto de que estos reflejen como se llevan a cabo las políticas y procedimientos en la entidad, a fin que los productos y servicios cumplan con los requisitos de calidad establecidos por la entidad).

3.10. Controles para las TIC (el acceso a los recursos de TI debe estar debidamente establecidos y documentados, así como aquella que permita la generación de la información se encuentre dentro de los estándares establecidos por la entidad, el principio de segregación debe estar presente en los procesos de gestión de recursos de TIC, en desarrollo, producción, certificación y soporte técnico).

Norma General 4. Información y comunicación:

La información se constituye en un factor relevante para que la entidad desarrolle sus actividades, esta es emitida para que lo servidores a todo nivel adopten decisiones acertadas y oportunas, por lo tanto, debe ser remitida o estar a disposición de los servidores a todo nivel para cumplir con sus funciones y responsabilidades, para tal caso debe cumplirse determinadas normas específicas.

Normas básicas:

4.1. Funciones y características de la información (esta es generada como resultado de las diversas relaciones que establece con su entorno, la misma que debe reflejar la situación existente sin haber sido perjudicada por elementos internos o externos que puedan afectar la integridad, confidencialidad y su disponibilidad).

4.2. Información y responsabilidad (deben establecerse los procedimientos adecuados con el propósito de asignar las funciones y responsabilidades a los servidores de la entidad, por lo que su registro deba cumplir con las políticas y procedimientos establecidos con el objetivo que sea comunicada en tiempo y forma oportuna a quienes la requieren).

4.3. Calidad y suficiencia de la información (debe darse con ciertas características que avalen su calidad en cuanto a su contenido para satisfacer las necesidades de los usuarios que la requieran interna o externamente, debiendo ser generada en cantidad suficiente, conveniente y oportuna para la toma de decisiones).

4.4. Sistemas de información (soportan las actividades de la entidad, por lo que deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades administrativas, operativas y de gestión, de tal manera que ayuden al logro de los objetivos y las metas propuestas, suministrando información para tomar decisiones, por lo tanto, deben apoyar la estrategia de la institución, es por ello la necesidad de contar con Planes Estratégicos de Tecnología de la Información alineados al Plan Estratégico Institucional).

4.5. Flexibilidad al cambio (los sistemas de información deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que pueden devenir de normas regulatorias, el entorno, necesidades de los usuarios o clientes respecto al producto o servicio que se brinda).

4.6. Archivo institucional (la información que se genera ya sea física o electrónica y que se puede custodiar en diversos medios debe cumplir para su archivo y custodia con las disposiciones técnicas y legales del caso).

4.7. Comunicación interna (es un elemento importante que apoya la gestión de la entidad en cuanto a las relaciones que debe mantener los servidores de la entidad, permite que los mensajes lleguen de manera clara y oportuna resultando en crear las condiciones para las buenas relaciones, por lo que debe establecerse una política clara que contemple las necesidades de comunicación interna de la entidad).

4.8. Comunicación externa (se realiza con los grupos de interés externos a la organización, debe apoyar el mantenimiento y sostenimiento de la confianza y buenas relaciones con ellos, manteniendo canales de comunicación abiertos y transparentes de tal manera que se eviten mensajes distorsionados hacia el exterior).

4.9. Canales de comunicación (estos medios deben permitir que el flujo de la información llegue a quienes lo necesitan para el desarrollo de sus actividades y oportuna toma de decisiones, generando oportunidades de acercamiento entre los equipos de trabajo, por lo que deben ser adecuados a las necesidades de la entidad).

Norma General 5. Supervisión:

Los sistemas control deben ser supervisados en cuanto a su funcionamiento, para determinar la efectividad de este, para lo cual se deben desarrollar actividades orientadas a identificar debilidades en el mismo que serán corregidas a través de compromiso de mejoramiento asumidos por la entidad, asimismo los proceso y operaciones llevan incorporados medidas de autocontrol.

Normas básicas:

5.1. Actividades de Prevención y Monitoreo

5.1.1. Prevención (permite conocer si las actividades se están realizando en función a los objetivos previstos, adoptándose de ser el caso las medidas de prevención y corrección).

5.1.2. Monitoreo (son las medidas adoptadas cuyo propósito es determinar la vigencia y eficacia del SCI, de lo contrario se deben efectuar las modificaciones necesarias que ayuden a mantener su eficacia).

5.2. Seguimiento de resultados

5.2.1. Reporte de deficiencias (se deben registrar y ser comunicadas a los responsables con el objetivo que adopten las acciones correctivas del caso).

5.2.2 Seguimiento a las medidas correctivas implantadas (se debe verificar si han sido realizadas de acuerdo a las

recomendaciones formuladas como resultado de las acciones de control, a fin de asegurar su implantación).

5.3. Compromisos de mejoramiento

5.3.1. Autoevaluación (se deben impulsar mecanismos que permita que se incentive la realización de autoevaluaciones a la gestión de la entidad así como al control interno, permitiendo identificar oportunidades para mejorar que derivarán en acciones con el compromiso de mejoramiento institucional).

5.3.2. Evaluaciones independientes (deben ser realizadas por órganos de control que garanticen de manera independiente y objetiva el funcionamiento del SCI, de las cuales surgirán recomendaciones para su mejora).

En relación con la normatividad señalada (Leyes Nos 27785, 28716 y Resolución de Contraloría General CG-320-2006), la Contraloría emitió el primer documento que estableció los lineamientos para implementar el SCI, la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado"

Este documento estableció en su oportunidad los lineamientos técnicos para realizar el diagnóstico y la formulación de un plan de trabajo que contendría las actividades encaminadas a implementar el Sistema de Control en las entidades, estableciendo para tal efecto un plazo de veinticuatro meses, el que no se cumplió, debido a que el Gobierno Central emitió el Decreto de Urgencia 067-2009, que modificó el artículo 10° de la Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado", que en la práctica suspendió la implementación del SCI en las entidades.

En el año 2011, es decir al cabo de dos años de publicado el citado decreto de urgencia, el Gobierno promulgó la Ley N° 29743 "Ley que Modifica el Artículo 10 de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado", restableciendo de esta manera las actividades que quedaron

suspendidas hasta antes del decreto de urgencia, las mismas que deberían realizarse de acuerdo a las normas técnicas que posteriormente formularía la Contraloría.

Cabe precisar, que el Órgano de Control Superior con el interés de conocer el estado situacional del SCI alcanzado por las entidades, en cooperación con la entidad alemana Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Gmbh, realizó el año 2014 un diagnóstico del nivel de avance en relación con la implementación del SCI, publicando en octubre 2015 el informe "Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – 2014"

Del referido informe se obtuvo cierta información importante para los esfuerzos que las entidades del Estado deben llevar a cabo para implementar sus SCI.

El alcance del diagnóstico comprendió 655 entidades estatales, distribuidas en 219 del Gobierno Central, 176 pertenecientes al Gobierno Regional y 260 al Gobierno Local, para el desarrollo de esta actividad se relevó los datos mediante un cuestionario de 51 preguntas, obteniéndose el resultado siguiente:

Figura 6: NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN PROMEDIO



Fuente: Informe "Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – Año 2014, Pág. 18", Contraloría General de la República

Para llevar a cabo el diagnostico, se empleó el "Índice de Implementación del Sistema de Control Interno (IISCI)" que alcanzó un puntaje del 25%, interpretándose este índice con un nivel de madurez "Intermedio".

El análisis comprendió la evaluación de los cinco (5) componentes considerados para implementar el SCI, habiéndose establecido un criterio

adicional para la selección de la entidad, que debiera contar con un jefe de OCI.

Para interpretar los resultados, se estableció una escala de niveles de madurez del SCI, siendo los siguientes:

- “Control Interno Inexistente (0): Las condiciones del elemento de control no existen.
- Control Interno Inicial (1): Las condiciones del elemento de control existen, pero no están formalizadas.
- Control Interno Intermedio (2): Las condiciones del elemento de control existen y están formalizadas.
- Control Interno Avanzado (3): Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.
- Control Interno Óptimo (4): Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documental de su cumplimiento y muestran eficiencia y eficacia.
- Control Interno Mejora continua (5): Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, operando y existe evidencia documental de su cumplimiento, asimismo muestran eficiencia y eficacia y se encuentran en un proceso de mejora continua”.

El informe, en relación con el componente Ambiente de Control, reveló lo siguiente:

(…)

“Otra de las debilidades importantes en este primer Componente es el estado de la promoción de la capacitación en Control Interno dirigida al personal. En poco menos de la mitad de las entidades (46%) no se brinda capacitación en la materia. En un 27% si ha habido charlas de capacitación (generales o específicas) pero no han estado ligadas a un Plan de capacitación en Control Interno. En el 14%, de las entidades si han estado ligadas a un Plan de capacitación, pero en menos casos (2%) realiza la capacitación en forma permanente”.

(…).

Lo señalado en el informe, sobre la base de la pregunta planteada se aprecia de manera detalla en la figura siguiente:

Figura 7: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL – CAPACITACIÓN

4. Señale el estado de la promoción de la capacitación en Control Interno dirigida al personal

No existe	No se brinda capacitación en Control Interno	299	45.7
CI Inicial	Se han realizado o realizan charlas de sensibilización o capacitaciones cortas y/o generales pero que no están ligadas a un Plan de Capacitación en Control Interno en la entidad	178	27.1
CI intermedio	Se han realizado o realizan charlas de sensibilización o capacitaciones cortas pero también actividades de capacitación especializadas pero en ninguna está enmarcada en un Plan de Capacitación en Control Interno	94	14.3
CI avanzado	Se han realizado o realizan charlas de sensibilización o capacitaciones cortas pero también actividades de capacitación especializadas pero las actividades de sensibilización y capacitación sí forman parte de un Plan de Capacitación en Control Interno	59	9.1
CI óptimo	Cumple con la opción 3 y además se ha cumplido con todos los objetivos del Plan de Capacitación	15	2.3
CI mejora continua	Cumple con la opción 4 y la capacitación se realiza en forma permanente con la finalidad de retroalimentar los conocimientos adquiridos.	10	1.5
Total		**655**	**100**

Fuente: Informe "Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – Año 2014, Pág. 41", Contraloría General de la República.

Otro dato está relacionado a la difusión que se le da al Sistema de Control, determinándose que el 34% de los encuestados consideró que no existe ningún tipo de difusión en relación a este tema, un 25% que las autoridades no lo difunden y se carece de claridad en este tema y si se adiciona a estos resultados el hecho que 16% considera que si se realiza ésta no tiene un alcance a toda la entidad, resultados que en su conjunto representan un 76% de deficiencias en cuanto a la difusión.

Figura 8: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL – DIFUSIÓN

3. Señale cuál es el nivel de difusión dado por el Titular y la Alta Dirección al Sistema de Control Interno (directivas, normas, implementación, etc.)

No existe	No existe ningún tipo de difusión	225	34.4
CI Inicial	La difusión es muy poco frecuente y sin objetivos claros	167	25.4
CI intermedio	La difusión se hace bajo objetivos identificables pero no a toda la entidad	106	16.1
CI avanzado	La difusión se hace bajo objetivos identificables y a todo nivel en la entidad	113	17.4
CI óptimo	Cumple con la opción 3 y además se reciben o solicitan sugerencias para mejorar la implementación del Sistema de Control Interno	27	4.1
CI mejora continua	Cumple con la opción 4 y además se implementan cambios a partir de las sugerencias recibidas	17	2.6
Total		**655**	**100**

Fuente: Informe "Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – Año 2014, Pág. 40", Contraloría General de la República.

En relación con el componente Evaluación de Riesgos, datos muy valiosos que los Titulares y funcionarios del Estado deben considerar para la implementación de este componente, mediante cinco (05) preguntas se midió el nivel de madurez en su implementación, observándose lo siguiente:

(…)

"El 68% de las entidades señala que no cuenta con una política de evaluación de riesgos. Un 20% sí la tiene pero ha sido desarrollada en forma parcial o total (planes metodologías, estrategias y/o procedimientos para el análisis y administración de riesgos institucionales) pero sin que dicha política se encuentre aprobada por la Alta Dirección. En un 6% la política sí la aprobó dicha instancia pero solo en el 2% del total de entidades evaluadas el Comité de Riesgos sesiona en forma continua. También un 2%, además de cumplir con lo anterior, emite reportes o informes de evaluación de riesgos. Finalmente, un 2% realiza actividades de evaluación y mejora de los procesos de evaluación de riesgos que realiza la entidad.".

(…)

Figura 9: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS – POLÍTICA

26. Especifique el nivel de desarrollo de la política de evaluación de riesgos en la entidad

No existe	No existe ningún tipo de política de evaluación de riesgos	445	67.9
CI Inicial	La política de evaluación de riesgos ha sido parcial o totalmente desarrollada (planes metodologías, estrategias y/o procedimientos para el análisis y administración de riesgos institucionales) pero no se encuentra aprobada por la Alta Dirección	131	20.1
CI intermedio	Cumple con la opción 1 y además se encuentra aprobada por la Alta Dirección	41	6.2
CI avanzado	Cumple con la opción 2 y además el Comité de riesgos sesiona en forma continua	10	1.5
CI óptimo	Cumple con la opción 3 y además se emiten reportes o informes de evaluación de riesgos	12	1.8
CI mejora continua	Cumple con la opción 4 y además se evalúan, retroalimentan y mejoran los procesos de evaluación de riesgos de la entidad	16	2.4
Total		**655**	**100**

Fuente: Informe "Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – Año 2014, Pág. 51", Contraloría General de la República.

Figura 10: PREGUNTAS RELACIONADAS AL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS – IDENTIFICACIÓN

27. Señale el estado de los elementos de Identificación, valoración y respuesta del Análisis de Riesgos de la entidad

No existe	No se realizan actividades para analizar riesgos	468	71.4
CI Inicial	Se realiza análisis de riesgos pero sin seguir una metodología aprobada por el Titular y la Alta Dirección para la identificación, valoración y respuesta a riesgos	111	16.9
CI intermedio	Se realiza análisis de riesgos en base a la metodología aprobada por el Titular y la Alta Dirección para la identificación, valoración y respuesta a riesgos	27	4.1
CI avanzado	Cumple con la opción 2 y además los resultados de la identificación, valoración y respuesta a los riegos son informados al Titular, Alta Dirección y/o instancias correspondientes	13	2
CI óptimo	Cumple con la opción 3 y además se disponen acciones para mitigar los riesgos identificados	20	3
CI mejora continua	Cumple con la opción 4 y además se adoptan medidas preventivas para evitar futuros riesgos identificados	17	2.6
Total		**655**	**100**

Fuente: Informe "Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – Año 2014, Pág. 51", Contraloría General de la República.

Cabe señalar que. mientras se realizaba el diagnóstico, la Contraloría publicó en agosto 2014 el "Marco Conceptual del Control Interno", alineando las normas de la Resolución N° 320-2006-CG con los componentes y principios establecidos en el COSO – 2013, tal como se presenta en el cuadro siguiente:

Figura 11: RELACIÓN ENTRE COMPONENTES Y PRINCIPIOS CON LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

Componente	Principios	
AMBIENTE DE CONTROL:	1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos	1. Filosofía de la Dirección 2. Integridad y valores éticos
	2. Independencia de la supervisión del Control Interno	
	3. Estructura organizacional apropiada para objetivos	3. Administración estratégica 4. Estructura organizacional
	4. Competencia profesional	5. Administración de los recursos humanos 6. Competencia profesional
	5. Responsable del Control Interno	7. Asignación de autoridad y responsabilidad 8. Órgano de Control Institucional
EVALUACIÓN DEL RIESGO:	6. Objetivos claros	1. Planeamiento de la administración de riesgos
	7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos	2. Identificación de los riesgos 3. Valoración de los riesgos 4. Respuesta al riesgo
	8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos	
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno	
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	1. Procedimientos de autorización y aprobación
		2. Segregación de funciones
		3. Evaluación costo-beneficio
		4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
		5. Verificaciones y conciliaciones
		6. Evaluación de desempeño
		7. Rendición de cuentas
	11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales	10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.	8. Documentación de procesos, actividades y tareas 9. Revisión de procesos, actividades y tareas
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y características de la información 2. Información y responsabilidad 3. Calidad y suficiencia de la información 4. Sistemas de información 5. Flexibilidad al cambio 6. Archivo institucional
	14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno	7. Comunicación interna 9. Canales de comunicación
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno	8. Comunicación externa
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	16. Evaluación para comprobar el Control Interno 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.	A. Actividades de prevención y monitoreo B. Seguimiento de resultados C. Compromisos de mejoramiento

Fuente: Contraloría General de la República, "Marco Conceptual del Control Interno (2014), pág. 34".

El Marco Conceptual de Control Interno resalta los aspectos teóricos conceptuales sobre el control teniendo como marco de referencia el informe COSO, de tal manera que sirva al Titular, los miembros de la Alta Dirección, Personal y Órganos de Control de las entidades del Estado, para que impulsen

nuevamente las actividades de implementación, tal como se muestra a continuación:

Figura 12: MARCO CONCEPTUAL DE CONTROL INTERNO

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN	7
UNIDAD I. EL CONTROL INTERNO	8
Capítulo I. El Control Interno. Aspectos generales	10
1.1 Definición y objetivos del Control Interno	10
1.2 Importancia del Control Interno	12
1.3 Limitaciones del Control Interno	12
1.4 Evolución en la aplicación del Control Interno	13
1.5 Consideraciones finales	16
1.5.1 El Control Interno en el marco del gobierno corporativo	16
1.5.2 El Control Interno como proceso integral	18
Capítulo II. El Control Interno en el sector público	19
2.1 Consideraciones previas	19
2.2 Objetivos del Control Interno en el sector público	20
2.3 Normativa de Control Interno en el sector público y organización de la administración pública	21
2.3.1 Normativa	21
2.3.2 Sistemas de la administración pública	22
2.4 Fundamentos del Control Interno en el sector público	24
2.5 Roles y responsabilidades del Control Interno en el sector público	26
2.6 Tipos de controles para el mantenimiento del sistema de Control Interno en el sector público	27
UNIDAD II. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	29
Capítulo 1. El Sistema de Control Interno. Aspectos generales	31
1.1 Definición del Sistema de Control Interno	31
1.2 Componentes y principios del Sistema de Control Interno	32
1.2.1 Organización del Sistema de Control Interno	32
1.2.2 Descripción de los componentes y principios del Sistema de Control Interno	35
1.2.3 Consideraciones finales	42
1.3 Relación de los componentes y principios con los niveles del Sistema de Control Interno	43
Capítulo 2. La evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno	45

Fuente: Contraloría General de la República, "Marco Conceptual del Control Interno (2014)".

El Gobierno Central en diciembre 2015 promulgó la Ley N° 30372 "Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016", cuya Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final estableció la obligatoriedad de implementar el SCI, concediendo treinta y seis (36) meses

como plazo para dicha acción, facultando a la Contraloría General a emitir las normas técnicas respectivas.

Con el fin de viabilizar lo señalado en la Ley N° 30372, se emitió la Resolución N° 149-2016-CG que aprobó la Directiva N° 013-2016-CG-GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidades del Estado" estableciendo los plazos para la implementación en tres fases: "Planificación", "Ejecución", "Evaluación", como la metodología que permitiera determinar su grado de madurez.

Asimismo, la directiva estableció el cronograma que contenía las diversas actividades a seguir acorde a la Ley N° 30372 "Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2016" a nivel de Gobierno Central, Regional y Local.

La información generada en las tres fases antes señaladas se registraría en un Sistema Informático que la Contraloría instaló en su Portal Web, dejando evidencia del nivel de avance alcanzado.

Por otra parte, en relación con el plazo establecido, este vencía el 31 de diciembre de 2018; sin embargo, en dicha directiva para el caso de las entidades del gobierno el plazo otorgado fue de veinticuatro (24) culminando este el 31 de diciembre de 2017, plazo que el ex Consejo Nacional de la Magistratura no cumplió. Con la finalidad de otorgar un plazo adicional a estas entidades con posterioridad se publicó la Resolución N°490-2017-CG, que extendió el plazo hasta 31 de diciembre 2018.

Asimismo, la citada directiva estableció lo siguiente:

- La implementación comprende tres fases: Planeamiento, Ejecución y Control; las que contienen sus respectivas actividades que permitirán la implementación del SCI.
- Se precisan conceptos concernientes al SCI, Gestión por Procesos y de Riesgos.
- Formular un Plan dirigido a todo el personal con el objeto de sensibilizarlos y capacitarlos, en temas relacionados al Control Interno y otros vinculados a este.

- El Titular debe aprobar un plan de trabajo, que contenga las acciones que permitieran cerrar las brechas (debilidades) en el SCI, en relación con los componentes establecidos en la normativa correspondiente.

Posteriormente, la Contraloría General emitió la Resolución N° 004-2017-CG "Guía para la Implementación y fortalecimiento del Control Interno en las entidades del Estado", dejando sin efecto la Resolución N° 458-2008-CG "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado".

Respecto a esta Guía, es importante señalar lo siguiente:

- Sugirió se emplee el Anexo N°10: "Matriz de Vinculación de los Componentes del SCI con los Instrumentos de Gestión o Prácticas de Gestión de la Entidad", documento que permitió que las entidades vinculen sus documentos normativos con los cinco componentes y los diecisiete principios previstos en el informe COSO 2013 y sus respectivos componentes de control interno.
- Propuso que el alcance de la capacitación comprendiera a todo el personal de la entidad, considerando los temas sugeridos en el Anexo N° 6 "Modelo del Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno", siendo estos:
    - "Charla de sensibilización de CI"
    - "Taller de Implementación del Sistema de Control Interno"
    - "Taller de Implementación de la Gestión por Procesos"
    - "Taller de Implementación de la Gestión de Riesgos"
    - "Charla de sensibilización de CI"

  Estas materias deberían haber sido impartidas a los servidores a todo nivel de la entidad, habiéndose previsto como indicador el consignar la nota mínima y máxima a obtener por los participantes, así como el número de horas lectivas y los costos por participante y total del Plan de Capacitación.

- Se propuso una metodología específica en relación con la gestión de riesgos que podría utilizar la entidad, descrita en el Anexo N° 13: "Metodología de Riesgos", detallando las herramientas y técnicas a utilizar

para identificar, evaluar y dar respuesta a los eventos de riesgo, la misma que comprendería la matrices de riesgos, la forma de evaluar el riesgo teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto que ocasionaría si este se materializara, incluyendo finalmente las acciones de mitigación.

En vista, que las entidades del Estado no habían logrado un nivel satisfactorio de avance para implementar el SCI, mediante Ley N° 30879 “Ley de Presupuesto del año 2019” nuevamente se amplió el plazo hasta el 30 de junio de 2020, disponiéndose en su Centésima Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final que las entidades del Estado sujetas a la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”, deberán implementarlo acorde con las normas técnicas establecidas por la Contraloría, bajo responsabilidad funcional, de no cumplir con lo establecido.

Finalmente, la Contraloría emitió la Resolución N° 146-2019-CG/INTEG, publicada el 17 de mayo 2019, que aprobó la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, dejando sin efecto la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado” y la Resolución N° 004-2017-CG “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.

Esta nueva directiva de implementación del SCI, exceptuó de su alcance a las entidades que se encuentran bajo la dirección del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE y las supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS.

Por otra parte, estableció nuevos procedimientos que permitirían a la entidad guiar las actividades para el seguimiento y evaluación al proceso de implementación del SCI, constituyéndose ésta en un instrumento de gestión permanente para la adecuada administración de sus recursos en condiciones de eficacia y eficiencia, reflejándose en conductas éticas y transparentes

frente a los diversos grupos de interés, respecto a la cual se debe resaltar lo siguiente:

a) Responsabilidades atribuidas para la implementar SCI

- El Titular debe aprobar formalmente el producto elegido que será incluido en el sistema de control, así como aprobar los documentos que se formulen en el marco de la directiva de control, solicitar el acceso al aplicativo de la Contraloría para el registro de la información pertinente, entre otras.
- En el caso, de la actual Junta Nacional de Justicia, es la Dirección General la unidad orgánica que debe dirigir, supervisar y coordinar las acciones orientadas a implementar el SCI, que luego deben ser registradas en el sistema informático dispuesto por la Contraloría.
- Los órganos o áreas designadas responsables de participar en la implementación del SCI, realizarán las coordinaciones con unidad orgánica responsable de su implementación.
- Quedan desactivados los Comités de Control Interno que se organizaron en su oportunidad en las entidades con el propósito de implementar el SCI.

b) Lineamientos para la implementación del Sistema de Control Interno

La citada directiva vigente a la fecha, en concordancia con lo establecido por el Modelo COSO 2013, estableció que los cinco (5) componentes y sus diecisiete (17) principios estarían comprendidos en tres (3) ejes:

1) Cultura Organizacional;

2) Gestión de Riesgos;

3) Supervisión.

Los que se describen a continuación;

1) Eje Cultura Organizacional:

Comprende el Ambiente de Control, Información y Comunicación, que se relacionan con ocho principios, que permiten determinar si la entidad se encuentra comprometida con Integridad y Valores Éticos, para tal efecto el órgano a cargo de la implementación del SCI debe mantenerse independiente de la Alta Dirección; debiendo haber establecido la entidad una estructura orgánica donde las líneas de autoridad y responsabilidad hayan sido definidas claramente a todo nivel, se esfuerza por atraer, desarrollar y retener recursos humanos competentes, genera información relevante para apoyar el control interno comunicándola internamente así como a las partes interesadas en el funcionamiento del control interno.

Este eje se implementa realizando un diagnóstico de la Cultura Organizacional que permita identificar debilidades (brechas) en el Sistema de Control y luego adoptando medidas de remediación para fortalecerlo.

Para realizar el diagnostico, sugirió el uso de un cuestionario (Anexo N° 1) que permite realizar un diagnóstico del SCI en el que se plantean diversas preguntas relacionas a los tres ejes que componen el sistema, entre las que destacan por su relación con la presente investigación las siguientes:

(…)

- “Durante el presente año, ¿la entidad/dependencia ha realizado al menos una charla de sensibilización, dirigido a sus funcionarios y servidores, sobre ética, integridad y su importancia en la función pública?
- ¿Los funcionarios y servidores que son parte del órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI han recibido al menos un curso de capacitación en Control Interno durante los dos últimos años?

- ¿El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI en la entidad/dependencia, durante el presente año ha capacitado a los demás órganos o unidades orgánicas que participan en la implementación del SCI sobre temas de control interno
- ¿La entidad/dependencia cuenta con al menos un funcionario o servidor que se dedique permanentemente a la sensibilización, capacitación, orientación y soporte a los órganos o unidades orgánicas para la implementación del SCI?
- ¿La entidad/dependencia ha tipificado en su Reglamento de Infracciones y Sanciones del personal o documento que haga sus veces las conductas infractoras por incumplimiento de las funciones relacionadas a la implementación del SCI?"

(…)

La directiva, en relación con la capacitación en materia de Control Interno, no establece un mínimo de horas de capacitación ni la forma en la que evaluarán el nivel de conocimientos alcanzado por el personal capacitado de la entidad que permitan asegurar que se logró el objetivo de que el personal cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para la implementación de un SCI efectivo y adecuado en la entidad.

Un aspecto importante relacionado a este eje es que la entidad debe incluir en su "Reglamento de Infracciones y Sanciones del Personal" las conductas consideradas infractoras al proceso de implementación del SCI.

2) <u>Eje Gestión de Riesgos</u>:

Comprende la Evaluación de Riesgos (identificación, evaluación de riesgos y las acciones de mitigación) y Actividades de Control; ambos tienen como fin, que la entidad provea bienes y/o servicios públicos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos o usuarios.

Para implementar este eje, se deberán realizar tres actividades secuenciales:

- Identificar y priorizar los productos en los que se realizara la identificación de riesgos.
- Realizar la evaluación, valoración de riesgos, para determinar la tolerancia al riesgo.
- Establecer las medidas de control (mitigación) que permitan reducir el riesgo.

Sobre el particular se debe señalar que, en relación al Eje Gestión de Riesgos, el citado cuestionario plantea para su evaluación, entre otras, las preguntas siguientes (con opciones de respuesta, NO, No Aplicable, Parcialmente o SI):

(…)

- "¿En la identificación y valoración de riesgos, han participado los órganos o unidades orgánicas responsables de los productos priorizados con sus funcionarios y servidores con mayor conocimiento sobre el desarrollo de los mismos?
- ¿Se ha desarrollado talleres participativos o entrevistas para identificar y valorar los riesgos?
- ¿Durante la identificación de riesgos de cada producto priorizado, se ha analizado si los riesgos identificados son los que afectan en mayor medida la provisión de dicho producto?
- ¿Durante la identificación de riesgos de cada producto priorizado, se ha analizado si existen riesgos de soborno (coima), fraudes financieros o contables, entre otras clases de riesgo de conductas irregulares?
- Durante la determinación de las medidas de control, ¿se ha analizado si dichas medidas permitirán reducir significativamente los correspondientes riesgos?
- ¿Se han desarrollado talleres participativos, entrevistas o panel de expertos para determinar las medidas de control?"

(…)

Respecto a este Eje y en relación con nuestro tema de investigación, es importante resaltar que la presente normativa no precisa que unidad orgánica debe tener la responsabilidad de desarrollar funciones relacionadas a la gestión de riesgos de manera coordinada con otras áreas. En la Resolución N° 320-2006, numeral 2 de la norma general de este componente, señala:

(…)

"La administración de los riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario que corresponda debe designar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica específica"

(…)

La resolución antes señalada fue clara y precisa con relación a asignar la responsabilidad de gestionar y coordinar las acciones para la administración de los riesgos. Acción que no se implementó en el ex CNM, limitando la implementación del componente señalado en el SCI.

Por otro lado, el Decreto Supremo Nº 042-2018-PCM, publicado el 22 de abril de 2018, estableció medidas orientadas a fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción, para tal efecto, en el Artículo 8, numeral 8.1 se señala la creación de la Secretaria de Integridad Pública como órgano responsable entre otros aspectos el desarrollar los mecanismos e instrumentos para prevenir y gestionar los riesgos de corrupción, asimismo en el Artículo 10 señala que las oficinas de Integridad Institucional creadas al interior de las entidades del Estado, deberán mantener relaciones con la Secretaria de Integridad Pública de carácter técnico-funcionales y se subordinan a las disposiciones emitidas en materia de integridad y ética pública, conforme lo establece el Decreto Legislativo N° 1327 "Decreto Legislativo que Establece

Medidas de Protección para el Denunciante de Actos de Corrupción y Sanciona la Denuncias realizadas de Mala Fe".

Asimismo, de acuerdo a la Ley N° 27658 "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado", se promulgó el Decreto Supremo Nº 123-2018-PCM "Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública", que en el Articulo N° 7 Sistema Administrativo de la Gestión Pública, literal h) Evaluación de riesgos de gestión, señala: "Las entidades públicas coordinan e implementan actividades destinadas a la gestión del riesgo, (…)" las que deben realizarse siguiendo los lineamientos y metodologías que determine la Secretaria de Integridad Pública.

Lo señalado anteriormente, nos lleva a concluir que las entidades deberían haber implementado un área que tuviera la responsabilidad de la gestión y coordinación de los riesgos en la entidad y que involucré a todas las áreas en esa actividad.

3) Eje Supervisión

Este eje tiene como propósito dar cuenta de las acciones que la entidad ha ejecutado para la implementación del SCI, teniendo en consideración el Plan Anual que formuló para los ejes antes señalados.

Para llevar a cabo la implementación de este eje de manera adecuada, es necesario que se realicen los pasos siguientes: 1) Seguimiento a la ejecución de los planes de acción y 2) Realizar anualmente la evaluación de la implementación del SCI.

Cabe señalar que existe la creencia que al implementar un SCI teniendo en cuenta los cinco componentes antes señalados se tendrá una seguridad absoluta que se lograrán los objetivos de la entidad, percepción equivocada, los sistemas no son los que fallan, salvo que no hayan sido adecuadamente implementados, los controles en su diseño pueden fallar lo que permitirá que

puedan cometerse errores, el recurso humano es un factor determinante en la ejecución de las actividades de control que permiten determinar si un Sistema de Control es efectivo.

En ese sentido corresponde a los órganos de control evaluar el diseño del control y su efectividad tanto a nivel entidad como en sus procesos, a fin de que las primeras líneas de defensa adopten las medidas correctivas de mejora.

Una estructura de control interno está sujeta al cumplimiento de las medidas de control implementadas en la organización por parte de funcionarios, por lo que puede verse afectada por conducta disfuncionales, que conlleven a no realizar una gestión eficiente y eficaz de los recursos e incluso a presentar información que no refleje la situación real de la entidad.

En ese sentido, las políticas, procedimientos, directivas que se traducen en normas internas de gestión deben ser cumplidas por los servidores públicos a todo nivel, así como los controles que se realizan a través de los sistemas informáticos construidos sobre la base de las necesidades de la entidad, por lo que podrían presentar debilidades, en ese sentido es necesario la incorporación de recursos humanos con principios y valores éticos y capacidades adecuadas para desempeñar adecuadamente las funciones asignadas bajo responsabilidad en el marco de control interno, debiendo ser capacitados en esta materia a fin de entenderlo e involucrarse con este.

Finalmente, como se puede colegir, la Contraloría General de la República desde el año 2008 ha orientado en materia de control interno a las entidades gubernamentales, con el propósito que administren adecuadamente los recursos puestos a su disposición, sin haber logrado su propósito, ampliando los plazos de implementación a través de una serie de normativas al respecto. El Estado también puso de su parte para que esto no se logre, al no exigir que los titulares bajo responsabilidad los implementen en los plazos previstos, en algún momento se atribuyó que había limitaciones presupuestales o recursos insuficientes y que había otras necesidades prioritarias que atendedor.

En relación con lo antes señalado, la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”, establece entre otros.

(…)

Artículo 7°. - Control Interno

“(…)

Es responsabilidad del Titular de la Entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, proponiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

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

En relación con lo señalado, la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”, señala en los artículos siguientes:

“(…)

Artículo 6°. – Obligaciones del Titular y funcionarios

El Titular y funcionarios de la entidad, están obligados a adoptar las acciones oportunas y adecuadas para implementar el SCI, entre otras, se ha establecido:

(…)

b) “Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno”.

“(…)

Artículo 8°. - Responsabilidad

"La inobservancia de la presente Ley, genera responsabilidad administrativa funcional y da lugar a la imposición aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiera lugar, de ser el caso".

Sin embargo, ningún Titular de las entidades del Estado ha sido sancionado, a pesar que la Contraloría emitió oportunamente las normativas relacionadas a la implementación del SCI, habiendo transcurrido 11 años, no habiéndose logrado aún la adecuada implementación de los sistemas de control encontrándose este objetivo lejos de alcanzarse, prueba de ello fue que la Contraloría realizó un análisis y diagnóstico del grado de avance en el año 2014.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación realizada se constituye en Descriptiva según lo define Tamayo y Tamayo (2003):

> "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta" (pp.46).

Esta investigación se caracteriza por ser ex post facto, es decir, se examinará variables que ya han actuado u ocurrido durante el proceso de implementación del SCI, según lo define Tamayo y Tamayo (2003):

> "Este tipo de investigación es apropiado para establecer posibles relaciones de causa-efecto observando que ciertos hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que hayan podido ocasionar. Su característica principal de este tipo de investigación escoge uno o más efectos que le es dable observar y se retrotrae en el tiempo en busca de posibles causas, relaciones y su significado" (pp.52).

El diseño para la investigación será no experimental, y al respecto según Kerlinger y Lee (2002), la definen:

> "Investigación no experimental como la búsqueda empírica y sistemática en la cual el científico no posee control directo de las variables independientes, pues sus manifestaciones ya han ocurrido, o son inherentemente manipulables" (pp.77).

3.2. Unidad de Análisis

La unidad sujeta a análisis de la que se obtuvieron los datos e información para la presente tesis fue ex CNM, actualmente Junta Nacional de Justicia.

3.3. Población de Estudio

La población comprendió a funcionarios y trabajadores de la Alta Dirección, órganos de línea, órganos de apoyo y Órgano de Control Institucional-OCI de la Junta Nacional de Justicia, así como a expertos de la Contraloría General de la República en temas de Control Interno, según se precisa a continuación

Tabla 3: Universo de la población

Unidades Orgánicas	Nivel Directivo	Personal	Total
Alta Dirección	09	27	36
Administración	01	21	22
Presupuesto	01	02	03
Planificación	01	06	07
Direcciones de Línea	03	15	18
Órgano de Control Institucional	01	02	03
Órgano de Tecnología de la Información	01	08	09
Oficina de Asesoría Jurídica	01	03	04
Procuraduría Pública	01	04	05
Funcionarios expertos en Control Interno de la Contraloría General	02		02
TOTAL	21	88	109

Fuente: Portal de Transparencia de la Junta Nacional de Justicia, mes de julio de 2019

3.4. Tamaño de la Muestra

Para la selección, se utilizó la técnica no probabilística, por conveniencia, es decir la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas a las características del investigador. El procedimiento seguido no es mecánico ni sobre la base de probabilidades, solo depende de la decisión que adopte el investigador en función al objetivo de estudio, el

esquema de investigación y del aporte que piensa realizar con los resultados obtenidos en el estudio efectuado.

Se consideró conveniente incluir en la muestra seleccionada a los trabajadores que laboren en cada una de las Unidades Orgánicas y Áreas tanto operativas y administrativas del ex Consejo Nacional de la Magistratura, debido a que ellos son responsables de ejecutar las actividades de control consideradas en la normas, políticas, directivas, entre otras que la entidad ha establecido, siendo el otro criterio utilizado para su selección el que tenga conocimientos de las actividades de la entidad, o que haya sido designado coordinador de control interno o tenga nivel de asesor o jefe de unidad orgánica o área de la entidad.

Se practicaron 29 encuestas, que fueron respondidas por 27 funcionarios y trabajadores del ex CNM, actualmente Junta Nacional de Justicia, y 2 funcionarios de la Contraloría General con experiencia en la implementación del SCI.

3.5. Selección de la Muestra

Tabla 4: Muestra: Selectiva determinada, no estratificada, no probabilística, por conveniencia

Entidad y Unidad Orgánica	Nivel Directivo	Personal	Total
Alta Dirección	3	3	6
Comité de Control Interno	1	2	3
Administración	1	8	9
Presupuesto		1	1
Planificación	1	1	2
Direcciones de Línea	2	2	4
Órgano de Control Institucional	1	1	2
Funcionarios expertos en Control Interno	1	1	2
Total	10	19	29

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnica de Recolección de Datos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta que contenía 10 preguntas estructuradas sobre la base de las variables consideradas en el estudio. La misma que se formalizó en un momento en particular con la finalidad de buscar información de utilidad en nuestra investigación en común.

La encuesta se realizó a una muestra representativa de la población a una fecha determinada, con el fin de conocer estados de opinión sobre hechos específicos relacionados con el problema que justifica la investigación.

La recolección de datos se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta de diez preguntas relacionadas al problema materia de investigación, que se aplicó a nuestra muestra seleccionada de veintinueve (29) personas, que se distribuyen en veinticinco (25) funcionarios y trabajadores del ex CNM, dos (02) integrantes del Órgano de Control Institucional, y dos (2) funcionarios de la Contraloría General expertos en Control Interno, (Ver Anexo N° 1 Encuesta).

De manera complementaria se utilizó la técnica de observación, que permitió ver como se desarrollaron las actividades relacionadas con la implementación del SCI en la entidad antes señalada.

Las preguntas formuladas en las encuestas tuvieron como finalidad demostrar las hipótesis, enfocando las preguntas sobre la situación problemática identificada y dándole la oportunidad a los encuestados que pudieran realizar propuestas o alternativas de solución a la problemática analizada, la encuesta para relevar los datos se muestra en el Anexo N° 1 “Encuesta”.

El procesamiento de la información obtenida a través de las respuestas que respondieron los encuestados, fue tabulada en una hoja de cálculo por cada pregunta, de tal manera que permitiera realizar el tratamiento de la información necesarios y obtener los gráficos donde se mostraran los resultados obtenidos.

Acción que permitió inferir conclusiones por cada respuesta que permitieron identificar propuestas de solución a la problemática de la entidad en relación a la implementación del SCI.

Los informes emitidos por el Órgano de Control Institucional se constituyeron en otra fuente importante de información con relación al proceso de implementación del SCI en el ex Consejo Nacional de la Magistratura.

De manera complementaria, se empleó la técnica de observación para analizar el proceso de implementación y se sostuvo una entrevista con el presidente del Comité del SCI de dicha entidad.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

A continuación, se presenta el análisis a las acciones desplegadas por el ex CNM en el marco de las normas emitidas por el Estado y el Órgano Superior de Control, para implementar el SCI en los organismos gubernamentales, relacionándolas con las hipótesis formuladas en la presente investigación.

4.1.1 En relación con la hipótesis general vinculada al establecimiento de medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo que posibilitaran la implementación del SCI.

Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado” (2006), asigna las responsabilidades que le compete tanto al Titular y funcionarios a cargo de los órganos directivos y ejecutivos, en lo concerniente a formular y aprobar las normas internas necesarias para implementar, actualizar y perfeccionar el SCI para el cumplimiento de sus objetivos.

Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”, establece los principios o reglas bajo las cuales las entidades del estado deberán formular sus normas internas institucionales, asimismo las conductas éticas esperadas en relación con las normas de control establecidas, con la finalidad de garantizar que los recursos puestos a disposición de la entidad sean administrados de manera idónea.

Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, estableció los procedimientos para implementar en un plazo no mayor de veinticuatro (24) el SCI; sin embargo mediante el DU 067-2009, “Decreto de Urgencia que modifica el Art. 10 de la Ley N° 28716” dispuso que la

implementación del SCI se llevaría a cabo de manera progresiva y que las entidades dirigieran sus escasos recursos a la inversión de obras públicas como infraestructura y servicios de agua potable y saneamiento, lo que no permitió continuar con el proceso de implementación en el plazo inicialmente establecido.

Ley N° 29743 “Ley que modifica el Artículo 10 de la Ley 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado” (2011), restablece el reinicio de las actividades vinculadas al proceso de implementación del SCI que habían sido suspendidas en su oportunidad, debiendo ser ejecutadas por todas las entidades estatales en los tres niveles gobierno Central, Regional y Local.

En atención a ello, se promulgó la Ley N° 30372 “Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016”, que estableció en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final que los organismos gubernamentales tenían la obligación de implementar el SCI en un plazo de treinta seis meses, el mismo que culminaría el 31 de diciembre de 2018.

Conforme a lo establecido en la Ley N° 30372, la Contraloría General emitió la Resolución N° 149-2016-CG, que aprobó la Directiva N° 013-2016-CG-GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidades del Estado”, siendo sus objetivos los siguientes:

- Proponer que los organismos gubernamentales en los tres niveles de gobierno Central, Regional y Local lleven a cabo las actividades de implementación de acuerdo al modelo diseñado en la directiva, de tal manera que se cumpla con el plazo establecido.
- Realizar imprescindiblemente la evaluación del nivel de madurez en el que se encuentra el SCI, teniendo como base la información registrada en la plataforma tecnológica habilitada en el Portal Web de la Contraloría.

Al respecto, aprobó el cronograma de actividades para la implementación, fijando un plazo de veinticuatro meses (24) que vencía el 31 de diciembre de 2017, que posteriormente fue ampliado hasta el 31 de diciembre de 2018 mediante la Resolución de Contraloría N° 490-2017-CG.

Asimismo, la Contraloría emitió la Resolución N° 004-2017-CG, que aprobó la nueva “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, dejando sin efecto la Resolución N°458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, documento que establecía la metodología y lineamientos para implementar el SCI.

El Gobierno Central dentro del marco de la Ley N° 30879 “Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019”, estableció como nuevo plazo el 30 de junio 2020, bajo responsabilidad funcional, como lo señala la Centésima Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final de esta Ley.

La Contraloría General, con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en la señalada Ley, mediante Resolución N° 146-2019-CG aprobó la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, dejando sin efecto la Resolución 004-2017CG “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.

En relación con lo expuesto, es pertinente resaltar lo siguiente:

a) La “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” que fuera aprobada mediante Resolución N° 458-2008-CG, determinó el 31 de octubre de 2010 como plazo máximo para implementar el SCI; sin embargo, el Poder Ejecutivo mediante Decreto de Urgencia N° 067-2009 dispuso la aplicación progresiva de la normativa que emita la Contraloría General.

   La expedición del citado Decreto de Urgencia significó en la práctica suspender la implementación del SCI, medida fundamentada en las limitaciones presupuestales que muchas entidades del estado adolecían por la crisis económica que el país estaba atravesando en esos años y por la necesidad de invertir en obras y servicios públicos que beneficiarían a la ciudadanía en el corto plazo.

   Asimismo, otro elemento considerado para la decisión que adoptó Poder Ejecutivo se asentó en el hecho que el personal que integraba los Comités

de Control Interno, responsables de realizar el diagnostico, no era el idóneo; viéndose las entidades en la necesidad de realizar contrataciones de Sociedades de Auditoría o empresas Consultoras que se encargarían de realizar el Diagnostico así como la formulación del Plan de Acción.

b) La Ley N° 29743 (2011), restituye el reinicio de las actividades de implementación, debiendo las entidades seguir los lineamientos formulados por la Contraloría. Situación que no se pudo llevar adelante sino hasta el 2016, año en el que se promulgó la Ley N° 30372 “Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2016”, exigiendo a los organismos gubernamentales que el SCI sea implementado como plazo máximo el 31 de diciembre 2018.

   Con relación a la ley precedente, la Directiva N° 013-2016-CG-GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, estableció el modelo con las acciones que las entidades debían seguir con el fin de culminar con implementar el SCI a nivel de gobierno Central, Regional y Local, disponiendo los plazos de veinticuatro (24) y treinta seis (36) meses respectivamente, dependiendo en qué nivel de gobierno se encuentren, venciendo indefectiblemente el 31 de diciembre de 2017, sin embargo, posteriormente fue ampliado mediante Resolución de Contraloría N° 490-2017-CG hasta el 31 de diciembre de 2018.

   El plazo señalado en el párrafo precedente fue nuevamente prorrogado mediante Ley N° 30879, “Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019” hasta el 30 de junio de 2020, debiendo realizarse la implementación bajo responsabilidad funcional. Con el propósito que se cumpla con lo establecido en la Ley, la Contraloría emitió la Resolución N° 146-2019-CG, que aprobó la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, norma vigente a la fecha, que dejó sin efecto la Directiva Nº 013-2016-CG-GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidades del Estado”.

   Esta nueva directiva establece los procedimientos a seguir para la implementación, esta vez considerando tres ejes a los que denominó

Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión, vinculados a los cinco componentes y diecisiete principios establecidos en el Marco Integrado de Control Interno - COSO 2013, que difiere sustantivamente del modelo de implementación que en su oportunidad había sugerido la Directiva Nº 013-2016-CG-GPROD que consistía en tres (3) fases (Planificación, Ejecución y Evaluación), cinco etapas y diez actividades.

En esta oportunidad la Contraloría General instaló en su Portal Web, el aplicativo denominado “Sistema de Seguimiento y Evaluación de Control Interno – SISECI”, que permitirá el registro del avance realizado.

Por lo expuesto, corresponde señalar que desde la aprobación de la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado” y la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG “Normas Generales de Control”, han transcurrido aproximadamente 13 años, en los que no se ha podido evidenciar que las entidades del Estado cumplieron lo dispuesto en las diversas normas que se dieron durante estos años a fin de implementar los Sistemas de Control Interno, situación de la que no se excluye el ex CNM, debido principalmente al poco interés del Poder Ejecutivo y Legislativo y la falta de una participación activa y oportuna de la Contraloría como órgano rector, para que la entidades del Estado hayan cumplido estrictamente los plazos otorgados para la implementación, que por el contrario se prorrogaron consecutivamente.

En cuanto a la entidad objeto de investigación, no se evidenció que esta haya adoptado acciones que le hubiesen permitido cautelar oportunamente, que se venía cumpliendo con las disposiciones normativas dadas por la Contraloría General de la República, en particular por parte del Titular de la Entidad, principalmente en los factores de capacitación al personal, falta de motivación permanente y la ausencia de un sistema de evaluación de riesgos, situación que no hizo posible que se cumpla con implementar de manera adecuada y oportuna el SCI hasta la fecha.

4.1.2 Respecto a la primera hipótesis específica relacionada a la disposición de capacitar permanentemente en los niveles de Dirección para que se implemente el SCI en el ex CNM.

En relación a la sensibilización y capacitación que el personal de las entidades del Estado debió haber recibido en materia de Control Interno y otros temas afines a este, la normativa emitida por la Contraloría General contempló este asunto tal como se describe a continuación.

- Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, precisaba que el producto que resultaría del diagnóstico sería el Plan de Acción, el mismo que contendría las diversas actividades para cerrar las brechas a las debilidades de control, el mismo que pudo haber sido realizado por personal de la entidad o por la contratación de servicios de consultoría especializada. Dicho Plan que tenía que ser aprobado por el Titular y debía contener entre otros, los aspectos relacionados a capacitación, sensibilización y socialización del personal, señalando lo siguiente:

  Capacitación:

  Indicaba que para cumplir con los objetivos y actividades previstas en el Plan de Trabajo para la implementación del SCI, los integrantes del equipo de trabajo responsable de las labores de implementación debieron previamente haber sido capacitados, situación que fue muy exigua según las evidencias encontradas en el ex CNM.

  Sensibilización y socialización

  La Dirección tenía la responsabilidad de apoyar al equipo de trabajo al cual se le atribuyó la responsabilidad de implementar el SCI, con el propósito que este realizara las actividades necesarias que permitan sensibilizar, motivar y lograr el compromiso del equipo de trabajo y de los servidores de la entidad.

  Asimismo, precisaba que la responsabilidad de la implementación involucra a todos los servidores de la entidad, debiendo estos participar activamente en las actividades de implementación.

- Directiva N° 013-2016-CG-GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidades del Estado”, recomendaba que la sensibilización debería orientarse a los funcionarios, servidores, igualmente capacitando oportunamente a los miembros que integraban los equipos de trabajo responsables de implementar el SCI.

  Precisando además, que el plan de sensibilización y capacitación debería considerar aspectos relacionados al Control Interno, Gestión por procesos y de Riesgos.

- Posteriormente, la Contraloría mediante Resolución N° 004-2017-CG “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, dispuso que las actividades de sensibilización y capacitación deberían tener en consideración los lineamientos siguientes:

  - Debe realizarse actividades previas de sensibilización y socialización a los servidores de la entidad con el propósito de dar a conocer los conceptos, importancia y beneficios que conlleva la implementación del SCI, a fin de lograr que estos se involucren en las actividades correspondientes.
  - Las capacitaciones deben considerar las materias de control interno, gestión por proceso y gestión de riesgos, debiendo ser orientadas en primera instancia al personal que integra los equipos de trabajo responsables de implementar el SCI y en segunda instancia a los funcionarios y servidores de acuerdo al cronograma establecido para tal efecto.
  - La responsabilidad para implementar el Control Interno es atribuible a todos los servidores de la entidad.
  - Sugirió el uso del Anexo N° 6 “Modelo de Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno” que incluía las acciones, indicadores y participantes, así como los temas a tratar como se detalla a continuación:

Tabla 5: Temas de Capacitación / Indicador / Participantes

Temas	Indicador	Participantes
"Charla de sensibilización de Control Interno"	"Más del 50 % obtuvo una nota mínima de 18 (donde la máxima nota es 20)"	"Titular; Alta Dirección, Miembros del Comité de Control Interno; Equipo de Trabajo operativo y Evaluador de ser el caso"
"Taller de "Implementación del Sistema de Control Interno"	"Más del 50 % obtuvo una nota mínima de 18 (donde la máxima nota es 20)"	"Equipo de Trabajo operativo y Evaluador de ser el caso"
"Taller de "Implementación de la gestión por procesos"	"Más del 50 % obtuvo una nota mínima de 16 (donde la máxima nota es 20)"	"Equipo de Trabajo operativo y Evaluador de ser el caso"
"Taller de "Implementación de la gestión de riesgos"	"Más del 50 % obtuvo una nota mínima de 16(donde la máxima nota es 20)"	"Equipo de Trabajo operativo y Evaluador de ser el caso"
"Charla de sensibilización de Control Interno"	"Más del 50 % obtuvo una nota mínima de 18 (donde la máxima nota es 20)"	"Unida Orgánica 1; Unidad Orgánica 2; Unidad Orgánica 3; Unidad Orgánica X"

Fuente: Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"

La normativa señaló que las charlas de sensibilización tenían como principal objetivo, que los servidores obtengan los conocimientos específicos respecto a los conceptos, beneficios e importancia que tiene el Control Interno para la entidad, adicionalmente desarrollar las habilidades necesarias que le permitieran implementar el SCI, la Gestión por Procesos y de Riesgos.

- Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", actualmente vigente, no determina un mínimo de horas de capacitación ni indicadores que permitan medir los resultados de los rendimientos académicos que permitan asegurar que se logró el objetivo de que el personal cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para la implementación de un SCI efectivo y adecuado en la entidad.

En relación con las charlas de sensibilización y capacitación organizadas por el Comité responsable de la implementación del SCI, que fueron dirigidas a los funcionarios y personal del ex CNM, se evidenció lo siguiente:

Año 2016:

- “Charla de sensibilización en Control Interno”, realizado por Contraloría General de la República, duración un día.
- “Curso de capacitación en Gestión de Riesgos”, desarrollado por la Universidad ESAN del 22 de agosto al 8 de septiembre de 2016, con la asistencia de los funcionarios y personal del CNM.

Año 2017:

- Curso: “Gestión, mejora y rediseño de procesos”, dictado por la Universidad ESAN los días 14, 21 de julio; 4, 11, 18 de agosto y 8 de setiembre de 2017.
- Taller: “Sensibilización sobre Control Interno”, organizado por el CNM y dictado por el Profesor Augusto Rázuri Ramírez el 6 de octubre de 2017.
- Curso: “Código de ética en la Gestión Pública”, dictado por la por la Universidad ESAN dictado el 27 de noviembre de 2017.

Año 2018:

- Taller sobre “Normas y procedimientos sobre viajes y viáticos en comisión de servicio en el CNM”, dictado por el jefe de la unidad orgánica que tiene dicha función.
- Taller sobre “Normas y procedimientos para las contrataciones menores y mayores a 8 UIT”, dictado igualmente por el jefe de la unidad orgánica que tiene dicha función.
- Taller sobre “Probidad en la Gestión Pública”.
- Taller sobre “Gestión de Procesos y Riesgos”.
- Taller referente al “Plan Estratégico Institucional (PEI 2018 – 2020) y Plan Operativo Institucional 2018 (POI 2018)”.
- Charla “Estrategia para prevenir delitos contra la administración pública”.
- Charla sobre “Derechos, Deberes, Prohibiciones e Impedimentos de los servidores civiles del CNM – RIS”.

Asimismo, el Comité para Implementación del SCI programó para el año 2019, un número de horas para las capacitaciones siguientes:

- Formulación cuadro de necesidades alineado al Plan Operativo Institucional - POI (2 horas lectivas).
- Formulación Plan Anual de Contrataciones – PAC (2 horas lectivas).
- Charla respecto a Control Interno (2 horas por grupo, total 2 grupos).
- Modelos de Integridad para las entidades del sector público (3 horas por grupo, total 2 grupos).

De lo expuesto, se aprecia lo siguiente:

a) El ex Consejo Nacional de la Magistratura en el año 2016 realizó una charla de sensibilización y una capacitación sobre “Gestión de riesgos”.

   Es importante remarcar que la Contraloría General, mediante Resolución N° 004-2017-CG, aprobó la “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, que contenía entre otros el Anexo N° 6 “Modelo de Plan de Sensibilización y Capacitación en el Control Interno”, que indicaba los temas de sensibilización y capacitación que debían tratarse y a quienes estaban dirigidos. Lineamiento que no fue considerado el ex CNM, en su Plan Anual de Capacitación 2017, tal como se comenta a continuación:

   - Durante el año 2017 se realizó una charla de sensibilización y una capacitación sobre gestión de procesos que duró seis días, no habiéndose realizado capacitaciones en la modalidad de talleres, relacionados a la implementación de Control Interno, Gestión por Procesos y Riesgos, conforme lo previsto en la citada Guía.

   - Durante el año 2018 se realizaron dos charlas y cinco talleres, de los cuales uno estuvo referido a la “Gestión de Procesos y Gestión de Riesgos” y los otros trataron temas que no se relacionaban con la implementación del SCI, situación que no estaba de acuerdo con lo propuesto por la Contraloría General de la República.

   - En el año 2019 se programó una charla de control interno y tres capacitaciones que no se relacionaban con la implementación del SCI.

b) De lo precisado en el literal a), no se cumplió con realizar el mínimo de charlas de sensibilización y capacitaciones sugeridas por la Contraloría General, evidenciándose además que en estas actividades no estuvieron comprendidos el Titular ni los integrantes del Comité de Control Interno, jefes de unidades orgánicas y coordinadores de control interno.
c) De las pocas charlas de sensibilización y capacitaciones realizadas, tampoco se establecieron indicadores que permitan medir si los objetivos de ellas se cumplieron, conforme lo sugerido por la Contraloría General.
d) No obstante lo sugerido por la Contraloría General, el personal que integra el Comité de Control Interno no realizó charlas dirigidas a los servidores de la entidad.

Por lo expuesto, las actividades antes señaladas no cumplieron con lo regulado por la Contraloría, siendo insuficientes las que se realizaron para el propósito que se había previsto de implementar el SCI en el ex CNM, en vista que no apoyaron el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades (medibles a través de indicadores) del personal responsable de implementar el Sistema de Control.

4.1.3 Respecto a la segunda hipótesis específica relacionada a la disposición de motivar permanentemente sobre la necesidad e importancia del Control Interno.

Al respecto, no se encontraron documentos u otros elementos que permitieran evidenciar que los directivos del ex CNM, en particular el Titular de la Entidad, demostrara una actitud orientada a la necesidad de implementar el Sistema de Control así como señalar la importancia que tiene este para la entidad en cuanto al logro de sus objetivos institucionales y de la gestión proba de los recursos puestos a disposición, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

4.1.4 Respecto a la tercera hipótesis específica si ex CNM implementó un área que sea responsable de la evaluación de riesgos.

En relación con la necesidad de asignar la responsabilidad de gestión de riesgos a un área de manera específica, diversas normas lo plantearon en su oportunidad, tal como se prcisa a continuación:

- Resolución N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”, en relación con el componente Evaluación de Riesgos, señala:
  - La gestión de riesgos comprende los procesos de planear, identificar, evaluar y responder de manera oportuna a los diversos riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos, así como mantener un monitoreo permanente sobre ellos. Siendo responsabilidad del Titular o quien haga sus veces, asignar la función de gestión de riesgos a una unidad orgánica.
  - Todas las unidades orgánicas sin distingo del nivel jerárquico que tengan en la entidad, se encuentran involucradas en la gestión de los riesgos, teniendo la responsabilidad de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos, con el objetivo primordial de mitigar los riesgos.
  - Los cambios que surjan en el contexto gubernamental, político, social, tecnológico, legislativo y otros que se consideren relevantes deben ser monitoreados permanentemente, con el propósito de evaluar el impacto que tendrán en la entidad.
  - Se deben definir los roles y responsabilidades que le competen a las unidades orgánicas con relación al a la gestión de riesgos, debiendo contarse con personal competente para llevar a cabo esta función.
  - El control interno puede verse afectado por las personas que lo ejecutan, pudiendo cometer errores, negligencia, incumplimiento, colusión, entre otras que lo afecten, en ese sentido provee un grado de seguridad razonable pero no absoluto que se alcanzaran los objetivos, en ese sentido las actividades de control implementadas a través de normativas internas tienen el propósito de evitar que los riesgos relacionados a las situaciones antes descritas se materialicen.

- La Evaluación de Riesgos debe ser implementada adecuadamente para que se integre al Sistema de Control Interno, y con los otros restantes componentes permitan que el sistema opere de manera eficiente.

- Resolución N° 458-2008-CG “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, señaló lo siguiente:
  - Implementar la Evaluación de Riesgos requiere que se establezca una metodología que permita que las diversas unidades orgánicas identifiquen, evalúen y propongan respuestas adecuadas y oportunas para el tratamiento de los riesgos.
  - La identificación de riesgos deberá realizarse teniendo en consideración aquellos que afecten a toda la entidad y los procesos internos, en ambos casos, el fin de esta acción es evitar que los riesgos impidan que la entidad logre sus objetivos institucionales así como lo establecido para sus diversos procesos internos (Logística, Presupuesto, Recursos Humanos, Planeamiento, etc.), afectando la producción de bienes y servicios.
  - En Anexo 10 “Evaluación de Riesgos” de la guía, estableció los lineamientos a seguir para la implementación de este componente, debiendo adecuarse a las necesidades de la entidad.

- Resolución N° 149-2016-CG que aprobó la Directiva N° 013-2016-CG-GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidades del Estado”, señala:
  - Debe hacerse uso de las herramientas metodológicas sugeridas por la Contraloría u otras que la entidad considere adecuadas, para la identificación de riesgos.
  - La entidad deberá haber mapeado sus procesos, describiéndolos en un manual de “Gestión por Procesos”, siguiendo los lineamientos descritos en la “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, establecidos por el DS N° 004-2013-PCM que aprobó la “Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública"; y otras que la entidad considere conveniente utilizar.

- La entidad deberá formular una Política, Plan y Manual de Gestión de Riesgos, que debe ser cumplido y utilizado en toda la entidad.

• Resolución N° 004-2017-CG "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", Anexo N° 10: "Matriz de Vinculación de los Componentes del SCI con los Instrumentos de Gestión o Prácticas de Gestión", instructivo que ayuda a entender el alineamiento que existe entre los cinco componentes, los 17 principios establecidos en el modelo COSO 2013, y los documentos de gestión que la entidad haya formulado en el marco de Control Interno.

En ese sentido, para determinar si se encuentra implementado el componente evaluación de riesgos, deberá tenerse en consideración si la entidad cuenta con los documentos siguientes:

Tabla 6: Principios de Control Interno / Evidencias

"Principios"	**"Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento"**
1. "La entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados".	- "Lineamientos o directiva para implementar la gestión de riesgos aprobado. - Plan de Gestión de Riesgos aprobado. - Política de Riesgos. - Manual de Gestión de Riesgos - Procedimientos para la gestión de riesgos"
2. "La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar".	- "Registros de capacitación de los responsables sobre gestión de riesgos. - Inventario de riesgos de la entidad. - Matriz de Riesgos (probabilidad e impacto) o Análisis y Evaluación de Riesgos. - Plan de Tratamiento de Riesgos o similar. - Medidas adoptadas para mitigar los riesgos en las áreas".
3. "La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos".	- "Lineamientos para identificar y evaluar posibles fraudes. - Registros de controles definidos que contribuyen a reducir los riesgos de errores y/o fraudes - Normativa interna que considera la posibilidad de fraude en procesos de áreas expuestas a actos irregulares o de corrupción".

"Principios"	"Documento de Gestión/Evidencias de Cumplimiento"
4. "La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al SCI".	- "Reportes del monitoreo de los cambios externos (no controlables por la entidad) que puedan impactar en el SCI. - Reportes del monitoreo de los cambios internos (modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos) que puedan impactar en el SCI".

Fuente: Resolución de Contraloría General N° 004-CG, "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado"

- El Anexo N° 13: "Metodología de Riesgos", presenta una metodología que servirá de referencia para que las entidades la adecuen de acuerdo a su organización y naturaleza de sus actividades.

• DS N° 123-2018-PCM, que aprobó el "Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública", establece que la "Secretaría de Gestión Pública es el órgano de línea que tiene autoridad a nivel nacional y se encarga de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", teniendo en su ámbito de competencia los aspectos siguientes:

- La Gestión por procesos, que ayuda a la entidad a identificar sus procesos organizándolos de tal manera que le permitan orientar sus esfuerzos hacia sus objetivos y de ser necesario realizar mejoras a los mismos, teniendo un mayor impacto si estas mejoras se efectúan en los procesos transversales y que se relacionan con la misión de la entidad.

- La Gestión de Riesgos, se constituye en un mecanismo que apoya a la entidad a lograr sus objetivos. Su implementación deberá realizarse acorde con la metodología y lineamientos que la Secretaría de Integridad Pública órgano adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros creado mediante Decreto Supremo N° 042-2018-PCM "Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción".

- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP, que aprobó la Norma Técnica N° 001-2018-PCM-SGP, que tiene como propósito establecer los lineamientos para implementar la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública, de carácter obligatorio.

  La precedente norma, establece tres fases para implementar la gestión por procesos:

  "(…)

  1. Determinación de procesos
  2. Seguimiento, medición y análisis de procesos
  3. Mejora de procesos

  (..)"

  De la misma forma, señala que la gestión por procesos es progresiva y como resultado de la aplicación de estas fases se obtiene información para la formulación de otros documentos normativos, tales como planificación institucional, presupuestal organizacional, calidad de los bienes y servicios, calidad regulatoria, servicio civil, simplificación administrativa, gestión de riesgos y control interno entre otras.

- Culminando con la revisión, de las diversas normas emitidas por la Contraloría relacionadas con la implementación de la Evaluación de Riesgos, finalmente la Directiva N° 006-2019-CG-INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", publicada en mayo del 2019, estableció el denominado "Eje Gestión de Riesgos", mediante el cual la entidad se comprometía dar inicio al proceso de identificar y valorar los riesgos que pudiesen afectar negativamente los objetivos relacionados a la producción y aprovisionamiento de bienes o servicios públicos entregados a la población, con el objetivo de adoptar las medidas de control a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia de dichos eventos.

De acuerdo a esta directiva, para hacer viable la implementación del eje Gestión de Riesgos, se deben utilizar los Anexos siguientes:

"(…)

- Anexo N° 5 "Preguntas guía para la identificación de riesgos"
- Anexo N° 6 "Criterios para la Valoración de Riesgos"
- Anexo N° 7 "Tolerancia al Riesgo"
- Anexo N° 8 "Matriz de Evaluación de Riesgos"
- Anexo N° 9 "Reporte de Seguimiento del Plan de Acción Anual"

(…)"

Acciones administrativas implementadas en el ex CNM (actualmente Junta Nacional de Justicia) conducentes a implementar el componente de evaluación de riegos:

- El Órgano de Control Institucional del CNM, mediante Informe N° 007-0324-2017-009 de 29 de diciembre de 2017, informó al presidente de la entidad los avances realizados respecto a la implementación del SCI, precisando lo siguiente:

  La presidenta del Comité de Control Interno mediante Oficio N° 0030-2017-CISCI/CNM del 27 de diciembre de 2017, informó a la Presidencia del ex Consejo Nacional de la Magistratura, entre otros temas; que la actividad correspondiente al Mapeo de Procesos se encuentra retrasada en su implementación, situación que limita la elaboración del "Manual de Perfil de Puestos", en ese sentido, la Dirección General mediante Memorando Múltiple N° 000139-2017-DG/CNM del 29 de setiembre de 2017, comunicó a las Oficinas de Planificación y Cooperación Técnica y Recursos Humanos que: "(…) se requiere a la Oficina de Planificación y Cooperación Técnica, la elaboración del Mapeo de Procesos; asimismo al Área de Recursos Humanos -habiendo finalizado el Mapeo de Procesos- la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos; considerando que acorde a lo descrito por la Presidencia del Comité de Implementación del Sistema de Control Interno, el plazo para implementar el sistema de control, vencerá el 31 de

diciembre del 2017, conforme los prescrito en la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD".

Asimismo se informó que, debió haberse formulado la identificación de los procesos, la estructura del mapa de procesos, la descripción de los procesos y la elaboración del manual de gestión de procesos y procedimientos, considerando lo establecido en la "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública" emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM en el marco de lo previsto en el DS N° 004-2013-PCM.

Respecto a lo señalado, el Órgano de Control Institucional recomendó se adopten acciones convenientes para implementar el Sistema de Control Interno en el CNM, brindando los recursos necesarios; siendo que, a la fecha solo se habría aprobado el documento "Lineamientos para la Administración de Riesgos en el Consejo Nacional de la Magistratura".

- El Reglamento de Organización y Funciones - ROF, que fue aprobado el 17 de noviembre de 2017 mediante Resolución N° 170-2017-P-CNM, establece las funciones asignadas a la Oficina de Planificación y Cooperación Técnica, señalando que le corresponde entre otras, planificar, dirigir, coordinar y supervisar la elaboración del Manual de Procesos - MAPRO, a fin de optimizar la gestión institucional,

  Cabe mencionar que el documento normativo de gestión antes señalado, fue actualizado y aprobado por Resolución N° 020-2020-P-JNJ de 06 de marzo de 2020, precisándose que se agregó a las funciones asignadas al órgano especializado de Planificación, la de formular y actualizar, el Manual de Procesos – MAPRO, entre otros instrumentos de gestión.

  Corresponde resaltar que, en el nuevo ROF aprobado en el presente año 2020 se ha creado el Área de Integridad y Control de Riesgos como unidad dependiente de la Presidencia de la entidad, encargada de promover la transparencia, la ética pública y las políticas anticorrupción, así como de

recibir y tramitar las denuncias realizadas sobre actos de corrupción, que tiene como función relacionada a riesgos, la siguiente:

"Ejecutar acciones destinadas a mitigar riesgos tecnológicos y sugerir acciones para prevenirlos, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información y Gobierno Digital"

Apreciándose que dicha función solo se encuentra limitada a acciones de prevención respecto a riesgos tecnológicos, lo que no representa una gestión integral de los diversos tipos de riesgos en la entidad.

Es importante señalar que la normativa que regula la implementación del componente de evaluación de riesgos precisa que este permitirá identificar los riesgos a nivel de la entidad, así como aquellos que se relacionan a los procesos, para lo cual la entidad implementa previamente la gestión por procesos.

Se evidencia a través del Reglamento de Organización y Funciones que la responsabilidad de la Gestión de Riesgos no había sido asignada a una unidad orgánica específica, no habiéndose cumplido con lo establecido por la Contraloría en la Resolución N° 320-2006-CG, Norma General para el Componente Evaluación de Riesgos.

Asimismo, no se desarrolló la metodología y procedimientos necesarios para que las áreas o unidades orgánicas pudiesen identificar riesgos que pudiesen afectar el logro de los objetivos de la institución, así como los de sus procesos (Logística, Recursos Humanos, Planificación, Presupuesto etc.).

Por lo expuesto, considero imprescindible para implementar el componente evaluación de riesgos, previamente se haya implementado la gestión por procesos, lo que facilitaría la identificación de riesgos.

Para ello y en armonía con la normativa señalada, corresponde en primer lugar asignar la responsabilidad de la Gestión de Riesgos a una área específica, y en segundo lugar, las que corresponderán a las unidades

orgánicas de la entidad, formalizándose esta acción en el Reglamento de Organización y Funciones y en otros instrumentos de gestión complementarios, acción que permitiría definir los roles y competencias en relación con la evaluación de riesgos, creando de esta manera un ambiente laboral propicio, siendo necesario contar con personal competente que haya sido capacitado y entrenado en las actividades relacionadas a la identificación, valoración y determinación de respuestas a los riesgos potenciales, de tal manera que se asegure la implementación del componente señalado.

4.1.5. Sobre la aplicación de encuestas para validar las tres (03) hipótesis específicas formuladas.

Para efectos de validación de las tres hipótesis formuladas, se practicaron 29 encuestas, de las cuales 25 fueron respondidas por funcionarios y trabajadores del ex CNM (actualmente Junta Nacional de Justicia), 2 por integrantes del Órgano de Control Institucional, adscrito a la entidad y otras por 2 funcionarios de Contraloría General de la República con amplia experiencia en Control Interno, encuesta que constó de 10 preguntas relacionadas a nuestro objetivo de la investigación, para tal efecto fueron divididas de acuerdo a las tres hipótesis establecidas en el trabajo de investigación, siendo el resumen de las respuestas brindadas las que se indican a continuación:

4.1.5.1 Respecto a la primera hipótesis específica se formularon cuatro preguntas que a continuación se desarrollan.

Primera Hipótesis Específica

Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de Control Interno.

Pregunta N° 1:

¿Considera usted que, si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a la Ley de Control Interno N° 28716 y normas de Control Interno?

Cuadro N° 1

Alternativas	Encuestados	%
Si	25	86.21%
No	3	10.34%
Desconoce	1	3.45%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Como se observa en el cuadro precedente, los resultados muestran ante la pregunta planteada si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone capacitaciones permanentes, esto haría posible que la implementación del SCI se hubiese realizado de acuerdo a Ley y en el marco de las normas de correspondientes.

De los 29 encuestados, 25 respondieron que “Si” es decir el 86%, mientras que 3 respondieron que “No”, es decir el 10% y solo uno desconoce el efecto que tendría el hecho de capacitar permanentemente al personal en materia de control interno.

Analizando las repuestas a la pregunta formulada, se puede colegir que la mayoría de los encuestados considera que las capacitaciones permanentes ayudarían a la implementación, pudiendo entenderse, que a un mayor nivel de entendimiento de lo que es el control interno y de sus beneficios para la entidad aspecto cognitivo que tiene como propósito el capacitar al personal, esta permitiría allanar el camino hacia una adecuada implementación.

Pregunta N° 2:

¿En su opinión el Comité de implementación del Sistema de Control Interno, debe aprobar un Plan de Sensibilización y Capacitación que contenga principalmente Talleres conducentes a obtener conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación del Sistema de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos u otros aspectos que usted considere?

Cuadro N° 2

Alternativas	Encuestados	%
Si	28	96.55%
No	1	3.45%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Interpretando los resultados del cuadro, los encuestados en un número de 28 que representan el 97% de los encuestados respondieron de manera afirmativa en relación a la pregunta, si de aprobarse un plan de sensibilización que contenga talleres que permitan que los trabajadores adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para implementar el SCI y las qué se requiriesen para la Gestión por Procesos y de Riesgos, mientras que solo uno de los 29 que representa el 3 % respondió de manera negativa.

Del análisis se puede concluir que la mayoría de los trabajadores considera importante la aprobación de un plan de sensibilización por el Comité de Control Interno, garantizando de esta manera que los conocimientos adquiridos permitan desarrollar las capacidades y habilidades de los trabajadores en especial en Gestión de Procesos y de Riesgos.

Pregunta N° 3:

¿Cree usted que los Talleres de Capacitación deben estar dirigidos principalmente a los miembros del Comité de Implementación y a equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI u otros funcionarios o servidores que usted considere?

Cuadro N° 3

Alternativas	Encuestados	%
Si	16	55.17%
No	11	37.93%
Desconoce	2	6.90%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

El resultado estadístico que se muestra en el cuadro describe que 16 de los encuestados que representan el 55 % respondieron afirmativamente a la pregunta que si las capacitaciones deben estar dirigidas principalmente a los miembros del comité de implementación, mientras que 11 de ellos que representan el 38 % respondieron que no y dos encuestados desconoce este tema 7%.

Del análisis de las repuestas, se desprende que no hay consenso con relación a que los talleres de capacitación sean dirigidos principalmente a los integrantes del comité de implementación y a los equipos de trabajo directamente involucrados con la capacitación, se puede interpretar que los talleres deben ser dirigidos a todos los trabajadores de la entidad y no solo a un grupo como lo expresaron los encuestados que respondieron que no, esto puede deberse a que se considera que todos los miembros de la entidad son responsables del control interno.

Pregunta N° 4 :

¿Considera usted necesario que los miembros del Comité de Control Interno y equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI que participaron en Talleres de Implementación del SCI, gestión por procesos y gestión de riesgos, transmitan en reuniones o mesas de trabajo periódicas a los coordinadores de control interno y personal de las unidades orgánicas los conocimientos y habilidades adquiridos en dichos Talleres; y si esta medida coadyuvará en la implementación oportuna del SCI en el CNM?.

Cuadro N° 4

Alternativas	Encuestados	%
Si	23	79.31%
No	4	13.79%
Desconoce	2	6.90%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

El cuadro muestra que 23 encuestados es decir el 79 % considera que los conocimientos y habilidades adquiridas por los miembros del comité de y equipos de trabajo involucrados con la implementación del Sistema de Control deban ser transmitidos a los coordinadores de control interno y personal de las unidades orgánicas, 4 encuestados que representa 14%, consideró que no es necesario y 2 encuestados que representa el 7 % considera que esto acción no ayudaría con el proceso de implementación del SCI en la entidad.

Los datos estadísticos analizados nos llevan a interpretar que la mayoría de los encuestados como se observa en la estadística respondieron de manera afirmativa es decir que consideran que los conocimientos y habilidades adquiridas en materias relacionadas al control interno por parte de los miembros del comité y equipos de implementación deben ser transmitidos a todos los trabajadores, los que incluye a los coordinadores de control interno. En opinión de los encuestados la responsabilidad del control interno comprende a todos los trabajadores de la entidad y en la medida que estos

adquieran los conocimientos necesarios ayudaría a cohesionar los esfuerzos para cumplir con la implementación.

4.1.5.2. Respecto a la segunda hipótesis específica se formularon tres preguntas que a continuación se desarrollan.

Segunda Hipótesis Específica

Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección sobre la necesidad e importancia del Control Interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Pregunta N° 5:

¿En su opinión, si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección, sobre la necesidad e importancia del control interno, se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

Cuadro N° 5

Alternativas	Encuestados	%
Si	24	82.76%
No	4	13.79%
Desconoce	1	3.45%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

El resultado que se muestra en el cuadro detalla que 24 encuestados 83 % de los 29, opinó de manera afirmativa con relación a la motivación permanente que debiera desarrollar el CNM en los órganos de Dirección, respecto a la necesidad e importancia del Control Interno, haciendo de esta manera posible la implementación del SCI de acuerdo con lo señalado

en la Ley N° 28716. Apenas 4 encuestados es decir el 14 %, respondió que la motivación que pudiera realizar el CNM en el personal de la esta entidad no ayudaría a hacer posible la implementación del Sistema de Control, y un solo trabajador desconoce si esta acción tendría un efecto positivo en la implementación.

Del análisis de los datos se infiere que la mayoría de los encuestados coinciden en atribuir que la motivación permanente que se practique sobre los niveles Directivos, haría posible que el proceso de implementación del SCI se realice en conformidad a la Ley N° 28716, ya que los responsables de estos niveles tienen a su cargo personal que apoyaría en la implementación y no oponga resistencia a los cambios que llevaría la implementación.

Pregunta N° 6:

¿Cree usted que es importante motivar a los funcionarios responsables de las unidades orgánicas del CNM para que participen directamente en reuniones permanentes con los miembros del Comité de Control Interno y equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del Sistema de Control, para que dispongan y prioricen el desarrollo de tareas pendientes que corresponden a su ámbito de competencia, con el objetivo de concluir con la implementación del Sistema de Control Interno del CNM?

Cuadro N° 6

Alternativas	Encuestados	%
Si	27	93.10%
No	1	3.45%
Desconoce	1	3.45%
Total	29	100%

INTERPRETACIÓN

Se destaca de los resultados mostrados en el cuadro, que 27 encuestados que representan el 93% respondieron que, si se debe motivar a

los funcionarios responsables que participan en las reuniones de trabajo con los miembros del Comité y equipos de trabajo, mientras que 1 encuestado que significa el 3% no están de acuerdo y 1 es decir el 3% desconoce lo importante que significa esta acción.

Del análisis a los resultados, indudablemente la mayoría de los encuestados, está de acuerdo que una mayor motivación dirigida a los responsables de las unidades orgánicas ayudaría a implementar el Sistema de Control debido al nivel de responsabilidad que les compete no solo en la toma de decisiones, sino por el nivel de supervisión que realizan al cumplimiento de las funciones del personal a su cargo, lo que permitiría que induzcan a estos últimos a tener un mayor compromiso con las actividades relacionadas para poder implementar el SCI.

Pregunta N° 7:

Considerando la necesidad e importancia de concluir con la implementación del Control Interno en el CNM, ¿qué otras acciones de motivación permanente consideran usted que deben disponerse que posibiliten que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

Cuadro N° 7

Alternativas	Encuestados	%
Si	17	58.62%
No	2	6.90%
Desconoce	10	34.48%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Los resultados mostrados en el cuadro precedente, muestran que 17 encuestados que significan el 59% entiende que existe una necesidad que el personal sea motivado con otras acciones adicionales a los

que la entidad recurre usualmente, dos encuestados que significan el 7% opina lo contrario y 10 encuestados es decir el 34% al parecer no considerarían acciones adicionales de motivación, asimismo los resultados prácticamente no muestra una clara orientación de los encuestados respecto a otras acciones de motivación.

Analizando las cifras se interpreta que la mayoría de los encuestados considera que deberían emplearse otras acciones permanentes que motiven al personal a todo nivel a comprometerse con las actividades conducentes a implementar el SCI en concordancia con las Leyes señaladas, sin embargo, un grupo importante de los encuestados 10 de ellos considera que no habría la necesidad de incluir otras acciones que motiven al personal para que asuma un mayor responsabilidad y se involucre con las actividades para implementar el Sistema de Control.

4.1.5.3. Respecto a la tercera hipótesis específica se formularon tres preguntas que a continuación se desarrollan.

Tercera Hipótesis Específica

Si el Consejo Nacional de la Magistratura implementa un área responsable de la evaluación de riesgos, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Pregunta N° 8:

¿En su opinión, si el Consejo Nacional de la Magistratura asigna a una unidad orgánica la responsabilidad de la evaluación de riesgos, se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y las normas de Control Interno?

Cuadro N° 8

Alternativas	Encuestados	%
Si	20	68.96%
No	7	24.14%
Desconoce	2	6.90%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

A la pregunta formulada, en el cuadro se observada que 20 encuestados que representan el 69% respondieron de manera afirmativa sobre la responsabilidad que tiene el Consejo Nacional de la Magistratura de asignar la responsabilidad de evaluar los riesgos a una unidad orgánica; mientras que 7 encuestados que representan el 24% consideró que esta acción no posibilitaría la implementación del Sistema de Control Interno, solo 2 encuestados desconocen el efecto que ocasionaría esta acción.

Analizando las cifras, se puede interpretar que la mayoría de los encuestados está de acuerdo que la responsabilidad de la evaluación de riesgos sea asignada a una unidad orgánica de la entidad, otro grupo menor pero no menos importante considera que no posibilitaría la implementación del SCI en la entidad.

Pregunta N° 9:

¿Considerando que la evaluación de riesgos es un componente importante en la implementación del Sistema de Control Interno y dado su carácter permanente cree usted que las funciones relacionadas a la Administración de Riesgos deben asignarse a una unidad orgánica en el Reglamento de Organización y Funciones del CNM, así como el de las obligaciones de las áreas o unidades orgánicas respecto a este componente de Control Interno?

Cuadro N° 9

Alternativas	Encuestados	%
Si	19	65.52%
No	8	27.58%
Desconoce	2	6.90%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Los resultados observados en el cuadro precedente muestran que 19 encuestados que expresan el 65 % cree que las funciones relacionadas con la evaluación de riesgos deberían asignarse a una unidad orgánica siendo formalizadas en el ROF del CNM, de igual manera se debería proceder con las responsabilidades que les asistirían a las unidades orgánicas con relación al componente evaluación de riesgos, de otra parte 8 encuestados es decir el 28% no considera que las funciones se incorporen en el documento normativo señalado y 2 encuestados 7% opinó que desconoce el efecto que esta acción traería consigo para implementar el Sistema de Control.

Pregunta N° 10:

Considerando que la administración apropiada de los riesgos tiende a reducir la probabilidad de la ocurrencia y del impacto negativo de estos y muestra a la entidad como debe ir preparándose a los cambios, ¿en su opinión la unidad responsable de administrar los riesgos debe realizar coordinaciones permanentes con las unidades orgánicas o áreas donde se realizan los procesos o actividades susceptibles de presentar riesgos, a fin de brindar una respuesta adecuada y oportuna a éstos?

Cuadro N° 10

Alternativas	Encuestados	%
Si	27	93.10%
No	1	3.45%
Desconoce	1	3.45%
Total	**29**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla muestran que 27 encuestados que representa el 93 % está de acuerdo que la unidad responsable de administrar los riesgos coordine con las unidades orgánicas con el propósito de adoptar acciones de respuesta a los riesgos que puedan afectar los procesos o actividades que se encuentran en su ámbito de competencia, por otro lado, dos encuestados que representan conjuntamente el 7 %, mostraron no estar de acuerdo a desconocer el efecto que esta acción tendría para la gestión oportuna de los riesgos en la entidad.

Del análisis a las cifras mostradas no cabe duda que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la medida que adoptaría la unidad orgánica responsable de administrar los riesgos de coordinar las áreas responsables de los procesos con el fin de dar respuestas oportunas a los riesgos que puedan afectar estos procesos y que permita una adaptación a los cambios acorde con estos.

CONCLUSIÓN RESPECTO A LA ENCUESTA REALIZADA

Del análisis realizado a las repuestas de los 29 encuestados, nos lleva a concluir que las hipótesis formuladas frente a la problemática analizada en el ex CNM son válidas, debido a que las actividades de capacitación no se realizaron y dirigieron al personal de toda la entidad tanto a nivel directivo como administrativo con el objetivo fundamental crear conciencia de los beneficios que conllevaba la implementación para el Consejo Nacional de la Magistratura en cuanto al logro de los objetivos y cumplir con su misión.

Cabe resaltar que el componente Evaluación de Riesgos se constituye en un componente de mucha importancia, para crear un ambiente de control saludable que fomenta la práctica de gestionar los riesgos y adoptar medidas de mitigación oportunas, contribuyendo a fortalecer las conductas éticas que se requiere al personal de los organismos gubernamentales del país, haciendo posible una adecuada gestión de los recursos públicos para la consecución de sus objetivos, como es el caso del ex Consejo Nacional de la Magistratura, actualmente Junta Nacional de Justicia que tiene como Misión la siguiente:

“Nombrar y ratificar a jueces y fiscales probos, idóneos y competentes, así como a los jefes de la ONPE y el RENIEC, y destituir a los que transgredan sus responsabilidades, a través de procesos justos y transparentes, contribuyendo al fortalecimiento de la administración de justicia y la institucionalidad democrática”.

4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

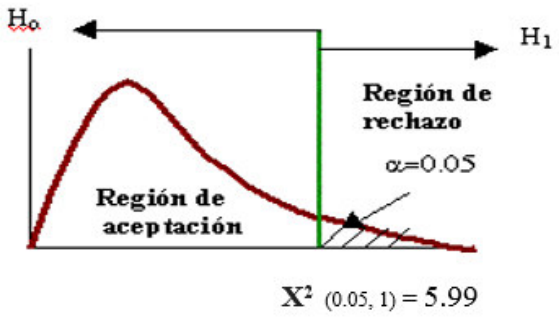
La prueba de las tres hipótesis se realizó sobre la base del Chi Cuadrado obteniéndose los siguientes resultados:

A. Primera Hipótesis Específica:

Ho: La capacitación permanente no hace viable la implementación del SCI.

H_1: La capacitación permanente hace viable la implementación del SCI.

Determinación: Grado de significancia 5%, y prueba x^2 (3-1) "Chi cuadrado" y grados de libertad en el punto crítico.



Rechazo o aceptación de la Hipótesis:

Se deberá rechazar H_o Sí se cumple con la condición que Chi Cuadrado calculado $\mathbf{x^2_o}$ es mayor que el Chi Cuadrado Crítico $\mathbf{X^2_{o\ cr.}} = 5.99$

Cálculo de Chi Cuadrado:

Usando SPSS se logró determinar el Chi Cuadrado, así como las Frecuencias Observadas y Esperadas.

Calculo Estadístico $\mathbf{X^2_o = \Sigma\ (O - E)^2 / E}$

Donde **Σ = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada**

Categoría	Observado	Esperado
Si	25	23.00
No	3	4.00
Desconoce	1	2.00
Total	29	29.0

Calculo Estadístico $X^2_o = \Sigma (O - E)^2 / E = 36.71$

Conclusión:

Resultando Chi Cuadrado Calculado (36.71) mayor que el Chi Cuadrado Crítico (5.99) se rebate la hipótesis H_o y se admite H_1

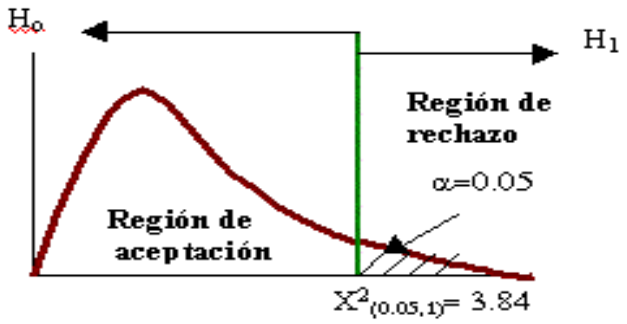
Entonces la capacitación permanente hace viable la implementación del SCI.

B. Segunda Hipótesis Específica:

H_o: La motivación permanente en los niveles de dirección no posibilitara que el SCI se implemente de acuerdo a la Ley N° 28716.

H_1: La motivación permanente en los niveles de dirección si posibilitara que el SCI se implemente de acuerdo a la Ley N° 28716.

Determinación: Grado de significancia 5%, y prueba $x^2_{(2-1)}$ "Chi cuadrado" y grados de libertad en el punto crítico.



Rechazo o aceptación de la Hipótesis:

Se deberá rechazar Ho Sí se cumple con la condición que Chi Cuadrado calculado x2o es mayor que el Chi Cuadrado Crítico X2o cr. = 3.84

Cálculo de Chi Cuadrado:

Usando SPSS se logró determinar el Chi Cuadrado, así como las Frecuencias Observadas y Esperadas.

Calculo Estadístico $X^2_o = \frac{\Sigma (O - E)^2}{E}$

Donde **Σ = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada**

Categoría	Observado	Esperado
Si	24	9.66
No	4	9.66
Desconoce	1	9.66
Total	29	29.0

Calculo Estadístico $X^2_o = \frac{\Sigma (O - E)^2}{E} = \mathbf{35.43}$

Conclusión:

Resultando Chi Cuadrado Calculado (35.43) mayor que el Chi Cuadrado Crítico (3.84) se rebate la hipótesis H_o y se admite H_1

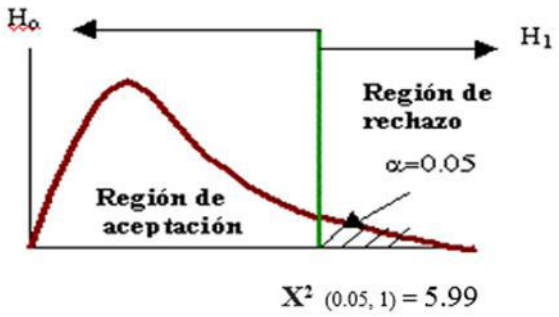
Entonces la motivación permanente posibilitará la implementación del SCI.

C. Tercera Hipótesis Específica:

H_o: No implementar un área responsable de la evaluación de riesgos posibilitara la implementación del SCI de acuerdo a la Ley N° 28716

H_1: Implementar un área responsable de la evaluación de riesgos si posibilitará la implementación del SCI de acuerdo a la Ley N° 28716

Determinación: Grado de significancia 5%, y prueba x^2 (3-1) "Chi cuadrado" y grados de libertad en el punto crítico.



Rechazo o aceptación de la Hipótesis:

Se deberá rechazar Ho Sí se cumple con la condición que Chi Cuadrado calculado x2o es mayor que el Chi Cuadrado Crítico X2o cr. = 5.99

Cálculo de Chi Cuadrado:

Usando SPSS se logró determinar el Chi Cuadrado, así como las Frecuencias Observadas y Esperadas.

Calculo Estadístico $X^2_o = \Sigma \frac{(O - E)^2}{E}$

Donde **Σ = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada**

Categoría	Observado	Esperado
Si	20	21.00
No	7	7.00
Desconoce	2	1.00
Total	29	29

Calculo Estadístico $X^2_o = \Sigma (O - E)^2 / E = 17.87$

Conclusión:

Resultando Chi Cuadrado Calculado (17.87) mayor que el Chi Cuadrado Crítico (5.99) se rebate la hipótesis H_o y se admite H_1

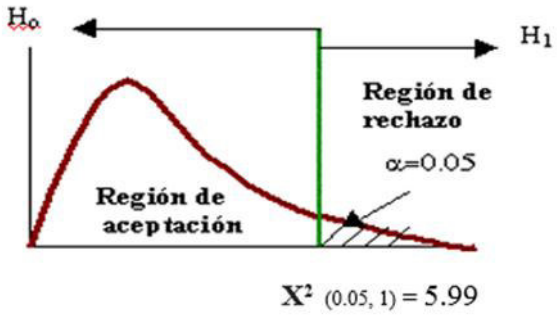
Por lo tanto, la implementación de un área responsable de la evaluación de riesgos posibilitará la implementación del SCI.

D. Hipótesis General:

H_o: El no establecer medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo posibilita la implementación del SCI.

H_1: El establecer medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo hace posible la implementación del SCI.

Determinación: Grado de significancia 5%, y prueba x^2 (3-1) "Chi cuadrado" y grados de libertad en el punto crítico.



Rechazo o aceptación de la Hipótesis:

Se deberá rechazar Ho Sí se cumple con la condición que Chi Cuadrado calculado x2o es mayor que el Chi Cuadrado Crítico X2o cr. = 5.99

Cálculo de Chi Cuadrado:

Usando SPSS se logró determinar el Chi Cuadrado, así como las Frecuencias Observadas y Esperadas.

Calculo Estadístico $X^2_o = \frac{\Sigma (O - E)^2}{E}$

Donde **Σ = Sumatoria; O = F. Observada y E = F. Esperada**

Categoría	Observado	Esperado
Si	26	9.66
No	2	9.66
Desconoce	1	9.66
Total	29	29.0

Calculo Estadístico $X^2_o = \frac{\Sigma (O - E)^2}{E} = \mathbf{41.47}$

Conclusión:

Resultando Chi Cuadrado Calculado (41.47) mayor que el Chi Cuadrado Crítico (5.99) se rebate la hipótesis H_o y se admite H_1

Por lo tanto, el establecer medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo posibilita la implementación del SCI

4.3. Presentación de Resultados

A continuación, la presentación de los resultados, de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada para el trabajo de investigación en el ex CNM.

Para la primera hipótesis se plantearon cuatro (04) preguntas

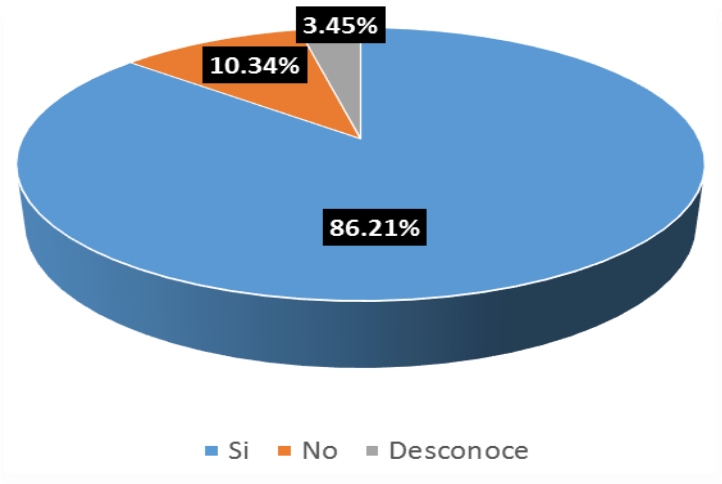
Hipótesis Específica N° 1:

Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Pregunta N° 1:

¿Considera usted que, si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

Gráfico 1: Pregunta 1



Fuente: Cuadro N° 1

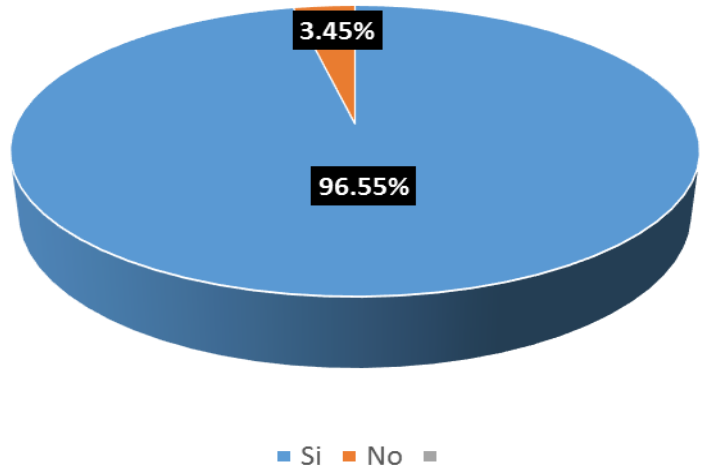
A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y expertos en Control Interno a la pregunta N° 1:

- La capacitación debe ser permanente.
- La capacitación es teórica y no incide en la práctica.
- La capacitación permanente es un factor muy importante, toda vez que permite que los integrantes de los equipos de trabajo adquieran los conocimientos y puedan desarrollar habilidades para comprender las metodologías y herramientas empleadas en la implementación del SCI.
- Las actividades relacionadas con el control interno son percibidas como una carga y no como sistema para mejorar la gestión. Se debe incidir más en ello.
- En principio para una adecuada implementación del SCI primero debe demostrarse la actitud de la Alta dirección de establecer el tono “en la cima” conocido como “Tone at the top”, que significa la voluntad política al más Alto Nivel de la entidad de hacer lo correcto y crear una Cultura Corporativa de Gobernanza y de Control Interno, que en conjunto forman la base para implementación de todos los demás componentes del SCI.
- Para que exista compromiso por parte del personal en la entidad, es necesario que haya conocimiento para alcanzar los objetivos estratégicos trazados en la organización, lo que se requiere de una capacitación debida y adecuada, como segundo elemento todo esto alineado al modelo COSO que ha sido considerado como marco de referencia en materia de Control Interno en la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado” y en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba “Normas de Control Interno”. Por lo tanto, en mi opinión se debe reconsiderar la pregunta, enfocando primero el compromiso y después la capacitación.

Pregunta N° 2:

¿En su opinión el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno debe aprobar un Plan de Capacitación y Sensibilización que contenga principalmente Talleres conducentes a obtener conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación del Sistema de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos u otros aspectos que usted considere?

Gráfico 2: Pregunta 2



Fuente: Cuadro N° 2

A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y expertos en Control Interno a la pregunta N° 2:

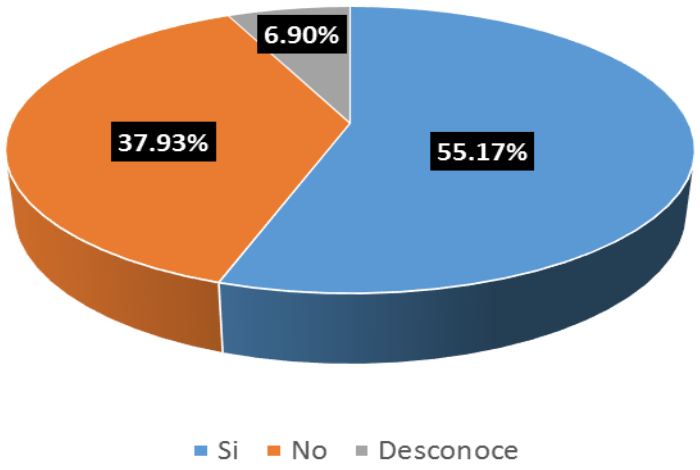
- Deberíamos sincerar nuestro Plan de Sensibilización y Capacitación a nuestra realidad.
- La capacitación debe incidir en ejemplos prácticos.
- Los colaboradores deben contar con herramientas que les permitan concientizar el sistema de control interno como parte de sus funciones.
- Los talleres ayudan a visibilizar los riesgos, así como analizar posibles soluciones, pero sobre todo proporcionan herramientas para que los participantes se sensibilicen y asuman como suyo la implementación del SCI.
- Sería recomendable que estos talleres sean dictados no solo por personal de la institución, sino también externos.

- La capacitación en Control Interno, debería involucrar aspectos relacionados con la gestión por procesos y gestión de riesgos debe ser elaborado por el Comité y ejecutado inmediatamente. Deberá dirigirse en primera instancia a los equipos de trabajo responsables de la implementación del SCI y gradualmente a todos los trabajadores.

Pregunta N° 3:

¿Cree usted que los Talleres de Capacitación deben estar dirigidos principalmente a los miembros del Comité de implementación y a los equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI u otros funcionarios o servidores que usted considere?

Gráfico 3: Pregunta 3



Fuente: Cuadro N° 3

A continuación, se muestran los comentarios realizados a la pregunta N° 3, por el personal del ex CNM y los expertos en Control Interno:

- Primero a los miembros del Comité, jefes de unidades orgánicas o Áreas y Coordinadores de Control Interno en ese orden.
- Principalmente a funcionarios, directivos quienes toman las decisiones.
- Deben estar dirigidos a la mayor cantidad de servidores por dos razones fundamentales: primero, en la práctica se ha dado que los miembros del Comité como jefes de unidades, áreas, oficinas etc.,

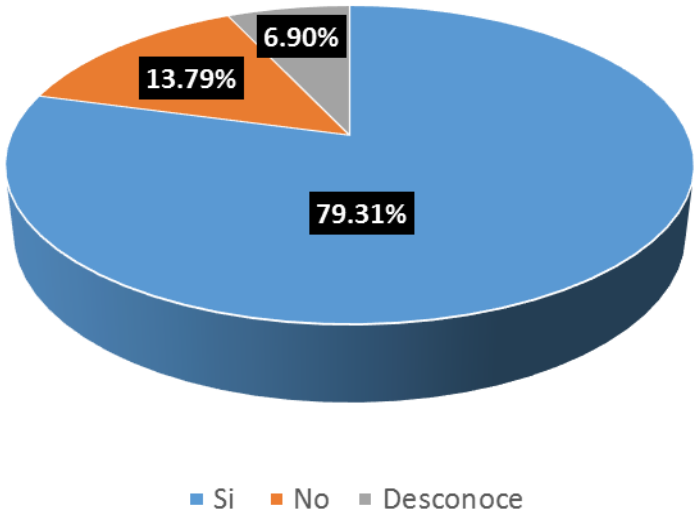
tienen dificultades en retransmitir el conocimiento; y, segundo, es más efectivo involucrar a los servidores directamente ya que ello genera motivaciones adicionales para un mejor trabajo.

- Los talleres deben estar dirigidos a los tres (3) sectores señalados. A los miembros del Comité, porque les da herramientas para realizar su trabajo. A los equipos de trabajo, ya que están más directamente involucrados. También a determinados trabajadores que son líderes que permiten movilizar sinergias.
- En primer lugar, debe ser dirigido a los integrantes de los equipos de trabajo comprendidos con implementación del SCI, con la finalidad que puedan estar debidamente preparados en monitorear y/o direccionar el proceso de implantación del SCI y después paulatinamente a los funcionarios y Servidores de la entidad.

Pregunta N° 4:

¿Considera usted necesario que los miembros del Comité de Control Interno y equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI que participaron en Talleres de Implementación del SCI, gestión por procesos y gestión de riesgos, transmitan en reuniones o mesas de trabajo periódicas a los coordinadores de control interno y personal de las unidades orgánicas, los conocimientos y habilidades adquiridos en dichos Talleres; y si esta medida coadyuvará en la implementación oportuna del SCI en el CNM?.

Gráfico 4: Pregunta 4



Fuente: Cuadro N° 4

A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y expertos en Control Interno a la pregunta N° 4:

- Una vez interiorizados o adquiridos los conocimientos.
- Sería recomendable para tener frescos los conocimientos porque el que enseña aprende dos veces.
- El comité y los equipos de trabajo que participan en los talleres deben transmitir los conocimientos y habilidades adquiridos a fin de que la implementación del SCI sea oportuna.
- Las réplicas de los Talleres de Implementación del SCI que puedan hacer los servidores capacitados para los demás colaboradores sería muy importante -por la reducción del tiempo y costos- para generar conocimientos y habilidades, lo cual debe coadyuvar en la implementación oportuna del SCI en el CNM.
- Si, por cuanto son los directamente involucrados con la implementación y conocen la problemática de cada área y en las reuniones que tengan transmiten sus conocimientos y habilidades a los coordinadores quienes son el nexo con el personal del CNM.

Para la segunda hipótesis se plantearon cuatro (03) preguntas

Hipótesis Específica N° 2:

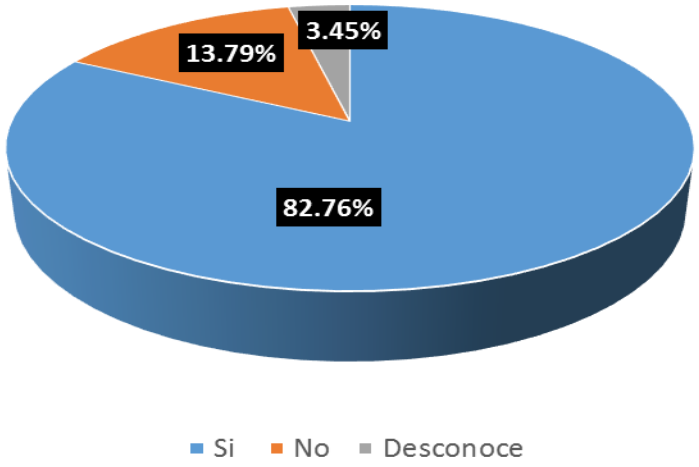
Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección sobre la necesidad e importancia del control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Pregunta N° 5:

¿En su opinión si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección, sobre la necesidad e importancia del control interno, se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente

de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y las normas de control interno?

Gráfico 5: Pregunta 5



Fuente: Cuadro N° 5

A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y los expertos en Control Interno, a la pregunta N° 5:

- La motivación se debe promover a nivel de reuniones de trabajo de la Alta Dirección.
- Lo que falta es mayor organización y un mayor seguimiento por expertos en los temas, seguimiento y acompañamiento.
- Ciertamente, el compromiso de los niveles de dirección es fundamental para lograr implementar el SCI, toda vez que los colaboradores perciben el estilo de dirección de los principales funcionarios de la entidad y el impacto que tiene este en el buen o mal desempeño en el trabajo.
- No falta un mayor compromiso. La razón es que no se entiende la importancia del SCI. Se le ve como una carga más de trabajo.
- Es vital que la Dirección General propicie la necesidad e importancia del Control Interno, toda vez que existen algunos funcionarios que son

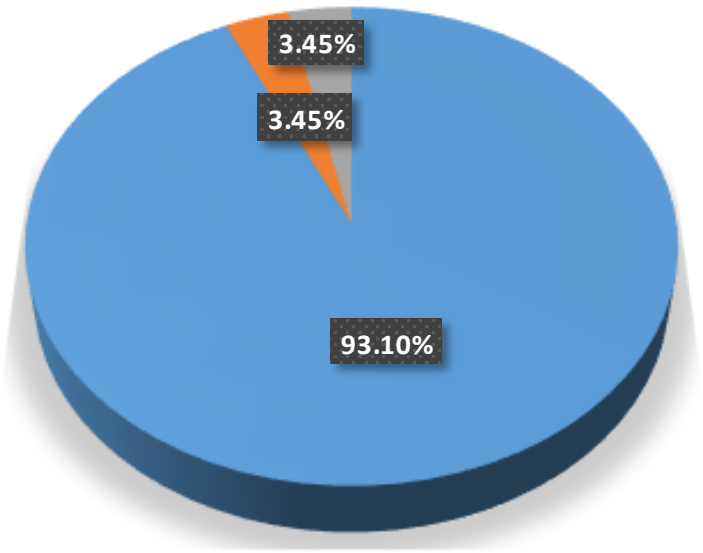
reacios a este sistema y no colaboran con la implementación del mismo.

- No se ha entendido a cabalidad el trabajo a realizar y la importancia para la organización.
- Si, primero el compromiso de todas las autoridades y funcionarios (Comité técnico) que por lo general carecen de disposición de tiempo, para impulsar la implementación del SCI, requiere contar con la predisposición e interés en participar en reuniones con los coordinadores designados de cada unidad orgánica, (Comité técnico de Apoyo).

Pregunta N° 6:

¿Cree usted que es importante motivar a los funcionarios responsables de las unidades orgánicas del CNM, para que participen directamente en reuniones permanentes con los miembros del Comité de Control Interno y equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI, para que dispongan y prioricen el desarrollo de tareas pendientes que corresponden a su ámbito de competencia, con el objetivo de concluir con la implementación del Sistema de Control Interno del CNM?

Gráfico 6: Pregunta 6



Fuente: Cuadro N° 6

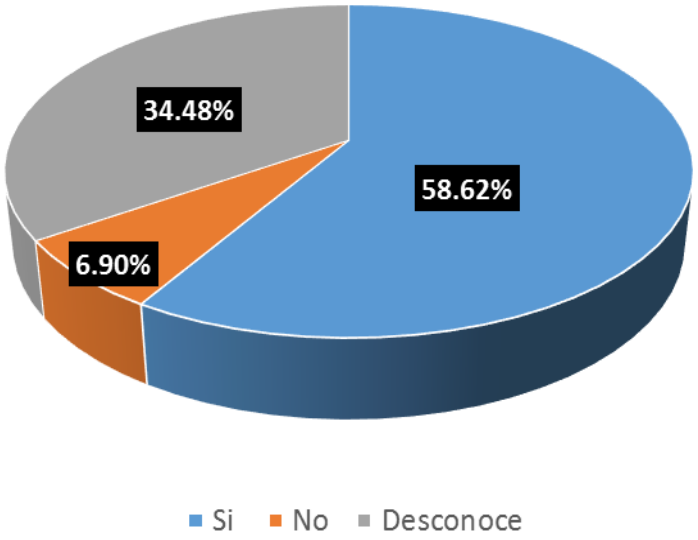
A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y los expertos en Control Interno a la pregunta N° 6:

- Las acciones de motivación deben estar dirigidas en primer orden a los funcionarios responsables de las unidades orgánicas de la entidad, para que ellos se comprometan a continuar con implementar el SCI.
- Lo óptimo sería que los servidores de la entidad comprendieran que el Control Interno es parte del quehacer diario de cada colaborador.
- Me parece fundamental. Se necesita su involucramiento con el SCI. La implementación del sistema depende principalmente de los funcionarios responsables de las unidades orgánicas.
- Creo que es importante, pero sin perder de vista que los órganos de línea soportan una carga considerable de trabajo y que los expedientes se tramitan con plazos, por lo que no debe saturárseles con las actividades que se puedan programar.
- En efecto todos tienen que estar motivados y con los conocimientos y habilidades para para poder transmitir al personal las bondades de implementar los controles internos.

Pregunta N° 7:

Considerando la necesidad e importancia de concluir con la implementación del Sistema de Control Interno en el CNM, ¿Qué otras acciones de motivación permanente consideran usted que deben disponerse que posibiliten que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

Gráfico 7: Pregunta 7



Fuente: Cuadro N° 7

A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex Consejo Nacional de la Magistratura y expertos en Control Interno a la pregunta N° 7:

- El Titular del Pliego en cada ocasión que amerite debe propiciar reuniones con los colaboradores, a fin de motivarlos para que participen en la implementación del SCI, teniendo en cuenta los principios de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión.
- Contratar personal que se haga responsable directamente de la implementación de la Gestión por Proceso y Riesgos.
- Mediante capacitaciones, concientizar al personal de la importancia de implementar el Sistema de Control Interno.
- Se debería propiciar una mayor participación por parte de la Alta Dirección y su compromiso con la implementación del SCI de acuerdo a lo establecido en la Ley del Sistema de Control Interno.
- Desarrollar pilotos con algunas oficinas claves.
- Que el comité técnico designe al comité técnico de Apoyo, con competencias mínimas (formación académica universitaria, manejo de conflictos, trabajo en equipo, mínimo un año en la entidad que le haya permitido conocedor los procesos y actividades de la entidad), contar

con un plan debidamente estructurado y con un cronograma que defina plazos para la adecuada implementación del SCI, se debe motivar a sus integrantes los aspectos positivos del SCI como una herramienta potente de gestión administrativa que contribuye a una eficiente y eficaz gestión en el logro de sus objetivos estratégicos institucionales.

Para la tercera hipótesis se plantearon tres (03) preguntas.

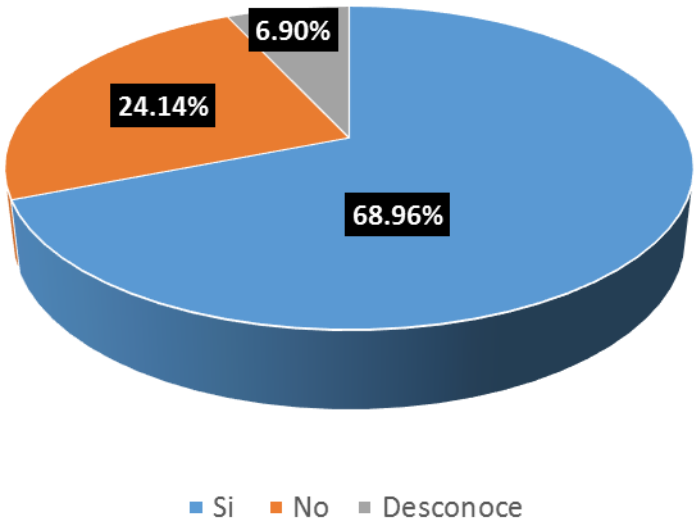
Hipótesis Específica N° 3:

Si el Consejo Nacional de la Magistratura implementa un área responsable de la evaluación de riesgos, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.

Pregunta N° 8:

¿En su opinión, si el Consejo Nacional de la Magistratura asigna a una unidad orgánica la responsabilidad de la evaluación de riesgos, se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

Gráfico 8: Pregunta 8



Fuente: Cuadro N° 8

A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y los expertos en control interno a la pregunta N° 8:

- Debe ser una unidad orgánica independiente que reporte a la Dirección General y lleve a cabo la gestión por procesos y riesgos.
- Tengo entendido que eso ya está asignado al CISCI del CNM que tiene personal exclusivo para ello (Presidencia del CISCI).
- Considero que además de centralizar la evaluación de riesgos en una unidad orgánica, la misma no debe ser ajena a cada área porque son ellos quienes mejor pueden definir la situación que enfrentan y como darle buen término. La unidad orgánica que centraliza la evaluación de riesgos puede tener como función la de asesoramiento y acompañamiento a la gestión.
- Cabe precisar en primer lugar que el SCI es parte del Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR), por lo tanto, la respuesta es afirmativa.

  CI + GIR = SIGR

  Control Interno + Gestión Integral de Riesgos = Sistema Integral de Gestión de Riesgos

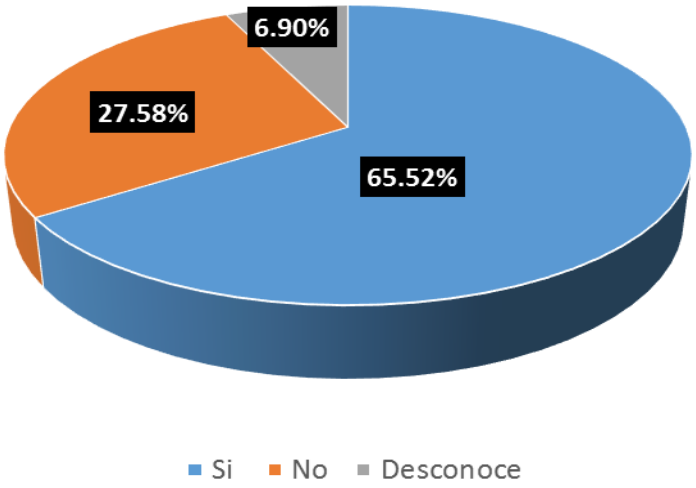
  Ahora bien, una unidad orgánica como área especializada es muy importante, por encargarse de las funciones, obligaciones y responsabilidades del mapeo de riesgos a través de la identificación, análisis, evaluación y mitigación y/o respuestas a los riesgos a nivel de toda la entidad para generar las actividades preventivas del caso (con controles eficaces) que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.
- Si por cuanto la unidad orgánica designada, manejaría criterios uniformes para evaluar los riesgos y plantear las acciones pertinentes para las mitigaciones de los riesgos, con la colaboración de las unidades orgánicas.

Pregunta N° 9:

¿Considerando que la evaluación de riesgo es un componente importante en la Implementación del Control Interno y dado su carácter permanente cree usted que las funciones relacionadas a la Administración de Riesgos deben

asignarse a una unidad orgánica en el Reglamento de Organización y Funciones del CNM, como el de las obligaciones de las áreas o unidades orgánicas respecto a este componente de Control Interno?

Gráfico 9: Pregunta 9



Fuente: Cuadro N° 9

A continuación, se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y los expertos en Control Interno a la pregunta N° 9:

- Sí, porque alguien tiene que hacerse responsable por el monitoreo.
- Efectivamente debe estar a cargo de una unidad orgánica de manera que en forma simultánea evalúe los riesgos y permita la subsanación de errores en su oportunidad.
- Considero que además de centralizar la evaluación de riesgos en una unidad orgánica, la misma no debe ser ajena a cada área porque son ellos quienes mejor pueden definir la situación que enfrentan y como darle buen término. La unidad orgánica que centraliza la evaluación de riesgos puede tener como función la de asesoramiento y acompañamiento a la gestión.
- Sí, La evaluación de riesgos debe estar asignada al Comité del SCI, así como debe estar la evaluación de riesgos como parte de las funciones asignadas por el ROF y los correspondientes manuales de funciones.
- Es adecuado que una unidad orgánica del CNM tenga la responsabilidad de la evaluación de los riesgos, porque genera su

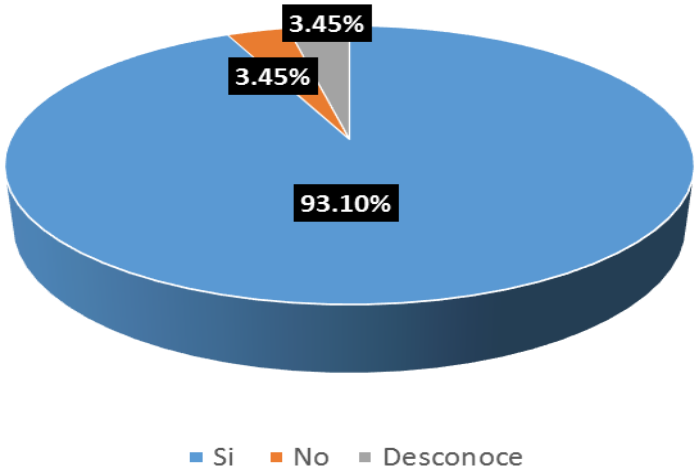
especialización y que se convierta en la orientadora de los lineamientos del sistema

- Se considera que las funciones relacionadas a la Administración de Riesgos no deben ser asignadas a una unidad orgánica, sino estar bajo la competencia del Comité que tiene la responsabilidad de implementar el SCI, resultando idóneo que sean incorporadas en el ROF del CNM; asimismo las obligaciones de las áreas o unidades orgánicas respecto a este componente de Control Interno, pueden ser incorporadas también en el ROF del CNM.
- Sí, con competencias definidas en funciones, obligaciones y responsabilidades y canales de coordinación con otras unidades orgánicas.
- Es importante la creación de una unidad orgánica que se dedique a evaluar los riesgos, ya que son permanentes, con la colaboración y obligación de las otras unidades orgánicas quienes a realizar sus procesos pueden identificar riesgos propios de su labor.

Pregunta N° 10:

Considerando que la administración apropiada de los riesgos tiende a reducir la probabilidad d la ocurrencia y del impacto negativo de estos y muestra a la entidad cómo debe ir adaptándose a los cambios, ¿en su opinión la unidad responsable de administrar los riesgos debe realizar coordinaciones permanentes con las unidades orgánicas o áreas donde se realizan los procesos o actividades susceptibles de presentar riesgos, a fin de brindar una respuesta adecuada y oportuna a éstos?

Gráfico 10: Pregunta 10



Fuente: Cuadro N° 10

A continuación se muestran los comentarios realizados por el personal del ex CNM y los expertos en Control Interno a la pregunta N° 10:

- Efectivamente deben realizarse coordinaciones permanentes con las diferentes unidades orgánicas y tener el apoyo necesario para su adecuada implementación y empoderamiento.
- Definitivamente SI. El conocimiento de los procesos por parte de quienes los ejecutan debe ser aprovechado al máximo.
- Justamente ese es el objetivo de la administración de los riesgos, evitar que se produzcan o reducir la posibilidad de que ocurran.
- Resulta importante porque las unidades orgánicas o áreas donde se realizan los procesos o actividades susceptibles de presentar riesgos deben tener oportunamente respuestas adecuadas que les permitan cumplir sus funciones.
- Es importante la articulación entre la unidad orgánica que administra los riesgos y las áreas donde se realizan los procesos, porque justamente en los procesos en donde se identifican los riesgos para que estos puedan ser mitigados.

- Considero que si bien puede existir una Unidad de Control Interno que esté a cargo de la Gestión de Riesgos, debe efectuar coordinaciones permanentes, considerando que cada unidad orgánica se responsable de monitorear la identificación de riesgos.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema

La problemática observada en el ex CNM es propia de las entidades públicas con relación a la implementación del Sistema de Control Interno requerido por Ley N° 28716 y otras complementarias en este contexto, como se reveló a través del informe publicado por la Contraloría General de la República, en el año 2014, que corrobora los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación.

El aporte del presente trabajo se orienta al ex CNM hoy Junta Nacional de Justicia y por otra parte a las entidades del estado que aún no han iniciado o están en proceso de implementar el SCI, teniendo en cuenta los resultados que validaron las hipótesis formuladas.

En ese sentido se proponen lineamientos generales que ayudaran al ex Consejo Nacional de la Magistratura a continuar y fortalecer las actividades de implementación del Sistema de Control Interno y de su continuidad en el tiempo.

Primero:

La Alta Dirección debe seguir los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República, delimitando las responsabilidades y procedimientos internos, con la finalidad de realizar una adecuada y oportuna supervisión de las diversas actividades relacionadas a la implementación, con canales de comunicación que le permitan tomar conocimiento del nivel de avance y de los inconvenientes de ser el caso, que se pudieran presentar durante la implementación.

Segundo:

La entidad debe elaborar un Programa especial en diversas materias que se complementan con el Control Interno, tales como Gestión por Procesos,

Gestión Integral de Riesgos, Planeación Estratégica, Ética, Gestión Pública, para todo el año, debiendo ser dirigido en primera instancia a los miembros a nivel de la Alta Dirección, Oficinas administrativas, órganos de Línea y personal administrativo de los niveles operativos, de tal manera que se puedan homogenizar los conceptos relacionados a estos temas, esto permitirá un mejor nivel de comunicación al interior de la entidad.

Tercero:

A fin de motivar al personal, se deben formular planes creativos de incentivos económicos y no económicos, que motiven al personal a cumplir con el control interno y proponer propuestas de mejoras a nivel de unidades orgánicas.

Cuarto:

La entidad debería asignar la responsabilidad de apoyo y asistencia a todas las unidades orgánicas del CNM en la gestión integral de riesgos, a una unidad orgánica que en opinión podría ser la Oficina de Planificación y Cooperación Técnica, debido a que este órgano se encuentra estrechamente vinculado a planificar, organizar, dirigir y elaborar los planes estratégicos, el plan operativo y otros planes y normas que se formulan para la entidad, en caso se cuente con recursos presupuestarios debería crearse una Oficina de Riesgos que permita realizar un trabajo integral en relación con los diversos tipos de riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales y sus procesos (Logísticos, Planeamiento, Recursos Humanos, Presupuesto etc.), contratando personal especializado en esta materia.

5.2. Costos de la implementación de la propuesta

Los costos que implicarían la realización de programas de capacitación, motivación, la gestión de riesgos vía designación o implementación de una unidad orgánica especializada dependerán de las necesidades de la entidad en cuanto al nivel de conocimiento que tenga el personal en materia de control interno y los remas relacionados a este, el fortalecimiento de una cultura de control y de gestionar adecuada y oportunamente los riesgos que podrían afectar los objetivos de la entidad.

Asimismo, la asignación presupuestal con el que se cuente, en este sentido el apoyo del Gobierno Central es decisivo para que estas actividades se puedan implementar.

5.3. Beneficios que aporta la propuesta

1. Crear conciencia respecto del rol que les compete a los servidores del estado a todo nivel en relación a la gestión de las entidades del estado en el uso adecuado de los fondos públicos.

2. Comprender los beneficios que trae consigo implementar el SCI para la producción de bienes y/o servicios que las entidades gubernamentales brindan a la ciudadanía.

3. Gestionar los riesgos de manera preventiva y con una perspectiva integral a fin de identificarlos y evaluarlos oportunamente, a fin adoptar las acciones de mitigación que permitirían reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto que ocasionarían a los objetivos de la entidad, involucrando en este proceso a todas las unidades orgánicas de la entidad.

4. Fortalecer las organizaciones estatales basadas en el conocimiento de las bunas prácticas en gestión pública y control interno.

5. Fortalecer la cultura de control en las organizaciones procurando comportamiento ético en sus funcionarios y personal a todo nivel, con el propósito de evitar actos de corrupción.

CONCLUSIONES

1. El Estado a través de la Contraloría General de la República, ha venido emitiendo desde el año 2008 hasta el año 2019 una serie de normas específicas encaminadas a implementar el SCI en las entidades del estado, a fin de dar cumplimiento a la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República” emitida en el año 2002 y la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado” emitida en el año 2006, con el objeto de cautelar la administración de los recursos asignados a las entidades del Estado.

   Habiendo transcurrido aproximadamente 11 años desde que se publicaron los primeros lineamientos para implementar el SCI en las organizaciones gubernamentales en nuestro País, el grado de madurez alcanzado en comparación con el nivel ideal, sobre la base de cada uno de los cinco (5), componentes de manera general aún se mantiene en un nivel bajo, de acuerdo a lo resultados obtenidos en la evaluación promovida por la Contraloría General de la República en el año 2013, informando que los componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos y Supervisión, se encuentra en un nivel bajo, situación que también se reflejó en el ex CNMM actualmente Junta Nacional de Justicia, que no implementó procedimientos de dirección, supervisión y monitoreo que le permitiera a la Alta Dirección realizar el seguimiento a las actividades previstas para implementar el Plan de Acción que aprobó en su momento, o ser informado de las dificultades que se presentaban en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno.

2. Las acciones dirigidas a promover y difundir el Control Interno a través de programas de capacitación en las entidades del Estado y en el caso particular, del ex CNM, en el ámbito de las responsabilidades le corresponden al Titular y los Órganos de Gobierno, han sido exiguos como lo revelaron los informes del Órgano Control Interno - OCI de esta entidad, revelándose esta situación en un número reducido de horas de capacitación tanto teóricas como prácticas; las mismas que no fueron

complementadas con indicadores que permitieran medir el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos y desarrolladas respectivamente por los jefes de las unidades orgánicas, coordinadores de Control Interno y el personal de la entidad.

Situación que no permitió que los Órganos de Gobierno, Dirección, así como el Personal Administrativo de la Entidad, reconocieran los beneficios que conlleva la implementación del Sistema de Control, así como administración de los riesgos para el logro de los objetivos institucionales.

3. No se evidencio documentariamente o por otros elementos, que la Alta Dirección del ex CNM haya tenido la iniciativa de implementar mecanismos internos a través de sistemas de incentivos económico o no económicos para motivar al personal a comprometerse con la implementación del SCI, situación que se confirmó a través de las respuestas que consignaron en las encuestas el personal de la entidad y los expertos en Control Interno de la Contraloría, respecto a la necesidad de motivar al personal en relación con el Control Interno y otros temas relacionados este.

4. Los diversos informes del Órgano de Control Institucional – OCI adscrito al ex CNM, revelaron que esta entidad no habría cumplido con implementar el componente Evaluación de Riesgos, situación que incumple lo recomendado en la Resolución N°320-2006-CG, al respecto la norma general para el componente en mención, señala: “El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad”, situación que no le ha permitido a la entidad identificar oportunamente los diversos riesgos a los que se encuentra expuesta, entre los que destaca el denominado riesgo de corrupción, que afecta a las entidades del estado, incluida la Junta Nacional de Justicia.

RECOMENDACIONES

1. Los funcionarios de alto nivel de la actual Junta Nacional de Justicia a través del órgano competente de esta entidad, deben formular normativas internas que establezcan procedimientos de dirección y supervisión para el monitoreo de las actividades concernientes a la implementación del SCI, a fin de adoptar acciones cuando se detecten desviaciones al cumplimiento de estos, así como aquellas que la Contraloría General de la República establezca para tal efecto.

2. La Junta Nacional de Justicia incorpore en su Plan Anual de Capacitación un programa orientado a fortalecer los conocimientos y competencias de los funcionarios y trabajadores administrativos con relación al Control Interno, Gestión Pública, Ética, Gestión por Procesos y Resultados, el mismo que debe contar con indicadores para medir el nivel de conocimientos obtenidos y habilidades desarrollas, con el propósito de apoyar la implementación del Sistema de Control y su continuidad.

3. El Titular de la Junta Nacional de Justicia, en cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”, debe “fomentar y supervisar el funcionamiento y la confiabilidad del Sistema de Control”, asimismo, definir las responsabilidades que competen a las unidades orgánicas de la entidad en relación con la implementación del Sistema de Control Interno, incorporándose estas en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad.

   Asimismo debe manifestar una actitud abierta hacia el Control Interno, acción que permitirá motivar a los funcionarios y personal a comprometerse con el fortalecimiento del Sistema de Control de la entidad, para lo cual se hace necesario que en el ROF y manuales de funciones de la entidad se establezcan las funciones de cumplimiento obligatorio para tal fin, a través de talleres de capacitación en materia de control interno a todo nivel en la entidad, a fin de crear las condiciones para un Ambiente de Control sólido,

fomentando de esta manera conductas éticas y creando conciencia en el personal de la entidad en relación con la importancia que tiene el control interno para el logro de los objetivos institucionales y creación de valor para los ciudadanos.

4. Es importante, que la Junta Nacional de Justicia asigne las funciones relacionadas a la Gestión de Riesgos a una unidad orgánica dentro del marco organizacional vigente, la misma que tendrá la responsabilidad de proponer los procedimientos y metodologías a fin de apoyar y asistir a las diversas unidades orgánicas para que estas lleven a cabo una adecuada Gestión de Riesgos en la entidad e incorporar los aspectos relacionados a esta en los instrumentos de gestión tanto ROF, Manuales de Funciones.

   Asimismo, que en los instrumentos de gestión deberán precisarse las actividades de coordinación permanente que deberán existir entre la unidad orgánica de evaluación de riesgos con las demás áreas y unidades orgánicas de la entidad dueña de los procesos y procedimientos de la entidad, a fin de poder dar una respuesta efectiva a los riesgos.

   Asimismo, que el área a la cual se le encargue la responsabilidad de llevar a delante la implementación de la evaluación de riesgos cuente con personal competente y los recursos necesarios tanto en su capacidad operativa como presupuestal para que pueda cumplir de manera eficiente y eficaz con su labor conjuntamente con todas las áreas de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arístides Alfredo Vara Horna (2012). *7 pasos para una tesis exitosa, desde la idea inicial hasta la sustentación*, USMP Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Perú.

Bernal, C. (2020). *Metodología de la Investigación* Prentice Hall.

Barbaran G. (2013) *Implementación del Control Interno en la Gestión Institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*. (Tesis de maestría), Universidad de San Martin de Porres, Perú.

Coha L. (2018) *Control Interno en la Gestión Pública. El caso en una entidad del Estado*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Perú.

Committeé of Sponsoring Organizations of The Treadway Comisión (COSO) (2017), *Gestión-Integración de riesgos empresariales con la estrategia y rendimiento*, España: PwC, Instituto de Auditores Internos de España.

Congreso de la Republica (2019). *Ley* N° *30904 Ley de Reforma Constitucional sobre la Conformación y Funciones de la Junta Nacional de Justicia*. Diario Oficial el Peruano.

Congreso de la Republica (2019). *Ley N° 30879 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2019 – Centésima Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final*. Diario Oficial El Peruano.

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

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

Congreso de la Republica (2002). *Ley N°27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Diario Oficial el Peruano.

Contraloría General de la Republica (2019). *Resolución de Contraloría N.º 149-2019-CG Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano.

Contraloría General de la Republica *Resolución de Contraloría (2017). Resolución de Contraloría N° 004 – 2017-CG Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano.

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

Contraloría General de la Republica (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Contraloría General de la República.

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

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

Espínola J. y Urbina G. (2015) *Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO – 2013*. (Tesis de maestría), Universidad del Pacifico, Perú.

Instituto de Auditores Internos (2013). *Control Interno – Marco Integrado, Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno, Comité of Sponsoring Organizations of The Treadway Comisión – 2013*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

Jesús Antonio Serrano Sánchez (2016). *El control interno de la Administración Pública: ¿Elemento de estancamiento o de desarrollo organizacional?* México: D3 Ediciones SA de CV.

Méndez Álvarez, Carlos E. (2006). *Metodología - Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales.* Limusa Noriega editores.

Oswaldo Fonseca Luna (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.

PRICEWATERHOUSE COOPERS (2009), *Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado*. España: editor, AICPA, NJ USA.

Presidencia de la Republica (2009). *D.U. N° 067-2009 Decreto de Urgencia que modifica el artículo 10° de la Ley N.º 28716*. Diario Oficial El Peruano.

Rivera J. (2016) *Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martin, 2016*, (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Rodrigo Estupiñan Gaitán (2008). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales – Análisis de Informes COSO I, II y III*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Samuel Alberto Mantilla (2009). Auditoria del Control Interno (4ta. ed.), Colombia: Ecoe Ediciones.

Sotomayor J. (2009) *El Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú* (Tesis doctoral). Universidad San Martín de Porres, Perú.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema General ¿Cuáles son los factores de índole procedimental a nivel organizacional de dirección, supervisión y monitoreo que inciden para que la implementación del Sistema de Control Interno (SIC) en el Consejo Nacional de la Magistratura no se concluya con la oportunidad necesaria?	**Objetivo General** Determinar si la implementación del Sistema de Control Interno en el Consejo Nacional de la Magistratura no se ha concluido con la oportunidad necesaria, debido a factores de índole procedimental a nivel organizacional de dirección, supervisión y monitoreo.	**Hipótesis General** Si el Consejo Nacional de la Magistratura establece las medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo, entonces posibilitará la implementación de su Sistema de Control Interno de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	**Variables Independientes** -El Consejo Nacional de la Magistratura establece las medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo. **Variables Dependientes** -Posibilitará la implementación de su Sistema de Control Interno. -De acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	**Indicadores** -Consejo Nacional de la Magistratura. -Medidas procedimentales de dirección, supervisión y monitoreo. -Implementación de su Sistema de Control Interno -Ley N° 28716 - "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado" -Normas de Control Interno.
Problema Específico 1 ¿Cuáles son los factores relacionados a la falta de conocimiento del personal sobre control interno, que no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación de su sistema de control interno?	**Objetivo Específico 1** Determinar si factores relacionados a la falta de conocimiento del personal sobre control interno, no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación de su sistema de control interno.	**Hipótesis Específica 1** Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	**Variables Independientes** - El Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno **Variable Dependiente** -Posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente. -De acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	**Indicadores** -Consejo Nacional de la Magistratura -Capacitación permanente en control interno. -El Sistema de Control Interno se implemente -Ley de Control Interno N° 28716 -Normas de control interno.
Problema Específico 2 ¿Cuáles son los factores relacionados a la motivación, como mecanismo para lograr objetivos y	**Objetivo Específico 2** Determinar si factores relacionados a la motivación, como mecanismo para lograr objetivos y	**Hipótesis Específica 2** Si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección,	**Variable Independiente** -El Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en	**Indicadores** -Consejo Nacional de la Magistratura -Motivación permanente. -Niveles de Dirección.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
alcanzar metas, que no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación de su sistema de control interno?	alcanzar metas, no han permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación de su sistema de control interno.	sobre la necesidad e importancia del control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	los niveles de Dirección. -La necesidad e importancia del control interno. **Variable Dependiente** -Posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente -De acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	-Necesidad e importancia del control interno. -El Sistema de Control Interno se implemente -Ley de Control Interno N° 28716 -Normas de control interno.
Problema Específico 3 ¿La ausencia de un sistema de evaluación de riesgos a nivel orgánico, no ha permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación de su sistema de control interno?	**Objetivo Específico 3** Determinar si factores relacionados a la ausencia de un sistema de evaluación de riesgos a nivel orgánico, no ha permitido al Consejo Nacional de la Magistratura, culminar con la oportunidad necesaria, el proceso de implementación de su sistema de control interno.	**Hipótesis Específica 3** Si el Consejo Nacional de la Magistratura implementa un área responsable de la evaluación de riesgos, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	**Variable Independiente** - El Consejo Nacional de la Magistratura implementa un área responsable de la evaluación de riesgos. **Variable Dependiente** -Posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente -De acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno.	**Indicadores** -Consejo Nacional de la Magistratura -Área responsable de la evaluación de riesgos. -El Sistema de Control Interno se implemente -Ley de Control Interno N° 28716 -Normas de control interno.

ANEXO 1

ENCUESTA N°……

INSTRUCCIONES:

La presente Encuesta a funcionarios y servidores del Consejo Nacional de la Magistratura, se realiza a fin de contar con información importante para desarrollar mi tema de investigación "FACTORES INCIDENTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA". Las opiniones expresadas mantendrán un carácter reservado y serán consolidadas a fin de plantear una solución para fortalecer aspectos relacionados con el tema de investigación planteado.

Gracias por su colaboración

José Luis Muñoz Cruz

Fecha: ……

A continuación, se presenta la lista de preguntas efectuadas a funcionarios y servidores, así como a miembros del Comité de Implementación del Sistema de Control Interno del Consejo Nacional de la Magistratura:

1. ¿Considera usted que, si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la capacitación permanente en control interno, entonces se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de op

   inión:

   ……

   ……

……

……

2. ¿En su opinión el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno debe aprobar un Plan de Sensibilización y Capacitación que contenga principalmente Talleres conducentes a obtener conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación del Sistema de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos u otros aspectos que usted considere?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de opinión:

   ……

   ……

   ……

3. ¿Cree usted que los Talleres de Capacitación deben estar dirigidos principalmente a los miembros del Comité de Implementación y a equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI u otros funcionarios o servidores que usted considere?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de opinión:

   ……

   ……

   ……

4. ¿Considera usted necesario que los miembros del Comité de Control Interno y equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI que participaron en Talleres de Implementación del SCI, gestión por procesos y gestión de riesgos, transmitan en reuniones o mesas de trabajo periódicas a los coordinadores de control interno y personal de las unidades orgánicas, los conocimientos y habilidades adquiridos en dichos Talleres; y si esta medida coadyuvará en la implementación oportuna del SCI en el CNM?

- **Si ( )**
- **No ( )**
- **Desconoce ( )**

Comentario de opinión:

……

……

……

5. ¿En su opinión si el Consejo Nacional de la Magistratura dispone la motivación permanente en los niveles de Dirección, sobre la necesidad e importancia del control interno, se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de opinión:

……

……

……

6. ¿Cree usted que es importante motivar a los funcionarios responsables de las unidades orgánicas del CNM, para que participen directamente en reuniones permanentes con los miembros del Comité de Control Interno y equipos de trabajo involucrados directamente con la implementación del SCI, para que dispongan y prioricen el desarrollo de tareas pendientes que corresponden a su ámbito de competencia, con el objetivo de concluir con la implementación del Sistema de Control Interno del CNM?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de opinión:

……

……

……

7. Considerando la necesidad e importancia de concluir con la Implementación del Control Interno en el CNM, ¿Qué otras acciones de motivación permanente considera usted que deben disponerse que posibiliten que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de opinión:

……

……

……

8. ¿En su opinión, si el Consejo Nacional de la Magistratura asigna a una unidad orgánica la responsabilidad de la evaluación de riesgos, se posibilitará que el Sistema de Control Interno se implemente de acuerdo a lo establecido en la Ley de Control Interno N° 28716 y a las normas de control interno?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

   Comentario de opinión:

……

……

……

9. Considerando que la evaluación de riesgos es un componente importante en la Implementación del Control Interno y dado su carácter permanente ¿cree usted que las funciones relacionadas a la Administración de Riesgos deben asignarse a una unidad orgánica en el Reglamento de Organización y Funciones del CNM así como el de las obligaciones de las áreas o unidades orgánicas respecto a este componente de Control Interno?

   - **Si ( )**
   - **No ( )**
   - **Desconoce ( )**

Comentario de opinión:

……

……

……

10. Considerando que la administración apropiada de los riesgos tiende a reducir la probabilidad de la ocurrencia y del impacto negativo de éstos y muestra a la entidad cómo debe ir adaptándose a los cambios, ¿en su opinión la unidad responsable de administrar los riesgos debe realizar coordinaciones permanentes con las unidades orgánicas o áreas donde se realizan los procesos o actividades susceptibles de presentar riesgos, a fin de brindar una respuesta adecuada y oportuna a éstos?

- **Si ( )**
- **No ( )**
- **Desconoce ( )**

Comentario de opinión:

……

……

……