



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y
ADQUISICIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
POROY, 2024**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Br. YABEL SILVA GUEVARA

ASESOR:

Dr. JORGE LUIS DÍAZ UGARTE

ORCID: 0000-0003-1731-0462

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor JORGE LUIS DIAZ UGARTE
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y
ADQUISICIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY, 2024.

Presentado por: YABEL SILVA GUEVARA DNI N° 24002916 ;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 5 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 06 de JULIO de 2026


Firma

Post firma Jorge Luis Díaz Ugarte

Nro. de DNI 23985140

ORCID del Asesor 0000-0003-1731-0462

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:605105162

Yabel Silva Guevara

PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUI...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:605105162

230 páginas

Fecha de entrega

6 jul 2026, 9:43 a.m. GMT-5

50.497 palabras

295.012 caracteres

Fecha de descarga

6 jul 2026, 9:57 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

YABEL SILVA GUEVARA-6.pdf

Tamaño del archivo

2.4 MB

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY, 2024 del BR. YABEL SILVA GUEVARA. Hacemos de su conocimiento que el sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día DIECIOCHO DE JUNIO DE 2026.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 03 - 07 - 2026



DR. WALDO ALEX PANDO DIAZ
Primer Replicante



MTRO. JOSE LUIS ESQUIVEL TAYPE
Segundo Replicante



MTRA. SMITH FLORES VASQUEZ
Primera Dictaminante



MGT. NARDA VICTORIA VELARDE BARRIONUEVO
Segunda Dictaminante

Dedicatoria

A Dios, por ser la fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada paso de mi vida.

A la memoria de mi amado padre, quien partió de este mundo, pero cuyo ejemplo de esfuerzo, honestidad y entrega sigue iluminando mi camino y motivando cada uno de mis logros.

A mi madre, ejemplo de amor, sacrificio y perseverancia, quien con sus consejos y dedicación constante me inspiró a luchar con firmeza hasta alcanzar esta meta.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional, fraternidad y aliento en los momentos más exigentes de este proceso.

A mi esposa, compañera fiel, por su paciencia, comprensión y amor, que me brindaron la fuerza necesaria para continuar en los momentos de mayor dificultad.

A mis hijos, razón de mi esfuerzo y motor de mis aspiraciones, a quienes dedico este trabajo como ejemplo de que con fe, disciplina y perseverancia es posible alcanzar los sueños.

A mis docentes y asesores, cuya experiencia, guía y exigencia fueron fundamentales en mi formación académica, motivándome a crecer personal y profesionalmente hasta alcanzar este objetivo.

Del mismo modo, dedico este trabajo a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, me brindaron su apoyo y compañía durante este proceso, convirtiéndose en parte esencial de este logro alcanzado.

Yabel Silva Guevara

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, institución que me brindó la formación académica y profesional necesaria para alcanzar este importante objetivo.

Agradezco de manera especial a mis docentes de la Maestría en Administración, por sus enseñanzas, exigencia y constante motivación, que fueron pilares fundamentales en mi desarrollo académico.

Extiendo también mi reconocimiento a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy, quienes con disposición y colaboración facilitaron la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

De manera muy especial, agradezco al Dr. Jorge Luis Díaz Ugarte, asesor de tesis, por su paciencia, guía y orientación oportuna durante cada etapa de este proceso.

Asimismo, hago un merecido reconocimiento a mis dictaminantes, por sus valiosas observaciones y aportes que contribuyeron significativamente al perfeccionamiento del presente trabajo.

Finalmente, a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, hicieron posible la culminación de este esfuerzo académico, reciban mi gratitud y reconocimiento.

Yabel Silva Guevara

Presentación

Señor Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San

Antonio Abad del Cusco

Señores del Jurado:

En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado y con el propósito de optar el Grado Académico de Maestro en Administración, pongo a consideración de vuestro digno criterio el presente trabajo de investigación titulado:

“Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024”

El presente trabajo se realizó conforme a los lineamientos metodológicos de la investigación científica, dentro de los aportes teóricos, científicos y tecnológicos relacionados con la temática en estudio.

Índice General

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento	III
Presentación.....	IV
Índice General	V
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras.....	XIII
Resumen.....	XVI
Abstract.....	XVII
Introducción	XVIII
Capítulo I: Planteamiento del Problema	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Justificación de la Investigación	4
1.3.1. Justificación Teórica	4
1.3.2. Justificación Metodológica	5
1.3.3. Justificación Practica	6
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
Capítulo II: Marco Teórico Conceptual	9
2.1. Bases Teóricas	9

2.1.1. Teoría de Sistemas	9
2.1.2. Teoría de Agencia	10
2.1.3. Enfoque de Buen Gobierno.....	11
2.1.4. Teoría del Control Administrativo.....	12
2.1.5. Teoría del Control Interno según Holmes.....	13
2.1.6. Teoría del Derecho Administrativo	14
2.1.7. Modelo de Gestión por Procesos	15
2.1.8. Teoría de la Nueva Gestión Pública.....	16
2.2. Marco Legal	17
2.2.1. Constitución Política del Perú.....	17
2.2.2. Ley N° 27785- Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república y modificatorias.....	17
2.2.3. Ley N° 28716- Ley de control interno de las entidades del estado	18
2.2.4. Normas de control interno aprobadas mediante resolución de la contraloría general N° 320-2006-CG	18
2.2.5. Resoluciones N° 458- 2008-CG, 149-2016-CG, 004-2017-CG y 146-2019- CG	18
2.2.6. Ley N° 30225, Ley de contrataciones del Estado, publicada el 8 de junio de 2014 y reglamento.....	18
2.2.7. Decreto legislativo N° 1439.....	18
2.2.8. Control Interno.....	19
2.2.9. Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado	38

2.3. Marco Conceptual.....	48
2.4. Antecedentes de la Investigación.....	52
2.4.1. Antecedentes Internacionales.....	52
2.4.2. Antecedentes Nacionales	55
2.4.3. Antecedentes Locales.....	59
2.5. Marco Institucional	62
2.6. Marco Filosófico.....	65
Capítulo III: Hipótesis y Variables	68
3.1. Hipótesis	68
3.1.1. Hipótesis General.....	68
3.1.2. Hipótesis Específicas	68
3.2. Identificación de Variables y Dimensiones	68
3.3. Operacionalización de Variables	70
Capítulo IV: Metodología.....	72
4.1. Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica.....	72
4.2. Tipo, Nivel y Diseño de Investigación	73
4.2.1. Tipo de Investigación.....	73
4.2.2. Nivel de Investigación	74
4.2.3. Diseño de Investigación.....	74
4.3. Unidad de Análisis.....	74
4.4. Población de Estudio.....	75
4.5. Tamaño de Muestra.....	75
4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	76

4.6.1. Técnica	76
4.6.2. Instrumento	76
4.7. Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos	76
4.8. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis.	76
Capítulo V: Resultados y Discusión	78
5.1. Procesamiento, Análisis e Interpretación de Resultados	78
5.1.1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento	78
5.1.2. Aspectos Generales.....	80
5.1.3. Sistema de Control Interno	86
5.1.4. Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.....	114
5.2. Pruebas de Hipótesis	149
5.3. Discusión de Resultados	155
Capítulo VI: Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno	157
6.1. Fundamentación de la Propuesta	157
6.1.1. Justificación de la Propuesta.....	157
6.1.2. Sustento Teórico y Normativo	159
6.1.3. Vinculación con los Resultados de la Investigación.....	161
6.2. Objetivos de la Propuesta.....	164
6.2.1. Objetivo General.....	164
6.2.2. Objetivos Específicos.....	164
6.3. Descripción General de la Propuesta	165
6.3.1. Nombre de la Propuesta	165
6.3.2. Naturaleza de la Propuesta.....	165

6.3.3. Enfoque Metodológico.....	166
6.3.4. Estructura Funcional de la Propuesta.....	167
6.3.5. Resultados Esperados.....	168
6.3.6. Alineación Institucional y de Política Pública	169
6.3.7. Herramientas de gestión de la propuesta	169
6.4. Componentes de la Propuesta	171
6.4.1. Componente I: Ambiente de Control.....	171
6.4.2. Componente II: Evaluación de Riesgos.....	172
6.4.3. Componente III: Actividades de Control.....	174
6.4.4. Componente IV: Información y Comunicación.....	175
6.4.5. Componente V: Monitoreo y Supervisión	176
6.5. Plan de Implementación.....	178
6.5.1. Cronograma de Ejecución.....	178
6.5.2. Responsables institucionales: Matriz RACI	180
6.5.3. Recursos Requeridos.....	181
6.5.4. Indicadores clave de desempeño y forma de medición	182
6.5.5. Mecanismos de Seguimiento y Sostenibilidad	184
6.5.6. Riesgos Potenciales de Implementación y Medidas de Mitigación.....	184
6.5.7. Evaluación del Impacto Esperado.....	185
Conclusiones	186
Recomendaciones	188
Referencias Bibliográficas.....	190
Apéndices	198

Índice de Tablas

Tabla 1 Componente y principios del control interno.....	25
Tabla 2 Fases de proceso de contratación publica	41
Tabla 3 Operacionalización de las variables.....	70
Tabla 4 Lista de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy.....	75
Tabla 5 Rangos del Alfa de Cronbach	78
Tabla 6 Prueba de confiabilidad sobre el Sistema de Control Interno.....	79
Tabla 7 Prueba de confiabilidad sobre los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones	79
Tabla 8 Condición laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	80
Tabla 9 Grado de instrucción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy.....	81
Tabla 10 Tiempo de experiencia profesional laborando en la Municipalidad Distrital de Poroy	82
Tabla 11 Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	83
Tabla 12 Genero de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	85
Tabla 13 Sistema de Control Interno	86
Tabla 14 Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión.....	90
Tabla 15 La estructura organizacional está claramente definida y formalizada	92
Tabla 16 El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones.....	93
Tabla 17 Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones	95
Tabla 18 Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento.....	96
Tabla 19 Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos	98
Tabla 20 Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno	99

Tabla 21 Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos	101
Tabla 22 Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información.....	103
Tabla 23 Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos.....	104
Tabla 24 La información generada para el control interno es de calidad y suficiente.....	106
Tabla 25 La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva	107
Tabla 26 Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa.....	109
Tabla 27 Se evalúa regularmente el sistema de control interno.....	111
Tabla 28 Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas oportunamente	113
Tabla 29 Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.....	115
Tabla 30 Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales..	118
Tabla 31 El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente	120
Tabla 32 Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso	122
Tabla 33 El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias	123
Tabla 34 Se designa oportunamente el comité de selección.....	124
Tabla 35 Las bases de los procesos son aprobadas correctamente	126
Tabla 36 La convocatoria se realiza según los plazos establecidos.....	127
Tabla 37 El registro de participantes cumple con los requisitos legales.....	129
Tabla 38 Se permite a los participantes formular consultas y observaciones.....	130
Tabla 39 Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna	132
Tabla 40 La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes	134
Tabla 41 La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa	135
Tabla 42 La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva.....	137

Tabla 43 Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos.....	138
Tabla 44 La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido	139
Tabla 45 Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido.....	141
Tabla 46 Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente	142
Tabla 47 Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento.....	144
Tabla 48 El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna	146
Tabla 49 Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa.....	147
Tabla 50 Hipótesis nula por dimensiones	154
Tabla 51 Tabla de trazabilidad.....	162
Tabla 52 Objetivos Específicos.....	164
Tabla 53 Estructura Funcional de la Propuesta.....	167
Tabla 54 Matriz RACI	170
Tabla 55 Ambiente de Control: Indicadores de seguimiento.....	172
Tabla 56 Evaluación de Riesgos: Indicadores de seguimiento	173
Tabla 57 Actividades de Control: Indicadores de seguimiento	175
Tabla 58 Información y Comunicación: Indicadores de seguimiento	176
Tabla 59 Monitoreo y Supervisión: Indicadores de seguimiento	177
Tabla 60 Cronograma de Ejecución.....	179
Tabla 61 Matriz RACI	180
Tabla 62 Indicadores de Evaluación y Control.....	183
Tabla 63 Riesgos Potenciales de Implementación y Medidas de Mitigación.....	184

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de Ubicación del Distrital de Poroy	72
Figura 2 Municipalidad Distrital de Poroy	73
Figura 3 Condición laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	81
Figura 4 Grado de instrucción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	82
Figura 5 Tiempo de experiencia profesional laborando en la Municipalidad Distrital de Poroy	83
Figura 6 Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	84
Figura 7 Genero de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy	85
Figura 8 Sistema de Control Interno.....	87
Figura 9 Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión	91
Figura 10 La estructura organizacional está claramente definida y formalizada	92
Figura 11 El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones	94
Figura 12 Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones.....	95
Figura 13 Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento	97
Figura 14 Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos.....	98
Figura 15 Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno	100
Figura 16 Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos	102
Figura 17 Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información	103
Figura 18 Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos	105
Figura 19 La información generada para el control interno es de calidad y suficiente	106
Figura 20 La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva.....	108
Figura 21 Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa	110

Figura 22 Se evalúa regularmente el sistema de control interno	112
Figura 23 Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas	113
Figura 24 Procesos de Contrataciones y Adquisiciones	115
Figura 25 Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales	119
Figura 26 El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente.....	121
Figura 27 Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso....	122
Figura 28 El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias.....	123
Figura 29 Se designa oportunamente el comité de selección	125
Figura 30 Las bases de los procesos son aprobadas correctamente.....	126
Figura 31 La convocatoria se realiza según los plazos establecidos	128
Figura 32 El registro de participantes cumple con los requisitos legales	129
Figura 33 Se permite a los participantes formular consultas y observaciones	131
Figura 34 Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna.....	133
Figura 35 La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes	134
Figura 36 La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa.....	136
Figura 37 La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva	137
Figura 38 Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos	139
Figura 39 La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido ..	140
Figura 40 Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido	141
Figura 41 Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente	143
Figura 42 Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento	145
Figura 43 El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna	146

Figura 44 Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa	148
--	-----

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno a partir del análisis de su influencia en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y nivel explicativo–propositivo, utilizando un diseño no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por el personal administrativo vinculado a los procesos de contratación, aplicándose un cuestionario estructurado con escala tipo Likert. Los resultados evidenciaron una influencia positiva y altamente significativa del sistema de control interno en los procesos de contrataciones ($R = 0.977$; $R^2 = 0.954$; $p < 0.05$), así como una influencia conjunta de sus cinco dimensiones ($R^2 = 0.960$; $p < 0.05$), destacando la evaluación de riesgos y las actividades de control como factores con mayor efecto predictivo. A partir de estos hallazgos se elaboró una Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno estructurado en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión, que incorpora acciones preventivas, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento. La implementación de este plan permitirá fortalecer la gestión institucional, reducir riesgos de corrupción y elevar la eficiencia en la administración de los recursos públicos.

Palabras clave: Sistema de Control Interno, Contrataciones, Adquisiciones Públicas, Gestión Pública, Likert.

Abstract

The present research aimed to design a proposal for improving the internal control system based on the analysis of its influence on the procurement and acquisitions processes of the District Municipality of Poroy, 2024. The study followed a quantitative approach, was applied in type and of an explanatory–propositional level, using a non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of administrative personnel involved in procurement processes, and data were collected through a structured questionnaire using a Likert-type scale. The results showed a positive and highly significant influence of the internal control system on procurement processes ($R = 0.977$; $R^2 = 0.954$; $p < 0.05$), as well as a joint influence of its five dimensions ($R^2 = 0.960$; $p < 0.05$), with risk assessment and control activities standing out as the factors with the greatest predictive effect. Based on these findings, a Proposal for the Improvement of the Internal Control System was developed, structured into five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring and supervision. This proposal incorporates preventive actions, performance indicators, and follow-up mechanisms. The implementation of this plan will strengthen institutional management, reduce corruption risks, and increase efficiency in the administration of public resources.

Keywords: Internal Control System, Public, Procurement and Acquisitions, Public Management, Likert.

Introducción

La presente investigación titulada “Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024” surge ante la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y el uso eficiente de los recursos públicos en los gobiernos locales. El control interno constituye una herramienta fundamental para garantizar la transparencia, legalidad y eficiencia en la administración pública; sin embargo, su implementación efectiva continúa siendo un reto en muchas entidades del país, especialmente en el nivel distrital. En este contexto, la Municipalidad Distrital de Poroy enfrenta diversas deficiencias en la aplicación de los mecanismos de control interno, lo que ha ocasionado irregularidades en los procesos de contratación y adquisición, limitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y afectando la calidad de los servicios brindados a la población.

El objetivo principal de la investigación es diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno que incida en el fortalecimiento de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy durante el año 2024. Para alcanzar dicho propósito, se analiza la situación actual del control interno en la entidad, identificando los principales factores críticos que afectan la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública local. La propuesta busca contribuir al perfeccionamiento de los componentes del control interno establecidos por el marco normativo peruano, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, con el fin de optimizar la gestión de contrataciones y promover un manejo responsable de los recursos del Estado.

Asimismo, la investigación se enmarca en un contexto normativo regulado por la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y por las directrices de la Contraloría General de la República, las cuales orientan a las instituciones públicas hacia una administración eficiente, ética y orientada a resultados. La aplicación de estos lineamientos en el ámbito municipal resulta esencial para fortalecer la confianza ciudadana, prevenir actos de corrupción y promover una cultura organizacional basada en la transparencia y la mejora continua.

Con el propósito de responder a la problemática identificada, la tesis se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Presenta la situación problemática, la formulación del problema general y específicos, la justificación del estudio y los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico-Conceptual. Incluye las bases teóricas que sustentan la investigación, el marco conceptual con las definiciones clave y los antecedentes empíricos relevantes.

Capítulo III: Hipótesis y Variables. Desarrolla la hipótesis general y específicas, así como la identificación, definición y operacionalización de las variables de estudio.

Capítulo IV: Diseño Metodológico. Describe el tipo y nivel de investigación, el ámbito de estudio, la población y muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos, y los métodos empleados para comprobar las hipótesis.

Capítulo V: Resultados y Discusión. Expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, contrastando los hallazgos con la teoría y los antecedentes previos, e incluye la verificación de las hipótesis planteadas.

Capítulo VI: Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno. Contiene el diseño de acciones estructuradas orientadas a fortalecer los componentes del sistema de control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, en las que se sintetizan los principales aportes del estudio y se plantean medidas prácticas orientadas a mejorar la gestión institucional y la administración de los recursos públicos en beneficio de la Municipalidad Distrital de Poroy.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1. Situación Problemática

El control interno constituye un sistema de gestión indispensable para asegurar que las entidades públicas cumplan sus objetivos institucionales bajo criterios de legalidad, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas. En la administración pública contemporánea, el control interno no se limita a una revisión contable o posterior, sino que opera como un proceso integral, permanente y preventivo que involucra al titular, funcionarios y servidores en la identificación de riesgos, la ejecución de controles, la generación de información confiable y el monitoreo continuo de los resultados. Bajo el enfoque COSO, un sistema de control interno efectivo requiere que sus cinco componentes ambientes de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo funcionen de manera integrada y sean aplicados en los procesos críticos de la organización.

En el ámbito de las contrataciones públicas, la necesidad de un control interno sólido es mayor debido a que las adquisiciones de bienes, servicios y obras concentran una parte significativa del gasto público y se encuentran expuestas a riesgos de fraccionamiento, deficiente planificación, inadecuada determinación del valor estimado o referencial, direccionamiento, insuficiente sustento técnico, débil supervisión contractual y pagos sin conformidad suficiente. En consecuencia, el fortalecimiento del control interno en las contrataciones y adquisiciones permite reducir errores, prevenir irregularidades y mejorar la oportunidad de los bienes y servicios requeridos por la población.

A nivel latinoamericano, diversos organismos especializados han advertido que las debilidades de los gobiernos subnacionales en materia de capacidades técnicas, gestión de riesgos, digitalización de expedientes y rendición de cuentas generan ineficiencias en las compras públicas. Esta situación se expresa en demoras, sobrecostos, baja competencia de proveedores y pérdida de confianza ciudadana. Por ello, la literatura de gestión pública y los

estudios sobre contrataciones coinciden en que la transparencia normativa no resulta suficiente si no se acompaña de controles internos verificables, indicadores de desempeño y responsabilidades institucionales claramente asignadas.

En el Perú, el marco normativo del control interno y de las contrataciones del Estado exige que las entidades públicas implementen mecanismos de prevención, seguimiento y evaluación. La Ley N°28716 dispone la obligatoriedad del sistema de control interno en las entidades del Estado, mientras que la Directiva N°006-2019-CG/INTEG concibe su implementación como una herramienta de gestión permanente orientada al cumplimiento de objetivos institucionales. A su vez, la Ley N°30225, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 344-2018-EF y sus modificatorias regulan las fases de las contrataciones públicas, exigiendo actuaciones preparatorias debidamente sustentadas, selección transparente y ejecución contractual conforme a contrato y normativa.

No obstante, en los gobiernos locales persisten limitaciones para traducir dicho marco normativo en prácticas efectivas. Las municipalidades distritales, por su menor capacidad técnica y presupuestal, suelen enfrentar dificultades en la programación de necesidades, elaboración de requerimientos, estudio de mercado, gestión de expedientes, evaluación de ofertas, control de garantías, emisión de conformidades y aplicación de penalidades. Esta problemática afecta directamente la calidad del gasto público y la continuidad de los servicios municipales.

En la Municipalidad Distrital de Poroy, durante el periodo 2024, los procesos de contrataciones y adquisiciones evidencian brechas relacionadas con la aplicación parcial del sistema de control interno. En el componente de ambiente de control, se advierte la necesidad de fortalecer la cultura de integridad, la delimitación de responsabilidades y la capacitación del personal que interviene en las contrataciones. En evaluación de riesgos, se requiere formalizar matrices preventivas que permitan identificar riesgos en actuaciones preparatorias,

selección y ejecución contractual. En actividades de control, resulta necesario estandarizar checklists, flujogramas, validaciones documentales y segregación de funciones. En información y comunicación, se observa la necesidad de mejorar la trazabilidad de expedientes y la comunicación entre áreas usuarias, Logística, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Asesoría Legal, Gerencia de Infraestructura/Obras y el órgano de control correspondiente. Finalmente, en monitoreo y supervisión, se requiere fortalecer el seguimiento de recomendaciones, el uso de indicadores y la evaluación periódica de los controles implementados.

El problema central no radica únicamente en la existencia formal de normas o instrumentos de gestión, sino en la limitada articulación operativa entre los componentes del sistema de control interno y las fases de contratación. De mantenerse esta situación, la municipalidad podría continuar expuesta a observaciones de control, retrasos, deficiencias en expedientes, riesgos de pagos indebidos, baja transparencia y menor eficiencia en el uso de los recursos públicos. Por ello, resulta necesario diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno, sustentada en el diagnóstico institucional y en el análisis de la influencia estadística del control interno sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Qué propuesta de mejora del sistema de control interno, sustentada en el diagnóstico institucional y en el análisis de su influencia, puede diseñarse para fortalecer los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024?

1.2.2. Problemas Específicos

a) ¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando sus componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo?

b) ¿Cuál es la situación actual de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual?

c) ¿De qué manera influyen conjunta e individualmente las dimensiones del sistema de control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024?

d) ¿Qué propuesta de mejora del sistema de control interno puede formularse para fortalecer la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024?

1.3. Justificación de la Investigación

La gestión pública moderna exige que las instituciones del Estado operen con altos estándares de legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia, principios que deben reflejarse especialmente en los procesos de contrataciones y adquisiciones públicas, dado que estos constituyen uno de los mecanismos más sensibles y susceptibles a riesgos como la corrupción, el favoritismo o la mala administración. En este marco, el control interno cumple un rol fundamental al actuar como un sistema integral que previene, detecta y corrige irregularidades en la gestión institucional, garantizando el cumplimiento de objetivos organizacionales.

1.3.1. Justificación Teórica

La presente investigación se sustenta teóricamente en la importancia del control interno como sistema fundamental para fortalecer la eficiencia, transparencia y legalidad en la

gestión pública, especialmente en los procesos de contrataciones y adquisiciones, que son áreas críticas por su vinculación directa con el uso de recursos públicos.

En el contexto peruano, la Ley N. ° 28716, conocida como la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, demanda la instauración de un sistema de control interno en cada institución pública, incluyendo a los municipios, buscando promover una mentalidad de gestión enfocada en la responsabilidad y los logros. No obstante, múltiples investigaciones y trabajos académicos elaborados en universidades han demostrado que el acatamiento de esta ley aún presenta carencias en numerosas entidades del gobierno local.

Estas investigaciones demuestran la necesidad de evaluar con profundidad cómo el diseño, la implementación y el monitoreo del control interno inciden en el desempeño de los procesos de contrataciones y adquisiciones en gobiernos locales, como la Municipalidad Distrital de Poroy. El aporte teórico de este estudio radicó en ampliar el conocimiento sobre la articulación entre los componentes del control interno y la calidad de los procesos administrativos, aportando evidencia empírica desde una perspectiva aplicada.

En síntesis, la investigación se apoyó en fundamentos teóricos y normativos sólidos y validó empíricamente la relación entre control interno y gestión pública, contribuyendo a la consolidación del conocimiento sobre gobernanza local y fortalecimiento institucional.

1.3.2. Justificación Metodológica

Metodológicamente, el estudio se fundamentó en la aplicación de un enfoque científico que permitió formular de manera técnica una propuesta de mejora orientada a optimizar el sistema de control interno en los procesos de compras y contrataciones de la Municipalidad Distrital de Poroy durante el año 2024.

Se empleó un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental de tipo transeccional explicativo, el cual resultó pertinente para analizar la influencia de una variable en otra sin intervenir de manera directa (Hernández Sampieri, 2018). Este enfoque posibilitó

la recolección de datos reales provenientes de los actores implicados en los procesos administrativos, funcionarios, jefes de área y personal de logística y control interno, así como el análisis documental de las evidencias sobre la ejecución de contrataciones en el periodo de estudio.

Los instrumentos utilizados, tales como encuestas y fichas de análisis documental, permitieron evaluar el nivel de implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO y su influencia en las fases clave del proceso de contrataciones y adquisiciones.

El tipo de investigación aplicada se justificó porque no solo generó conocimiento teórico, sino que permitió resolver un problema concreto de gestión pública, al proponer soluciones viables derivadas de los resultados empíricos. En conjunto, la metodología empleada aportó rigor, validez y coherencia para abordar una problemática real del ámbito municipal, contribuyendo al avance de la gestión pública local.

1.3.3. Justificación Practica

La investigación se justifica en el plano práctico porque proporciona una propuesta aplicable para mejorar la gestión de las contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy. Su utilidad principal consiste en transformar los resultados del diagnóstico y del análisis estadístico en acciones concretas de gestión, orientadas a fortalecer la planificación de requerimientos, la evaluación de riesgos, el control documental, la trazabilidad de expedientes, la supervisión de la ejecución contractual y la medición de resultados mediante indicadores.

Desde la perspectiva institucional, la propuesta permitirá que la alta dirección, la Gerencia Municipal y las áreas involucradas dispongan de herramientas para ordenar responsabilidades, reducir duplicidades, prevenir omisiones y asegurar que cada expediente de contratación cuente con controles previos, simultáneos y posteriores. La incorporación de

la Matriz de Riesgos, la Matriz RACI, el cronograma de implementación y los indicadores clave de desempeño contribuirá a que el sistema de control interno deje de ser un cumplimiento formal y se convierta en una práctica permanente de gestión.

Desde la perspectiva operativa, la investigación beneficiará a las áreas usuarias, Logística, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Asesoría Legal y Gerencia de Infraestructura/Obras, debido a que establece procedimientos y criterios de coordinación para las etapas de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual. La participación de Contabilidad y Tesorería resulta especialmente relevante para verificar la correcta secuencia entre certificación presupuestal, compromiso, devengado, conformidad y pago, evitando riesgos de gasto sin sustento suficiente.

Desde la perspectiva social, el fortalecimiento del control interno en las contrataciones contribuye a que los recursos municipales se utilicen con mayor transparencia, oportunidad y calidad, generando mejores bienes, servicios y obras para la población del distrito. En ese sentido, la propuesta posee valor público, porque busca prevenir riesgos de corrupción, mejorar la confianza ciudadana y contribuir a una administración municipal más eficiente y orientada a resultados.

Finalmente, la investigación ofrece una ruta de implementación viable, gradual y medible, que puede ser adoptada por la Municipalidad Distrital de Poroy y servir como referencia para otras municipalidades distritales con problemas similares en la gestión de sus contrataciones y adquisiciones.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno, sustentada en el diagnóstico institucional y en el análisis de su influencia en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando sus componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.
- b) Describir la situación actual de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual.
- c) Determinar la influencia conjunta e individual de las dimensiones del sistema de control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.
- d) Formular una propuesta de mejora del sistema de control interno para fortalecer la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. *Teoría de Sistemas*

La Teoría de Sistemas, propuesta inicialmente por Ludwig von Bertalanffy (1968), sostiene que toda organización debe ser entendida como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan entre sí y con su entorno. Este enfoque permite analizar las instituciones públicas no como estructuras aisladas, sino como sistemas abiertos que reciben insumos (inputs), los transforman mediante procesos internos y generan productos o servicios (outputs), los cuales afectan nuevamente al entorno y retroalimentan al sistema.

En el ámbito de la gestión pública, esta teoría es especialmente útil para comprender cómo distintas áreas de una entidad (como planificación, logística, recursos humanos y contrataciones) están interrelacionadas y cómo el desempeño de una parte afecta al conjunto. Por ejemplo, los procesos de contrataciones y adquisiciones no pueden entenderse de manera aislada, sino como parte de un sistema mayor donde influyen normativas, controles internos, recursos disponibles, entre otros factores.

Asimismo, el sistema de control interno actúa como un mecanismo regulador dentro de este sistema organizacional, asegurando que los procesos se alineen con los objetivos institucionales, se ejecuten con eficiencia, y minimicen los riesgos de fraude o error (Chiavenato, 2006). La Teoría de Sistemas respalda la necesidad de una visión holística para el diseño e implementación del control interno, ya que este debe abarcar no solo procesos aislados, sino su articulación dentro del conjunto organizacional.

Según Kast y Rosenzweig (1972), aplicar la Teoría de Sistemas a la administración implica reconocer que los organismos públicos interactúan continuamente con factores externos como la ciudadanía, las leyes, la economía y la política, y que estas interacciones

afectan los resultados. De ahí la importancia de sistemas de control interno bien diseñados que permitan monitorear, adaptar y corregir los procesos de manera continua.

2.1.2. Teoría de Agencia

La Teoría de Agencia, formulada por Jensen y Meckling (1976), parte del supuesto de que existe una relación contractual entre dos partes: el principal (quien delega autoridad) y el agente (quien ejecuta tareas en representación del principal). Esta teoría se enfoca en los problemas que surgen cuando los intereses del agente no están alineados con los del principal y cuando existe asimetría de información; es decir, el agente posee más información sobre su desempeño o decisiones que el principal.

En el contexto del sector público, los ciudadanos (como principales) delegan la gestión de los recursos del Estado a funcionarios públicos (agentes), quienes administran, ejecutan y toman decisiones. Esto genera riesgos de desviación de objetivos, ineficiencias e incluso corrupción, especialmente en áreas sensibles como las contrataciones y adquisiciones públicas. Estos procesos, si no son adecuadamente supervisados, pueden ser aprovechados por agentes para actuar en su propio beneficio en lugar del interés público.

Ante estos peligros, la adopción de un sistema sólido de supervisión interna se transforma en una herramienta esencial para concordar los intereses del representante con los del propietario. Dicho sistema busca reducir el riesgo moral y los costos de agencia mediante la supervisión, la rendición de cuentas, la transparencia y la sanción de comportamientos indebidos (Eisenhardt, 1989). Por tanto, los controles internos no solo regulan procedimientos, sino que actúan como incentivos o restricciones que afectan el comportamiento del agente.

Además, como señala Ross (1973), la teoría de agencia destaca la necesidad de diseñar contratos o sistemas institucionales que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de estructuras de control, auditoría y monitoreo. En el caso de las

contrataciones estatales, estas estructuras son fundamentales para garantizar que los agentes cumplan con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia, establecidos en los marcos normativos.

2.1.3. Enfoque de Buen Gobierno

El enfoque de buen gobierno surge como una respuesta a los desafíos de legitimidad, eficiencia y corrupción en la administración pública, promovido especialmente desde organismos multilaterales como el Banco Mundial, la OCDE y el PNUD. Este método sugiere una serie de directrices que deben orientar la administración pública con el fin de asegurar el manejo adecuado de los recursos, el cumplimiento de las demandas de la población y el establecimiento de instituciones robustas. Entre los principios fundamentales del buen gobierno destacan la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, el estado de derecho, la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la equidad y consenso.

En este marco, el sistema de control interno se convierte en una herramienta clave para materializar dichos principios. Un control interno bien estructurado no solo previene la corrupción y los errores administrativos, sino que también promueve prácticas de gestión alineadas con la legalidad, la integridad y la eficiencia (Banco Mundial, 2007). Por ello, se considera que el control interno no debe limitarse a funciones contables o auditoras, sino que debe integrarse transversalmente en la cultura institucional.

Asimismo, en lo referente a los procesos de contrataciones y adquisiciones, el enfoque de buen gobierno exige procedimientos transparentes, competitivos y monitoreados, de modo que se asegure la igualdad de condiciones para los proveedores, se evite la colusión y se optimice el uso de los fondos públicos (OCDE, 2016). La trazabilidad, el acceso público a la información y el cumplimiento de la normativa son elementos esenciales para que estos procesos respondan al interés general y no a intereses particulares.

Como sostiene el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2004), el buen gobierno no se reduce a una meta técnica, sino a un compromiso ético y político con una administración pública orientada al servicio de la ciudadanía. En este sentido, tanto el control interno como las contrataciones públicas deben ser instrumentos de integridad, eficiencia y responsabilidad pública.

2.1.4. Teoría del Control Administrativo

La teoría sobre la gestión de control es crucial ya que facilita la identificación de fallos que pueden surgir en las operaciones, permitiendo enmendar esos errores a tiempo para el beneficio de la empresa o institución, con el objetivo de prevenir su repetición en el futuro. Este enfoque se enfoca en la manera en que los directivos pueden crear sistemas de supervisión que garanticen que las funciones de la organización se ejecuten de forma efectiva y eficiente (Quiroa, 2021).

Varios conceptos fundamentales en la teoría del control gerencial abarcan:

- a) Ambiente de control. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
 - b) Identificación de fraudes. Consiste en identificar fallos en la ejecución de las tareas, con el objetivo de reducir peligros.
 - c) Actividades de control. Se realizan en cada nivel de la organización, a través de medidas, reglas y métodos que ayudan a garantizar el logro de las metas.
 - d) Información adecuada. Asegurar la veracidad y la puntualidad de los datos, cumpliendo con informar a la población de manera adecuada.
 - e) Supervisión y monitoreo. Crear evaluaciones constantes y poner en marcha actividades de autoevaluación para optimizar la administración y alcanzar las metas.
- (Quiroa, 2021).

Según (Quiroa, 2021) Los controles administrativos, según el enfoque aplicado a los recursos, las acciones y los resultados de la organización, pueden clasificarse en tres tipos principales:

a) Control previo: Se ejecuta antes de iniciar una acción y tiene como finalidad prevenir riesgos, garantizando que la ejecución se oriente hacia los objetivos previamente establecidos. Este tipo de control busca anticiparse a posibles desviaciones.

b) Control simultáneo: Se aplica durante la realización de las actividades. Implica una supervisión continua del desempeño del equipo, lo que permite detectar errores de manera oportuna y asegurar que se mantenga la calidad en cada etapa del proceso.

c) Control posterior: Se lleva a cabo una vez finalizado el proceso o actividad. Su propósito es recopilar datos sobre el rendimiento general, con el fin de identificar oportunidades de mejora y retroalimentar el sistema para optimizar futuras ejecuciones (Quiroa, 2021).

2.1.5. Teoría del Control Interno según Holmes

Nos indica que la supervisión interna es una responsabilidad del director y es crucial para mantener a salvo los activos de la compañía, así como para monitorear y asegurar su resguardo y correcta gestión, con el fin de evitar fraudes, desvíos, robos y engaños que pudieran llevar a cabo empleados y cualquier persona relacionada con el área encargada o con terceros.

El control interno se implementa para asegurar que los recursos se usen de manera adecuada en todas las tareas y así se logre lo que se espera. Por ese motivo, para establecer un control interno robusto, se deben considerar los siguientes aspectos:

a) Un ambiente organizacional propicio que fomente la práctica de buenas conductas de honestidad, ética y dedicación al servicio público, así como la promoción

de valores de manera horizontal y vertical entre el líder, los funcionarios y el equipo de la entidad.

b) Fomentar herramientas para detectar los riesgos asociados con alcanzar las metas.

c) Garantizar que las tareas de supervisión se realicen en los diversos niveles de la organización para asegurar que se sigan las normas establecidas.

d) Asegurar que la información y la comunicación sean precisas y oportunas.

e) Realizar evaluaciones constantes o periódicas con el objetivo de optimizar la gestión institucional.

2.1.6. Teoría del Derecho Administrativo

La teoría del derecho administrativo se ocupa de investigar y examinar el conjunto de reglas que rigen los procedimientos de contratación en el ámbito público. Este marco normativo se sustenta en principios como la igualdad, la libre competencia, la transparencia y la legitimidad, los cuales buscan asegurar procedimientos de adquisición justos y conforme a derecho. Su propósito principal es crear un marco regulatorio que supervise y controle la utilización del poder por las entidades administrativas, con el objetivo de salvaguardar los derechos de los ciudadanos y garantizar que las acciones del gobierno cumplan con la legislación actual.

Dentro del derecho administrativo, se distinguen diversas ramas especializadas, entre las cuales destacan:

a) Derecho de las contrataciones del Estado: Encargado de normar las relaciones contractuales entre las entidades públicas y los proveedores de bienes, servicios u obras.

b) Derecho fiscal: Se enfoca en regular el sistema tributario nacional, especialmente la recaudación de impuestos.

c) Derecho municipal: Conjunto de directrices que regulan la formación, estructura, funciones y operaciones de los municipios y administraciones locales (Instituto de Ciencias Hegel, 2021).

Además, es importante mencionar que la Contratación Pública está estrechamente relacionada con la gestión adecuada de los recursos públicos, ya que es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de las propuestas disponibles en el mercado y elegir la opción más favorable en cuanto a costo, calidad y tiempo. (Instituto de Ciencias Hegel, 2021).

2.1.7. Modelo de Gestión por Procesos

El Modelo de Gestión por Procesos es un enfoque administrativo que promueve la identificación, análisis, diseño, ejecución, control y mejora continua de los procesos organizacionales, con el fin de lograr una mayor eficiencia, calidad y orientación a los resultados. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en estructuras jerárquicas o funciones, este modelo pone énfasis en los procesos transversales, es decir, en el grupo de tareas conectadas que convierten recursos en bienes o servicios que generan utilidad para los usuarios internos o externos.

Según Harrington (1991), un proceso es “una serie de acciones interrelacionadas que transforman insumos en resultados”, y su correcta gestión permite alinear los recursos, las personas y las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, el modelo de gestión por procesos favorece una visión integral de la organización, promueve la transparencia y fortalece la trazabilidad de las acciones, lo que resulta especialmente relevante en la gestión pública y en áreas sensibles como las contrataciones y adquisiciones.

En el sector público, adoptar una gestión por procesos permite establecer estándares claros para cada procedimiento, identificar cuellos de botella, reducir duplicidades y establecer mecanismos de control interno más eficaces. Tal como señalan Rummler y

Brache (1995), este enfoque mejora la coherencia entre los procesos operativos y los objetivos institucionales, facilitando la toma de decisiones basada en evidencias y datos de desempeño.

Además, la implementación del modelo de gestión por procesos suele estar alineada con metodologías de mejora continua como Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), lo cual permite asegurar la calidad en los servicios públicos, garantizar la legalidad y eficiencia en los procedimientos de contratación y fomentar una cultura institucional orientada a resultados (ISO, 2015).

2.1.8. Teoría de la Nueva Gestión Pública

La Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP) surge en los años 80 como una corriente reformista que busca modernizar el sector público adoptando principios y herramientas provenientes de la gestión empresarial. Este enfoque propone una transformación del modelo burocrático tradicional hacia una administración pública orientada a resultados, eficiencia, calidad del servicio y rendición de cuentas (Hood, 1991).

Entre sus pilares fundamentales destacan la separación entre formulación de políticas y ejecución administrativa, la introducción de mecanismos de mercado y competencia en la provisión de servicios públicos, la descentralización de funciones y toma de decisiones, la evaluación del desempeño basada en resultados, el uso de contratos y estándares de gestión y el fortalecimiento del control interno y auditoría.

Desde esta perspectiva, los procesos de contrataciones y adquisiciones públicas son concebidos como áreas clave para mejorar la eficiencia del gasto público. La NGP propone aplicar criterios de gestión empresarial (como licitaciones competitivas, costos-beneficio, indicadores de rendimiento, y control de calidad) para asegurar que las compras del Estado respondan a principios de eficiencia, eficacia y economía (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Asimismo, la NGP valora los sistemas de control interno y auditoría como instrumentos esenciales para garantizar la legalidad, prevenir actos de corrupción, y optimizar el funcionamiento de la institución. Estas herramientas facilitan la vigilancia del empleo de los fondos públicos y rectifican desviaciones de inmediato, fortaleciendo la claridad y la responsabilidad, alineándose con las demandas de una administración pública contemporánea (Osborne & Gaebler, 1992).

Aunque ha sido objeto de críticas (por su énfasis en la lógica de mercado y la posible deshumanización del servicio público), la Nueva Gestión Pública ha tenido un impacto importante en las reformas administrativas en América Latina, promoviendo prácticas como la planificación estratégica, el control por resultados y la evaluación del gasto.

2.2. Marco Legal

2.2.1. Constitución Política del Perú

La Constitución Política del Perú establece que toda obra, compra o contratación con fondos públicos debe realizarse mediante procesos contractuales y licitaciones, bajo normas claras. La Contraloría General de la República supervisa el uso del presupuesto y la gestión financiera estatal. Las municipalidades, como gobiernos locales, tienen autonomía, pero están sujetas a control interno y a la fiscalización de la Contraloría (Constitución Política del Perú).

2.2.2. Ley N° 27785- Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república y modificatorias

La Ley N°27785 define al control gubernamental como un proceso permanente, preventivo y correctivo que busca asegurar eficiencia y legalidad en la gestión pública. Esta ley distingue entre control interno (realizado por la propia entidad) y control externo (efectuado por la Contraloría) (Ley N° 27785, 2002).

2.2.3. Ley N° 28716- Ley de control interno de las entidades del estado

La Ley N°28716 obliga a los titulares y funcionarios de las entidades del Estado a implementar y mantener un sistema de control interno, en coordinación con los lineamientos técnicos emitidos por la Contraloría (Ley N° 28716, 2006).

2.2.4. Normas de control interno aprobadas mediante resolución de la contraloría general N° 320-2006-CG

Las Normas de Control Interno (Resolución N°320-2006-CG) establecen principios y procedimientos basados en el modelo COSO, que orientan la gestión institucional en aspectos clave como finanzas, logística, personal y ética, promoviendo el uso eficiente y transparente de los recursos públicos (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

2.2.5. Resoluciones N° 458- 2008-CG, 149-2016-CG, 004-2017-CG y 146-2019-CG

Estas resoluciones detallan plazos, procesos y herramientas para implementar el sistema de control interno, con énfasis en la evaluación continua, el seguimiento y la mejora del desempeño institucional (Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, 2008).

2.2.6. Ley N° 30225, Ley de contrataciones del Estado, publicada el 8 de junio de 2014 y reglamento

La Ley N°30225 y su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N°344-2018-EF, modificado por el D.S. N°082-2019-EF, regulan las contrataciones públicas, buscando optimizar los recursos estatales mediante procesos eficientes, competitivos y transparentes, con asignación de responsabilidades claras en todas las fases del contrato (Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado, 2014).

2.2.7. Decreto legislativo N° 1439

Finalmente, el Decreto Legislativo N°1439 establece el Sistema Nacional de Abastecimiento, promoviendo una gestión integrada y articulada de los procesos logísticos del

Estado, orientada a resultados (Decreto legislativo del sistema nacional de abastecimiento, 2018).

2.2.8. Control Interno

La información del esquema conceptual relacionado con el control interno se fundamenta en el documento de la Contraloría General de la República, publicado en el año 2014.

2.2.8.1. Definición del control interno

Según la Contraloría General de la República (2014) el control interno se define como un procedimiento completo que realiza el director, personal y trabajadores de una entidad, con el propósito de manejar peligros y ofrecer una confianza adecuada de que, al seguir la misión de la entidad, se alcanzarán sus objetivos, es decir, es la gestión que pretende minimizar las amenazas.

Como dice Mantilla (2013) el control interno constituye un procedimiento que lleva a cabo la junta, la administración y el equipo de la entidad, diseñado para proporcionar una garantía razonable en relación al logro de los objetivos de la organización. Dichos objetivos abarcan a) la eficacia y eficiencia en las operaciones, b) la veracidad de los datos financieros y c) el cumplimiento de regulaciones y acuerdos.

Teniendo en cuenta a Ruíz (2020) El control interno se refiere a un conjunto de acciones que se llevan a cabo de manera eficiente, con el objetivo de alcanzar las metas de las instituciones.

El enfoque más habitual y reconocido a nivel internacional en materia de Control Interno es el Modelo Integrado de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), que en la actualidad se considera un estándar vital en cuestiones de control interno, tanto en la práctica de las 20 organizaciones, en la administración gubernamental, como en instituciones educativas e investigativas. No

obstante, la eficacia de su aplicación estará relacionada con el nivel de madurez organizacional de las entidades, así como con los sistemas de revisión o autoevaluación que posean. En otras palabras, las entidades que hayan avanzado en su desarrollo organizacional tendrán mecanismos de retroalimentación que les facilitarán comprobar el grado de realización de su control interno y de sus otros sistemas administrativos operativos; en contraste, aquellas con un desarrollo organizacional más limitado no contarán con mecanismos para monitorear su avance, lo que complicará aún más la supervisión gubernamental (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.2. Objetivos del control interno

Entre sus objetivos el control interno busca:

- Mejorar la efectividad, eficiencia, claridad y economía en las funciones institucionales, así como la calidad de los servicios ofrecidos.
- Proteger los recursos y activos del Estado frente a pérdidas, mal uso, daños, actos ilegales o situaciones irregulares.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable a la entidad.
- Asegurar la generación oportuna y confiable de la información.
- Promover los valores institucionales dentro de la organización.
- Fomentar la rendición de cuentas de los servidores públicos respecto a los recursos o funciones bajo su responsabilidad.
- Impulsar la creación de valor público en bienes y servicios destinados a la ciudadanía (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.3. Importancia del control interno

La supervisión interna ofrece una variedad de ventajas para la organización. Su ejecución y mejora fomenta la adopción de acciones que conducen al cumplimiento de sus

metas. A continuación, se describen las ventajas más destacadas: (Contraloría General de la República, 2014).

a) Fomentar una cultura de supervisión beneficia el desarrollo de las actividades institucionales y potencia el rendimiento.

b) La correcta aplicación de la supervisión interna apoya de manera significativa la obtención de una gestión eficaz, ya que aporta ventajas a la administración de la organización en todos sus niveles y en cada uno de los procesos, subprocesos y actividades donde se implemente.

c) La supervisión interna actúa como un recurso que ayuda a luchar contra la corrupción.

d) La supervisión interna refuerza a una organización para alcanzar sus objetivos de eficacia y rentabilidad, además de prevenir la pérdida de recursos (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.4. Tipos del control interno

Se clasifica el control interno en 3 tipos de controles:

a) Control previo, Es un deber exclusivo de cada organización participar en sus propios sistemas de supervisión interna. Por lo tanto, se afirma que el control previo es una parte esencial de cada entidad.

b) Control simultáneo, Hace referencia a las verificaciones que se realizan a lo largo de la ejecución de una tarea. El método más habitual para este tipo de verificación es la vigilancia instantánea. De este modo, un jefe monitorea las acciones de los trabajadores y puede corregir inconvenientes a medida que surgen.

c) Control posterior, Los controles que se realizan tras la acción permiten identificar las causas de cualquier desviación respecto al plan inicial, aplicando los hallazgos a futuras actividades similares (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.5. El control interno en el sector público

El Control Interno en las organizaciones del ámbito público debe ser entendido en función de sus rasgos específicos en comparación con las entidades privadas. Esto requiere tener en cuenta a) su propósito de cumplir con objetivos sociales o políticos; b) la gestión de los recursos públicos; c) la influencia del ciclo presupuestario y de planificación; y d) la complejidad de sus operaciones. Esto conduce a la necesidad de equilibrar principios tradicionales como la legalidad, la integridad y la transparencia, que son inherentes al ámbito público, con principios de gestión modernos como la eficacia y la eficiencia. Las entidades del gobierno deben cumplir con normativas que pueden ser numerosas y detalladas, dependiendo de su papel asignado o de sus sistemas administrativos. Estas regulaciones establecen cómo la entidad debe manejar sus actividades. Ejemplos de esto son las leyes sobre presupuestos, los tratados internacionales, la normativa general de contratos públicos, las leyes de administración pública, las normas de contabilidad, las leyes de derechos civiles y protección medioambiental, así como las regulaciones fiscales y los procedimientos para la prevención del fraude y la corrupción (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.5.1. Objetivos del control interno en el sector público

Los fines del control interno en el ámbito público son los siguientes:

a) Gestión pública

Se pretende fomentar la eficacia, eficiencia y economía en las acciones desarrolladas, con el propósito de elevar la calidad de los servicios públicos. Este propósito está vinculado con los sistemas de control interno implementados por la entidad pública para garantizar que las operaciones se realicen conforme a dichos principios. La eficacia se relaciona directamente con el logro de los objetivos y metas planteados; la eficiencia, con la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados; y la economía, con las

condiciones bajo las cuales se adquieren los recursos humanos, financieros y materiales, buscando siempre la mejor calidad al menor costo posible. Los mecanismos de control interno comprenden las funciones de planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades institucionales, así como la evaluación del desempeño y el seguimiento de las acciones realizadas. En el sector público, este control debe contribuir al perfeccionamiento de los procesos, aumentar la satisfacción ciudadana, minimizar errores y pérdidas, mejorar la productividad y optimizar los costos de los servicios prestados.

b) Lucha Anticorrupción

El propósito es salvaguardar y preservar los recursos de la entidad frente a posibles pérdidas, desperdicios, usos inadecuados o actos ilícitos e irregulares. Este objetivo se relaciona con las acciones preventivas y de detección que adopta la administración pública para evitar operaciones no autorizadas, accesos indebidos o apropiaciones incorrectas de recursos que podrían ocasionar daños significativos. Estas medidas también buscan prevenir situaciones de mal uso, irregularidades o empleo ilegal de los bienes públicos.

c) Legalidad

Se pretende garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales. Este objetivo está vinculado con el compromiso de la entidad pública de aplicar políticas y procedimientos específicos que aseguren que el uso de los recursos del Estado se ajuste a lo establecido en el marco legal vigente, así como a las directrices propias de la gestión pública y al adecuado ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

d) Rendición de Cuentas y Acceso a la Información Pública

Se pretende crear datos que sean precisos y fidedignos, divulgados en el momento adecuado. Este objetivo está relacionado con las normativas, métodos y prácticas determinadas por la organización pública para garantizar que los datos generados sean precisos y de confianza, y que se presenten correctamente en los reportes. Un dato es

considerado preciso y fidedigno porque se relaciona con sucesos o acciones que efectivamente ocurrieron y cumple con los requisitos para ser calificado de esta manera. Un dato es fidedigno si brinda confianza a aquellos que lo utilizan (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.5.2. Fundamentos del control interno en el sector publico

a) Autocontrol

Es derecho de cada funcionario, sin considerar su posición, evaluar su labor, identificar fallos, implementar ajustes, esforzarse por avanzar y solicitar apoyo cuando lo vea necesario, garantizando así que el cumplimiento de los procesos, labores y tareas a su cargo permita llevar a cabo una administración efectiva y definida.

b) Autorregulación

Es la capacidad de cualquier organismo estatal para gestionar, de acuerdo con la Constitución y las leyes, los asuntos relacionados con su labor y crear las reglas, lineamientos y procesos que permitan una coordinación efectiva y precisa de sus actividades.

c) Autogestión

Es la habilidad de cualquier organismo gubernamental para entender, organizar y ejecutar de manera efectiva, eficiente y adecuada la labor administrativa que le ha sido asignada por la Constitución y las normativas actuales (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.6. Componentes y principios del sistema de control interno

El sistema de control interno está conformado por diversos componentes organizacionales como la planificación, el control de gestión, la estructura organizativa, la evaluación del personal, las normas y procedimientos, y los sistemas de información y comunicación, los cuales están interconectados y se influyen mutuamente. Esta

interdependencia busca generar una sinergia que permita cumplir de forma coherente con los objetivos y directrices institucionales. Es decir, no se trata de un proceso lineal en el que cada elemento actúe de manera aislada o secuencial, sino de un sistema dinámico y multidimensional, en el que todos los elementos interactúan entre sí y forman una estructura integral capaz de adaptarse a contextos cambiantes.

Por esta razón, es crucial entender que el Sistema de Control Interno constituye un sistema integrado que facilita la participación activa de todas las secciones de la entidad en el proceso de control, sirviendo como un recurso que contribuye a alcanzar de manera efectiva y eficiente las metas y objetivos planteados en cada área, permitiendo así que se logren los propósitos del Estado de acuerdo a las responsabilidades que se le han atribuido. La siguiente tabla presenta estos lineamientos asociados al componente correspondiente:

Tabla 1

Componente y principios del control interno

Componente	Principios
Ambiente de control	Entidad comprometida con integridad y valores
	Independencia de la supervisión del control interno
	Estructura organizacional apropiada para objetivos
	Competencia profesional
	Responsable del control interno
Información y comunicación	Información de calidad para el control interno
	Comunicación de la información para apoyar el control interno
	Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el control interno
Evaluación de riesgos	Objetivos claros
	Gestión de riesgos que afectan los objetivos
	Identificación de fraude en la evaluación de riesgos
	Monitoreo de cambios que podrían impactar al SCI
Actividades de control	Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos
	Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales
	Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos
Supervisión	Evaluación para comprobar el control interno

Comunicación de deficiencias de control interno

Nota: Modelo COSO 2013 normado por la CG

Conforme al marco COSO, se han establecido directrices para cada elemento que orientan y simplifican su utilización. Los primeros cuatro se centran en la creación y el funcionamiento del control interno. El quinto, Supervisión de Actividades, busca asegurar que el control interno continúe operando de manera eficiente. Una organización logra un Control Interno efectivo cuando los cinco elementos están en práctica, lo que implica que están disponibles y funcionan adecuadamente.

Estos fundamentos de auditoría interna retoman el contenido de las reglas de auditoría interna que fueron validadas por la Contraloría General de la República mediante la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, así como lo dispuesto en la Ley N° 28716, 2006.

2.2.8.6.1. Ambiente de control

El ambiente de control comprende el conjunto de principios, prácticas y estructuras organizativas que sirven como fundamento para implementar un control interno efectivo en la entidad. Es responsabilidad de la alta dirección promover activamente la relevancia del control interno, así como establecer y reforzar los estándares de comportamiento esperados. Un entorno de control sólido influye de manera significativa en el funcionamiento integral del sistema de control interno

El ambiente de control abarca los principios de integridad y ética que deben prevalecer en la organización, las normas que facilitan la supervisión, la estructura organizacional que está en línea con los objetivos, el proceso para atraer, capacitar y conservar personal competente, así como la rigurosidad en las métricas de desempeño, incentivos y recompensas.

Independencia de la supervisión del control interno, De acuerdo con este principio, es fundamental que se distinga entre la persona que supervisa los controles internos y aquella encargada de su desarrollo e implementación. Los elementos de libertad, independencia, capacidad de decisión y la habilidad de actuar según lo que se crea conveniente están vinculados con la noción de autonomía en un sentido amplio.

Aquí se presentan varios ejemplos de cómo se aplica este principio: a. La gerencia establece quién asume la responsabilidad de supervisar según las expectativas y requerimientos definidos, b. La vigilancia se ejecuta a través de la utilización de conocimientos y destrezas especializadas, c. La evaluación junto al proceso de toma de decisiones es autónoma respecto a la gerencia, d. La supervisión forma parte del diseño, la implementación y la evolución del sistema de Control Interno.

Estructura organizacional apropiada para objetivos, Este concepto se relaciona con un sistema en el cual el dueño o encargado establece marcos, rutas de comunicación y define poderes y deberes apropiados para lograr las metas en todos los niveles de la organización, considerando el asesoramiento externo o especializado cuando sea necesario.

A continuación, se presentan diversas maneras en que este concepto se implementa: a. Se considera la totalidad de la estructura organizacional, b. Se determinan los canales de comunicación (quién informa a quién), c. Se fijan, distribuyen y limitan las obligaciones, y d. Se crean roles laborales que se ajustan a metas determinadas de la entidad.

Competencia profesional. Hace referencia al compromiso de una entidad con la identificación, capacitación y conservación de personal calificado que esté alineado con sus metas institucionales. Dentro de este marco, las relaciones entre los colaboradores se basan en la equidad y el respeto, y tanto las expectativas como las consecuencias de su incumplimiento se comunican con claridad.

Este principio se aplica a través de diversas acciones, tales como: La definición y actualización de las funciones específicas de cada puesto, junto con los requisitos mínimos de calificación para quienes los ocupan. La implementación de procesos de selección orientados a atraer, desarrollar y retener profesionales idóneos para el servicio público. La evaluación periódica de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el desempeño laboral. La organización de actividades formativas que fortalezcan las competencias del personal. El establecimiento de criterios de desempeño, así como de mecanismos de incentivos y sanciones relacionados con el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Responsable del control interno, Este concepto alude a una organización que dispone de unidades encargadas (personas, expertos, secciones, direcciones) del Control Interno para lograr sus objetivos. La organización debe establecer un sistema que conecte a todas las personas encargadas de salvaguardar los recursos y de optimizar el rendimiento de la entidad como tarea exclusiva, para poder ejecutar acciones correctivas de forma inmediata cuando se identifiquen diferencias en las metas propuestas (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.6.2. Evaluación del riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un evento que pueda afectar de forma negativa el logro de los objetivos institucionales. La evaluación del riesgo requiere de un enfoque permanente que permita a la organización anticiparse y prepararse ante posibles eventualidades.

Este proceso incluye diversos principios, tales como la formulación clara de objetivos, la identificación y análisis de los riesgos potenciales, la determinación de las estrategias para gestionarlos, la consideración de posibles fraudes y la valoración de eventos o cambios que puedan incidir en el funcionamiento del sistema.

Los riesgos que enfrenta una entidad pública son influenciados por factores externos, conocidos como el entorno, que amenazan la esencia de la entidad. Además, hay factores internos que también pueden afectar la consecución de las metas en determinados momentos.

Objetivos claros, De acuerdo con esta norma, una entidad tiene que definir sus objetivos de manera que se logre identificar y medir los riesgos asociados.

A continuación, se presentan ejemplos de cómo se aplica esta regla: a. Se reconocen declaraciones de los informes financieros, b. Se especifican las metas relacionadas con la información contable o con otros procesos concretos, c. Se analiza y se actualiza la comprensión de las regulaciones y normas en uso, d. Se evalúa el logro de las metas en relación con las actividades que realiza la organización.

Gestión de riesgos que afectan los objetivos, Está destinado a una organización que debe identificar los peligros que podrían interrumpir el alcance de sus objetivos y luego explorar las mejores maneras de gestionarlos.

A continuación, se presentan varias formas en que se puede poner en práctica este principio: a. El principio incluye a la entidad, documentos, ejecutores, áreas operativas y diferentes funciones, b. Se realizan estudios sobre los riesgos tanto internos como externos y su impacto en el logro de los objetivos, c. Se implementan métodos efectivos para evaluar riesgos con el fin de gestionarlos adecuadamente.

Identificación de fraude en la evaluación de riesgos, Este concepto está vinculado a una entidad que tiene en cuenta la potencialidad de fraude al analizar los riesgos relativos a la consecución de sus objetivos.

A continuación, se ilustran ejemplos de la implementación de este concepto: a. Se consideran diversas formas de fraude, como la manipulación de datos, eventuales pérdidas de bienes y la corrupción que puede originarse de distintos tipos de fraude, b. Se investigan

los incentivos y presiones que podrían propiciar la aparición de fraude, c. Se evalúa la existencia de oportunidades que podrían facilitar el fraude, d. Se reflexiona sobre si el enfoque de liderazgo u otras actitudes pueden llevar a comportamientos inadecuados.

Monitoreo de cambios que podrían impactar al sistema de control interno, Este término se refiere a una entidad que reconoce y evalúa las modificaciones que podrían tener un gran impacto en el Sistema de Control Interno.

A continuación, se presentan algunos ejemplos sobre cómo se aplica este término: a. Se examinan las variaciones en el contexto externo que podrían afectar los propósitos de la entidad, b. Se investiga si los cambios en los enfoques de gestión, así como en las áreas políticas, institucionales o tecnológicas, pueden influir en el logro de los propósitos. (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.6.3. Actividades de control

Son las directrices y procedimientos de supervisión establecidos por las altas autoridades, gerentes y ejecutivos competentes en relación con las responsabilidades asignadas al equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las actividades de supervisión son directrices y métodos que se ponen en práctica para minimizar los peligros que podrían impedir que la organización alcance sus metas. Se realizan en todos los procedimientos, operaciones, niveles y funciones de la organización y pueden ser tanto preventivas como de detección.

En las actividades de supervisión es importante encontrar un equilibrio adecuado entre ambos métodos. Las actividades de supervisión deben contemplar medidas correctivas. Estas actividades abarcan los principios necesarios para implementar controles que disminuyan los riesgos y la supervisión de la tecnología de la información y la comunicación, así como la creación de directrices para estas acciones.

Diseño e implementación de actividades de control orientadas a mitigar riesgos

implica, entre otros aspectos, la adecuada separación de funciones. Es esencial distribuir las tareas vinculadas a la autorización, aprobación, registro, supervisión de operaciones, transacciones, controles físicos, conciliaciones y otros eventos entre diferentes personas, con el fin de minimizar la probabilidad de errores, conductas inapropiadas o actos fraudulentos.

Se están llevando a cabo algunos elementos de este enfoque: a. Se han establecido controles aplicables a las transacciones para mitigar los riesgos en los procesos clave para cumplir con las metas, b. Los controles se aplican en múltiples niveles dentro de la organización, y los procedimientos de aprobación, que incluyen requisitos y condiciones, son documentados y comunicados claramente a los empleados, c. Se han implementado restricciones de acceso a las aplicaciones para procesos críticos que dependen de tecnología informática, e. Se ha delegado la responsabilidad de los controles de transacciones a varias personas o áreas, y cuando esta separación no es posible, se han adoptado controles alternativos.

Controles sobre las tecnologías de la información y comunicación, Las acciones de supervisión en el ámbito de las tecnologías de la información comprenden prácticas que garantizan el manejo eficiente de los datos para alcanzar la misión y las metas de la organización. Estas deben ser creadas para evitar, identificar y rectificar fallos y desviaciones mientras los datos se mueven dentro de los sistemas. Se están cumpliendo ciertos elementos de este principio: se han establecido y aplicado mecanismos de control dentro de la infraestructura tecnológica con el objetivo de garantizar la integridad, precisión y disponibilidad en la gestión de los sistemas informáticos. La entidad cuenta con un programa estructurado de gestión de sus sistemas de información. Asimismo, se han implementado controles generales que respaldan los procesos de adquisición, desarrollo y

mantenimiento de dicha infraestructura. También se han definido controles específicos para el acceso y modificación de datos, a fin de prevenir usos indebidos y proteger los activos institucionales frente a amenazas externas, todo ello sustentado en una adecuada separación de funciones conforme a las responsabilidades asignadas. Además, se dispone de un plan de contingencia diseñado para evitar interrupciones en los servicios operativos.

Despliegue de actividades de control mediante políticas y procedimientos. Es fundamental identificar, asignar y comunicar formalmente la responsabilidad de cada proceso, actividad o tarea al personal correspondiente. Aquellos funcionarios que cuenten con la autoridad requerida deben autorizar o aprobar cualquier inicio o modificación de procesos, actividades o tareas. Algunas evidencias del cumplimiento de este principio son: Las instrucciones o lineamientos dirigidos a los funcionarios se comunican por medios formales y verificables, preferentemente por escrito. Se utilizan registros de indicadores de desempeño para definir las expectativas relacionadas con los procesos, procedimientos, actividades y tareas. El personal autorizado y debidamente capacitado ejecuta los controles con la diligencia necesaria. Los responsables realizan investigaciones y toman acciones sobre los hallazgos derivados de las labores de supervisión. Se han establecido normas y procedimientos que fortalecen la responsabilidad y la rendición de cuentas institucional (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.6.4. Información y comunicación para mejorar el control interno

Los datos y la comunicación para mejorar el control interno abarcan la adquisición y el uso de información importante y de alta calidad, así como la comunicación interna que apoya la efectividad del sistema de control interno y el intercambio de información con partes externas sobre aspectos que influyen en el funcionamiento de dicho control.

La comunicación es un proceso constante que involucra la entrega, el intercambio y la recopilación de datos esenciales.

La comunicación interna actúa como el medio por el cual la información se reparte en toda la organización, circulando en todas direcciones, tanto ascendentes como descendentes. Esto permite que los empleados reciban un mensaje claro de la dirección superior sobre la relevancia de tomar en consideración las responsabilidades de control. La comunicación externa asegura la inclusión de información pertinente desde el exterior y ofrece respuestas a entidades externas respecto a sus necesidades y expectativas.

Información de calidad, Una organización que recoge, produce y utiliza datos relevantes y de calidad para respaldar las operaciones del Control Interno.

Algunos signos que indican que este principio se cumple son: a. Hay un procedimiento para determinar la información requerida que sustente el funcionamiento de otros aspectos del Control Interno y la consecución de los objetivos de la entidad, b. Los datos se recopilan, procesan y presentan para optimizar el Control Interno, c. Se genera información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible y verificable, d. Se analiza la información para garantizar su relevancia en el apoyo a los elementos del Control Interno considerando los costos y beneficios.

Comunicación interna, Una organización que divulga datos de forma interna, abarcando los fines y deberes del Control Interno esenciales para contribuir a su operación.

Entre las señales de que se está cumpliendo este principio se encuentran: a. Hay un sistema para notificar a todos los empleados sobre su función en la optimización del Control Interno, b. Se han creado vías de comunicación internas que permiten la divulgación de fallas del Control Interno que impiden el correcto logro de los objetivos de la entidad. Estos medios aseguran la fiabilidad o la reserva cuando es necesario.

Comunicación externa, Este concepto se relaciona con una entidad que comunica a partes externas aspectos que afectan la operatividad del Control Interno. Algunos signos de que se está llevando a cabo este principio son: a. La entidad ofrece canales de comunicación

con otras instituciones gubernamentales, ciudadanos, proveedores, auditores externos, reguladores y otros participantes para optimizar el Control Interno y los resultados de la entidad, b. Las estrategias de comunicación consideran el tiempo, los actores implicados y las obligaciones legales y normativas (Contraloría General de la República, 2014).

2.2.8.6.5. Supervisión

Involucra un conjunto de medidas de autoanálisis con la meta de mejorar y valorar los métodos y funciones de supervisión de la entidad.

Para garantizar que el sistema de control interno mantenga su efectividad y calidad con el tiempo y ofrecer comentarios, es fundamental que se mantenga bajo vigilancia.

Las tareas de revisión del Control Interno abarcan pautas para la elección y progreso de evaluaciones regulares o continuas, así como la detección y notificación de fallas en el control interno.

Evaluación para comprobar el control interno, Este concepto está vinculado a una entidad que selecciona, crea y lleva a cabo valoraciones constantes o regulares para comprobar la presencia y eficacia de los elementos del Control Interno.

Entre las señales que indican que se está cumpliendo el principio se encuentran: a. Se determina un punto de partida que permite establecer el proceso de mejora del Control Interno, b. Las valoraciones del Control Interno están en línea con los procesos más significativos de la entidad, c. Las personas que realizan las evaluaciones poseen el conocimiento adecuado para interpretar lo que están analizando.

Comunicación de deficiencias de control interno, Este principio establece que una entidad tiene la responsabilidad de informar rápidamente a aquellos que deben realizar acciones correctivas, como la dirección y la alta dirección, en el caso de que existan fallas en el control interno.

Algunos elementos que demuestran la adherencia a este principio son: a. Las deficiencias se comunican a los encargados y la alta dirección es informada sobre la implementación de medidas correctivas, si es necesario, b. Se crea un proceso para supervisar las medidas correctivas.

Un sistema eficiente ofrece una razonable certeza en el cumplimiento de las metas de la organización. Por ello, es esencial que los cinco componentes y los principios vinculados estén presentes y operando de manera efectiva. No solo deben estar formalmente establecidos, sino que también deben funcionar en la práctica. Los cinco elementos deben estar integrados y trabajar en conjunto. De esta manera, su colaboración reduce de manera significativa los riesgos de no lograr las metas institucionales. Si uno de los componentes no opera de manera adecuada o presenta fallas, no se puede asegurar que existe un sistema de Control Interno efectivo.

2.2.8.7. Implementación del sistema de control interno

2.2.8.7.1. Entidades obligadas a implementar el sistema de control interno

Las organizaciones estatales mencionadas en el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Se exceptúa al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y a las empresas bajo su ámbito, así como a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y a las entidades del sistema financiero sujetas a su supervisión.

2.2.8.7.2. Objetivos de la implementación del sistema de control interno

- a) Proteger y salvaguardar los recursos y propiedades del Estado ante cualquier incidente irregular o situación negativa que pueda dañarlos.
- b) Asegurar la fiabilidad y la puntualidad de la información.

c) Fomentar que los funcionarios y servidores públicos rendan cuentas sobre los recursos y bienes del Estado que gestionan.

d) Impulsar y mejorar la eficiencia, efectividad, ética, transparencia y economía de las actividades de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que ofrece.

e) Cumplir con la normativa que es pertinente para la entidad y sus actividades.

f) Promover y respaldar la adopción de valores institucionales.

2.2.8.7.3. Los responsables y funciones para la implementación del sistema de control interno

Titular de la entidad

- a) Máxima jerarquía institucional.
- b) En el caso de los órganos colegiados, se considerará como titular a quien presida dicha entidad. Esta persona es responsable de la implementación del sistema de control interno en la organización.

Órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI

- a) En Gobierno Nacional, la Secretaría General o la que haga sus veces.
- b) En Gobierno Regional, la Gerencia Regional o la que haga sus veces.
- c) En Gobierno Local, la Gerencia Municipal o la que haga sus veces.
- d) En otras entidades, la máxima autoridad administrativa institucional.
- e) Esta unidad coordina la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno.

Órganos o unidades orgánicas que participan en la implementación del SCI.

Son responsables de elaborar y ejecutar los productos prioritarios y de gestionar áreas de apoyo clave, como planificación, financiamiento, logística, contratación, personal,

comunicación y ética pública, entre otras. Contribuyen a la implementación del sistema de control interno de acuerdo con sus competencias y funciones.

2.2.8.8. Atributos del control interno

Las propiedades del control interno son aspectos esenciales que facilitan la evaluación de su efectividad y su habilidad para cumplir las metas de la entidad. A continuación, se enumeran algunas de las propiedades más relevantes:

- **Integridad:** Garantiza información y procesos confiables y transparentes.
- **Efectividad:** Asegura que los controles funcionen correctamente para prevenir, detectar y corregir errores o fraudes.
- **Eficiencia:** Busca lograr resultados optimizando recursos y tiempo.
- **Adaptabilidad:** Permite ajustarse a cambios en el entorno, normativas y riesgos.
- **Documentación:** La existencia de políticas y procedimientos claros fortalece la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Segregación de funciones:** Reduce el riesgo de errores y fraudes mediante la distribución de responsabilidades.
- **Monitoreo:** Requiere supervisión constante para verificar su funcionamiento y hacer ajustes oportunos.
- **Cumplimiento normativo:** Debe alinearse con leyes y regulaciones vigentes.
- **Cultura organizacional:** La ética y el compromiso institucional refuerzan la eficacia del control.
- **Comunicación:** Es clave informar claramente sobre los controles y su relevancia a todos los niveles.

Estas propiedades conforman la base de un sistema de control interno sólido y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.9. Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado

El objetivo de esta normativa es crear pautas que busquen optimizar el valor de la inversión de los recursos públicos y promover un enfoque de gestión que se centre en los resultados al adquirir bienes, servicios y obras. De esta forma, se llevarán a cabo de manera adecuada y en las mejores condiciones de precio y calidad, facilitando el logro de metas públicas y produciendo efectos beneficiosos en la calidad de vida de la población.

La Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento regulan el proceso de adquisición y contratación pública (Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado, 2014).

2.2.9.1. Procesos de contrataciones y adquisiciones

Se trata de un proceso técnico en el que se adquieren bienes, servicios, obras y consultorías de la manera más adecuada para el Estado, cumpliendo con una serie de acciones administrativas y legales necesarias para que las entidades logran sus objetivos y metas, teniendo en cuenta el presupuesto disponible. También se especifican las normativas y condiciones que las Entidades del Sector Público deben seguir durante los procesos de adquisición, así como las responsabilidades y derechos relacionados con estas compras.

Es el método para conseguir bienes, servicios, obras y consultorías para organismos públicos de la manera más correcta, aplicando un conjunto de procedimientos administrativos y legales según lo propuesto por las entidades involucradas, con el fin de alcanzar los objetivos y presupuestos definidos.

Las compras y contratos de los gobiernos locales se realizan en eventos públicos, preferiblemente con empresas autorizadas dentro de su área, o de no ser posible, con compañías de otras áreas, y están sujetas a las regulaciones legales pertinentes.

En esencia, es un proceso técnico mediante el cual se efectúa la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías, siguiendo un conjunto de acciones administrativas, técnicas y legales, que son necesarias para que las entidades estatales logren sus objetivos y

metas, de acuerdo con el presupuesto disponible. Este proceso está regulado por normativas y directrices que las Entidades del Sector Público deben seguir al llevar a cabo adquisiciones de bienes, servicios u obras, y también establece los derechos y obligaciones que resultan de estas acciones.

2.2.9.2. Principios que rigen las contrataciones

Las compras públicas deben regirse por principios que aseguren la libre competencia, el acceso equitativo de los proveedores y la transparencia en los procesos. Las entidades deben evitar requisitos innecesarios o restricciones que limiten la participación.

Principios fundamentales:

- Igualdad de trato: Todos los proveedores deben tener las mismas oportunidades, sin discriminación.
- Transparencia: Se debe brindar información clara y accesible para garantizar procesos justos.
- Publicidad: Los procesos deben ser difundidos para fomentar la competencia y el control ciudadano.
- Competencia: Se deben establecer condiciones que promuevan una competencia efectiva.
- Eficacia y eficiencia: Las contrataciones deben enfocarse en cumplir objetivos públicos con agilidad y sin formalismos innecesarios.
- Vigencia tecnológica: Los bienes y servicios deben ser modernos y adecuados a las necesidades institucionales.
- Sostenibilidad: Se deben incorporar criterios ambientales, sociales y de desarrollo humano.
- Equidad: Debe haber proporcionalidad en los derechos y obligaciones entre las partes (Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado, 2014).

2.2.9.3. Métodos de contratación

Una entidad puede llevar a cabo contrataciones a través de diferentes métodos como licitaciones y concursos públicos, adjudicaciones simplificadas, elección de consultores individuales, comparación de precios, subastas electrónicas y contrataciones directas, según lo que establece la normativa.

- Licitación y concurso público: La licitación se utiliza para bienes y obras, mientras que el concurso público aplica a servicios. Ambas se realizan cuando el monto está dentro de los límites establecidos por las leyes presupuestarias del sector público.
- Adjudicación simplificada: Procedimiento para contratar bienes, servicios (excepto consultoría individual) u obras, siempre que los costos se mantengan dentro de los rangos definidos por la normativa presupuestaria.
- Selección de consultores individuales: Se aplica para servicios de asesoría especializados, sin necesidad de equipos de apoyo, donde la experiencia del consultor es el principal criterio de selección, respetando los topes presupuestarios.
- Comparación de precios: Mecanismo para adquirir bienes y servicios estandarizados y disponibles de inmediato (excluye servicios de consultoría), siempre que cumplan con características comunes de mercado.
- Subasta inversa electrónica: Se emplea para contratar bienes y servicios comunes que cuenten con especificaciones técnicas claras y estén incluidos en el listado oficial correspondiente.
- Contratación directa: Es un procedimiento de selección de carácter excepcional mediante el cual la entidad puede contratar directamente con un proveedor determinado, siempre que se cumplan los supuestos y condiciones previstos en la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, y su reglamento.

2.2.9.4. Fases del proceso de contratación pública

La contratación pública es el proceso por el que una entidad gubernamental obtiene bienes, servicios y obras de manera adecuada y en el momento en que son necesarios, asegurando así las mejores condiciones de precio y calidad para cumplir con un objetivo público que mejora la vida de las personas. Esta contratación abarca la compra de bienes, servicios y obras por gobiernos y compañías públicas. Se anticipa que las administraciones realicen estas adquisiciones de forma efectiva y en cumplimiento con altos principios éticos, ya que esto representa una gran parte de los fondos de los ciudadanos, lo que garantiza una sobresaliente calidad en la oferta de servicios y salvaguarda el bienestar general.

2.2.9.4.1. Actuaciones preparatorias

Este proceso se refiere a todas las actividades de planificación y programación que anteceden la selección, comenzando con la decisión de adquirir o contratar:

a) Requerimiento, La unidad solicitante debe establecer de manera precisa sus requerimientos y garantizar que la calidad técnica sea apropiada. Estos requerimientos abarcan las respuestas a las preguntas técnicas planteadas por los proveedores. En función de estas necesidades, el OEC realiza un estudio de mercado para determinar el valor de referencia, solicita las certificaciones o previsiones presupuestarias correspondientes y presenta la documentación de contratación para su validación al organismo correspondiente. La definición de los requerimientos incluye especificaciones técnicas de los productos, términos de referencia para servicios y documentación técnica relacionada con las obras.

Tabla 2

Fases de proceso de contratación pública

Fases del proceso de contratación	Actividades
Actuaciones preparatorias	Requerimiento Estudio de mercado Valor referencial y estimado

	Certificación presupuestal
	Aprobación del expediente de contratación
	Designación del comité
	Aprobación de las bases
Selección	Convocatoria
	Registro de participantes
	Formulación de consultas y observaciones
	Absolución de consultas y observaciones
	Integración de las bases
	Presentación de la oferta
	Evaluación y calificación de la oferta
	Otorgamiento de la buena pro
Ejecución	Contrato
contractual	Garantía
	Modificaciones del contrato
	Resolución de contratos
	Adelantos
	Pagos

Nota: La Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, fue aprobada mediante Ley publicada el 11 de julio de 2014, y cuenta con reglamento aprobado por decreto supremo.

b) Estudio de mercado, Para determinar el valor de referencia de productos y servicios según lo requerido, el OEC efectúa un análisis de mercado que toma en cuenta los requerimientos técnicos o términos de referencia. Existen diversas marcas y oferentes de acuerdo con el análisis de mercado. En lo que respecta a las obras, no es necesario realizar el estudio de mercado, dado que el valor de referencia se apoya en el presupuesto de la obra que está en el expediente técnico validado por la entidad.

c) Valor referencial y Valor estimado, La entidad establecerá el valor estimativo para la adquisición de bienes y servicios, así como el valor de referencia para la realización de obras y consultorías, con el propósito de implementar esta norma y decidir el procedimiento de selección adecuado, además de gestionar la asignación de los recursos presupuestales requeridos, siendo perfectamente responsable de esta elección y su revisión.

d) Requisito de certificación de crédito presupuestario Para iniciar un procedimiento de selección, es esencial tener la certificación de crédito presupuestario, bajo el riesgo de nulidad, de acuerdo con las regulaciones del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

e) Aprobación del expediente de contratación, Se debe incluir información relativa a las características técnicas del objeto a contratar, el análisis de las alternativas disponibles en el mercado, el precio de referencia, la capacidad presupuestaria, el tipo de proceso de selección, el método de selección, el tipo de contrato a utilizar y la fórmula de ajuste si es necesario. El expediente de contratación documenta todas las incidencias desde la solicitud efectuada por la unidad solicitante hasta la finalización del contrato.

f) Designación del comité de selección, El responsable de la entidad seleccionará a tres (3) miembros, de los cuales uno debe pertenecer al organismo encargado de las contrataciones y otro a la unidad solicitante vinculada con los bienes, servicios u obras que se están convocando. Uno de ellos, o un tercer integrante, debería poseer conocimiento sobre el objetivo de la convocatoria.

g) Aprobación de las bases, Las condiciones y términos de la contratación están descritos en este documento, que deben ser cumplidos por los oferentes para que sus propuestas sean válidas, además de indicar los criterios que se emplearán para otorgar el contrato a uno de los oferentes elegidos (Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado, 2014).

2.2.9.4.2. Selección

En la etapa de elección, según el método de evaluación utilizado, se pueden realizar las siguientes fases:

a) La convocatoria, En lo que concierne a los métodos de selección, a excepción de la Comparación de precios, se ejecuta a través de la difusión en el SEACE.

b) Registro de participantes, Todo proveedor que desee participar en un procedimiento de selección debe inscribirse como interesado, asegurándose de que su registro en el RNP esté actualizado según el propósito de la convocatoria. Esta inscripción como participante es gratuita y se realiza de forma electrónica en el SEACE. El registro se lleva a cabo desde el día siguiente a la publicación del anuncio hasta justo antes del inicio de la presentación de propuestas. El artículo 46 de la Ley estipula que, para ser parte del proceso de selección, es indispensable estar registrado en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) y no estar bajo ningún tipo de prohibición, sanción o inhabilitación para contratar con el Estado.

c) Formulación de consultas y observaciones, Los participantes tendrán la oportunidad de solicitar aclaraciones sobre cualquier aspecto de las Bases mediante consultas. La respuesta que aclare dichas consultas, incluyendo la justificación pertinente, se enviará a través del SEACE y, de ser necesario, también se comunicará a los correos electrónicos de los participantes. Es fundamental señalar que plantear una consulta no se debe entender como un cuestionamiento a las Bases, ya que en esta etapa el participante busca obtener la opinión o valoración del comité especial acerca de la interpretación de ciertos aspectos de las Bases.

d) Integración de bases, Estas son las reglas finales del procedimiento de selección, que abarcan todas las aclaraciones y/o especificaciones resultantes de las respuestas a las consultas, así como cualquier modificación y/o corrección surgida a partir de las observaciones o del pronunciamiento del Titular de la Entidad o del OSCE; o, en su caso, su contenido corresponde al de las bases originales si no hubo consultas u observaciones. Se puede notar que la normativa de contrataciones del Estado indica

claramente que las Bases completas deben integrar todas las aclaraciones, especificaciones o modificaciones derivadas de las respuestas a consultas y observaciones, así como las establecidas en el pronunciamiento.

e) Presentación de ofertas, Para que una propuesta sea aceptada, debe incluir, cumplir y, si es necesario, demostrar la documentación obligatoria que aparece en las Bases y en los requisitos técnicos mínimos, que comprenden las características técnicas, normativas y cualquier otro criterio estipulado en las Bases y en los marcos legales que rigen el objeto de la contratación.

f) Calificación y evaluación de propuestas, Este procedimiento se realiza en dos etapas: (i) una Evaluación técnica, la cual busca examinar y clasificar la propuesta técnica, y (ii) una Evaluación económica, que se enfoca en revisar y clasificar el importe de la propuesta económica. Las propuestas son evaluadas mediante la asignación de puntajes de acuerdo a los criterios establecidos en las Bases del proceso. No se podrán establecer elementos que utilicen criterios subjetivos para la asignación de puntajes; esta tarea recae en el Comité Especial y en el funcionario responsable de aprobar las Bases.

g) Otorgamiento de la buena pro, Se otorga al oferente cuando cumple con los criterios de calificación: esta información se publica en el SEACE el mismo día y debe incluir el acta de adjudicación y un cuadro comparativo que contenga detalles sobre los resultados de la calificación y evaluación (Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado, 2014).

2.2.9.4.3. Ejecución contractual

Finalmente, la fase final se denomina Ejecución Contractual, que transcurre desde la firma del contrato hasta la aceptación y el pago de las prestaciones.

a) Contrato, El acuerdo debe ser formalizado por escrito y debe adherirse al modelo que se encuentra en los documentos de selección, incluyendo las modificaciones aprobadas por la Entidad durante ese procedimiento.

En los acuerdos de construcción, es esencial reconocer y asignar los riesgos previstos que puedan surgir durante su ejecución, de acuerdo con el análisis que se realice en la fase de planificación. Este análisis será parte del expediente técnico y se llevará a cabo conforme a las indicaciones que se emitan para tal propósito, siguiendo los parámetros establecidos en el reglamento.

El reglamento detalla el procedimiento, los plazos y los requisitos necesarios para formalizar el contrato, así como las circunstancias en las que se puede llevar a cabo mediante una orden de compra o de servicio, sin requerir las cláusulas mencionadas anteriormente, sin perjuicio de su validez legal.

En el caso de proyectos de construcción que cuenten con supervisores o residentes de tiempo completo, estos no podrán estar involucrados en más de un proyecto al mismo tiempo.

b) Garantías, Las garantías que los licitadores ganadores y/o contratistas deben presentar, según sea el caso, tienen como objetivo garantizar el cumplimiento del contrato y cubrir los anticipos. Las modalidades, cantidades, condiciones y excepciones están establecidas en el reglamento.

c) Modificaciones al contrato, El contrato puede ser alterado en las circunstancias previstas por la legislación y el reglamento, ya sea por orden de la entidad correspondiente o a solicitud del contratista, con el fin de lograr los objetivos del contrato de forma efectiva y oportuna. En el segundo caso, la modificación requiere la autorización de la entidad. Estas alteraciones no deben afectar el equilibrio financiero del contrato.

El contrato puede ser modificado en las siguientes situaciones: i) implementación de servicios adicionales, ii) reducción de servicios, iii) autorización para extensiones de plazos, y iv) otros escenarios previstos en la legislación y el reglamento.

Los servicios adicionales en el caso de bienes, servicios y consultorías pueden alcanzar hasta un veinticinco por ciento (25%) del valor inicial del contrato; en el caso de obras, este porcentaje puede llegar hasta un quince por ciento (15%) del total del contrato original, descontando los presupuestos relacionados. Con este objetivo.

d) Resolución de los contratos, Cualquiera de las partes tiene la facultad de dar por terminado el contrato debido a circunstancias de fuerza mayor o situaciones inesperadas que impidan de manera definitiva su cumplimiento, por el incumplimiento de deberes conforme a lo que dicta el reglamento, o por hechos que surjan después de la firma del contrato que no sean responsabilidad de alguna de las partes. Si el contrato se termina por motivos atribuibles a alguna de las partes, se deberán indemnizar los daños ocasionados. No se considerará el pago por los daños en casos de corrupción de funcionarios o servidores, si esta es provocada por el contratista, de acuerdo con lo que se señala en el artículo.

e) Adelantos, La entidad posee la facultad de otorgar anticipos al contratista, siempre que esto esté previsto en la documentación del proceso de selección, con el fin de darle apoyo financiero y/o liquidez para la ejecución del contrato.

f) Pago, El pago se realizará una vez que el servicio respectivo haya sido completado, pudiendo incluir pagos fraccionados. En casos excepcionales, el pago total puede realizarse por anticipado si es un requisito del mercado para la entrega de bienes o la prestación de servicios, siempre que se haya establecido la garantía, de ser

necesario, tal como lo indica la normativa (Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado, 2014).

2.3. Marco Conceptual

a) Actividades de control: “Son directrices y acciones establecidas y ejecutadas con el propósito de garantizar que la administración seleccione adecuadamente las respuestas ante los riesgos, promoviendo una gestión efectiva” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006).

b) Actividades de supervisión: “Se refiere al conjunto de métodos de autogestión que se incorporan en las actividades y procesos de supervisión de la organización, con el propósito de evaluar y mejorar su operativa” (Contraloría General de la República, 2014).

c) Ambiente de control: “Es un entorno organizacional propicio que promueve prácticas, valores, normas de conducta y principios adecuados para un control interno eficaz y una gestión responsable” (Contraloría General de la República, 2014).

d) Bases: “Es el documento que regula los métodos de Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada y Subasta Inversa Electrónica, así como las normas establecidas por la entidad para la elaboración y ejecución de un contrato” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).

e) Bienes: “Son los bienes o recursos que una organización requiere para cumplir con sus funciones, avanzar en sus actividades y lograr sus metas institucionales” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018) .

f) Contraloría General de la República: “Es la entidad técnica responsable de la supervisión gubernamental en el país, que cuenta con autonomía en aspectos administrativos, funcionales, económicos y financieros, y cuyo objetivo es garantizar una

vigilancia efectiva de la gestión pública, promoviendo la transparencia” (Ley N° 27785, 2002).

g) Contratación con el Estado: “Son normas que deben seguir tanto las entidades públicas como los proveedores para efectuar contrataciones con el Estado, buscando siempre optimizar el uso de los recursos públicos mediante compras oportunas y con las mejores condiciones de calidad y precio” (Contraloría General de la República, 2014).

h) Contratación: “Es el procedimiento mediante el cual las entidades adquieren bienes, servicios u obras, asumiendo el pago correspondiente y las obligaciones derivadas del contrato, utilizando fondos del erario público” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).

i) Contrato: “Es el contrato formal mediante el cual se establece, modifica o finaliza una relación legal, en conformidad con lo dispuesto por la ley y su reglamento” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).

j) Control de gestión: “Corresponde a la valoración del desempeño institucional según los objetivos planteados y los resultados alcanzados, en función del uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de programas y planes establecidos” (Ley N° 27785, 2002).

k) Control gubernamental: “La supervisión gubernamental conlleva la revisión y verificación de la gestión pública, evaluando su eficiencia, efectividad, transparencia y la economía en el uso de los recursos estatales, así como el cumplimiento de las normas y planes institucionales” (Ley N° 27785, 2002).

l) Control interno: “La auditoría interna es un proceso global administrado por las autoridades, funcionarios y trabajadores de una entidad, orientado a manejar los

riesgos operativos y asegurar, de manera razonable, el cumplimiento de sus objetivos institucionales” (Contraloría General de la República, 2014).

m) Efectividad: “Es el grado en que un programa o acción pública alcanza las metas y resultados esperados según la legislación vigente o disposiciones de autoridad competente” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002).

n) Eficiencia: “Hace referencia a la relación entre los productos o servicios ofrecidos y los recursos utilizados para obtenerlos, evaluando en relación a criterios de rendimiento establecidos” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002).

o) Ejecución contractual: “Es la etapa de ejecución de un contrato público, en la cual las partes cumplen sus obligaciones: el contratista entrega el bien, servicio u obra, y la entidad realiza el pago pactado” (Contraloría General de la República, 2014).

p) Ética: “Es el conjunto de principios éticos que orienta la toma de decisiones y el comportamiento adecuado de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones” (Ley N° 27785, 2002).

q) Evaluación de riesgos: “Es un proceso continuo a través del cual la entidad identifica, analiza y maneja los riesgos que podrían interferir en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales” (Contraloría General de la República, 2014).

r) Gestión Pública: “Son todas las acciones realizadas por una entidad pública para alcanzar sus fines, metas y objetivos, en concordancia con las políticas establecidas por el Poder Ejecutivo” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002).

s) Información y comunicación: “Se refiere a la información que la entidad necesita para llevar a cabo sus responsabilidades de auditoría interna. Dicha información

debe ser relevante, oportuna y confiable, procedente tanto de fuentes internas como externas” (Contraloría General de la República, 2014).

t) Ley de contrataciones: Es la norma que establece los lineamientos para asegurar la mejor utilización de los recursos públicos en los procesos de contratación de bienes, servicios u obras por parte de entidades del sector público, generando un impacto positivo en la sociedad (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).

u) Proveedor: “Es la persona, ya sea natural o jurídica, que suministra bienes, presta servicios o lleva a cabo obras, incluyendo la consultoría general y de obras, en el contexto de contrataciones con el Estado” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018)

v) Requerimiento: “Es la petición realizada por el área que utiliza los servicios de la entidad para adquirir un bien, servicio o realizar una obra, que abarca especificaciones técnicas, términos de referencia o carpeta técnica, además de los criterios de calificación” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).

w) Servicio: “Es la actividad que requiere una entidad para cumplir sus funciones y desarrollar sus operaciones. Los servicios se clasifican en generales, consultorías generales y consultorías de obra” (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).

x) Servidor o funcionario Público: “Para los propósitos de esta Ley, se considera toda persona que tenga una relación laboral, contractual o de cualquier otro tipo con una entidad pública y que desempeñe funciones dentro de esta” (Ley N° 27785, 2002).

y) Transparencia: “Los funcionarios tienen la obligación de hacer que sus acciones en la gestión sean claras y accesibles tanto para las autoridades como para la población, de modo que se pueda revisar la efectividad institucional y la utilización de los recursos del Estado” (Ley N° 27785, 2002).

2.4. Antecedentes de la Investigación

2.4.1. Antecedentes Internacionales

a) Mejía (2022), en su tesis titulada “Control interno como herramienta para la gestión financiera y contable en instituciones del sector público” Ambato – Ecuador. La presente investigación tiene como objetivo desarrollarse eficientemente en el campo financiero-contable y de disponer de procedimientos o métodos de control interno que permitan solucionar los principales problemas, a los cuales, se encuentran expuestos al momento de suministrar seguridad razonable para lograr cumplir con los objetivos y metas. Del mismo modo, en el entorno institucional, el control interno representa una herramienta útil para tomar decisiones y generar un ambiente donde la supervisión y control sean parte esencial de cada individuo en el desarrollo de sus funciones y permita encauzar los procesos hacia la consecución de los objetivos. El enfoque que abarca el estudio es tanto descriptivo como explicativo, lo cual facilita la recolección de datos primarios y secundarios a través de observaciones, entrevistas y cuestionarios llevados a cabo para obtener una perspectiva amplia del contexto de la organización. Por esta razón, el objetivo principal es analizar el grado de aplicación de control interno como recurso para la administración financiera y contable en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Pungalá. Los resultados esperados, se enfocan en el cumplimiento eficiente de control interno en las operaciones financieras y contables como herramienta para mitigar el fraude en las instituciones, lo cual, permite mejorar la toma de decisiones

gerenciales a través de una gestión eficiente por medio del control, a partir del desarrollo de la propuesta.

b) Enríquez (2021), en su tesis titulada “Gestión de riesgos y control interno en empresas públicas petroleras de Ecuador”. La presente investigación tiene como objetivo analizar el manejo de la gestión de riesgos y controles en las empresas públicas petroleras ecuatorianas; se consideró, la comparación de las normas internacionales de control con las emitidas en el país. La metodología utilizada se enfocó en un estudio correlacional de las variables identificadas como gestión de riesgos, control interno. Además, realizar una pequeña descripción del modelo COSO para determinar su causalidad y efecto en la industria petrolera ecuatoriana; el estudio abarcó a las tres empresas existentes, por consiguiente, no fue necesario la aplicación de una muestra. Entre los resultados más destacados, se notó que la normativa del control interno local está rezagada en comparación con el estándar internacional; adicional, no existe una gestión de riesgos con enfoque a la industria petrolera pública; así como, los controles internos tampoco se ajustan a las necesidades actuales del negocio. Se concluye, que a nivel internacional existe un modelo actualizado en materia de gestión de riesgos y control interno que bien puede ser la base para generar un modelo dirigido al negocio petrolero público en el Ecuador.

c) Calle et al. (2023), en su tesis titulada “Exámenes especiales en la adquisición de bienes y servicios en el sector público del Ecuador”. La investigación presentada busca estudiar el proceso de adquisición de productos y servicios en el ámbito público en Ecuador. Para tal fin, se revisaron cuatro auditorías efectuadas por la Contraloría General del Estado, las cuales expusieron diversas irregularidades, especialmente en el área de contrataciones públicas. Estos resultados se subrayaron en relación a cuatro entidades elegidas como muestra de análisis: el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha,

el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, y la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. El análisis se centró en las etapas de preparación, precontratación y contratación de bienes y servicios en estas cuatro instituciones, y se identificaron anomalías en el cumplimiento de la normativa de contratación pública. La metodología empleada combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, así como métodos inductivos y deductivos, lo que permitió obtener una comprensión exhaustiva y precisa de la situación en cada una de las entidades respecto a la temática investigada.

d) Guamán (2024), en su tesis titulada “Optimización de recursos económicos en el proceso de contratación pública del gobierno autónomo descentralizado del Municipio de Rumiñahui para mejorar el cumplimiento de adquisición de bienes, prestación de servicios, ejecución de obra y consultoría en beneficio de la población”. La presente investigación tiene como objetivo analizar el proceso actual de contratación pública dentro del GADMUR, y poder implementar un plan de mejora que permita a los procesos la satisfacción en los usuarios externos e internos. Dentro del trabajo investigativo se aplicó la metodología cualitativa en la cual busca definir las diferentes características de los procesos de contratación. Las falencias que existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Rumiñahui; se describen en el desconocimiento de normas por parte de los colaboradores, falta de capacitación, centralización de actividades, y las numerosas e ineludibles resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, lo que llevan a decisiones equivocadas y consecuencias negativas, desencadenando una mala ejecución de procesos y falta de planificación estratégica. Se logró comprobar que incrementar la eficiencia organizacional es factible si se controlan, monitorean y optimizan los recursos de los procesos; el trabajo propuesto, ha permitido conocer y analizar los beneficios que representan manejar procesos planificados y

direccionados por flujogramas donde su productividad tiene relación con la eficiencia y la optimización de los recursos.

e) Torres (2022), en su tesis titulada “Proceso de contratación pública y su incidencia en el abastecimiento de insumos médicos en el hospital general Quevedo, año 2021”. La presente investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de contratación pública y su incidencia en el abastecimiento de insumos médicos en el Hospital General Quevedo, año 2021. Se realizó el marco teórico en base a fundamentación conceptual, teórica y legal de la investigación realizada. Se aplicaron los métodos inductivo, deductivo, histórico-lógico y descriptivo, se realizó un diagnóstico de la situación actual que los procesos de contratación pública metodología subasta inversa no sean ejecutados en el tiempo previsto y acorde a su planificación. Como resultado de la investigación se logró determinar la aplicación de los procesos y procedimientos de las normativas legales y manuales en las adquisiciones de insumo médico donde se evidenció un débil manejo de gestión, además el escaso conocimiento por parte de los técnicos delegados para emitir los informes técnicos, Por esta razón, se recomienda formar a los empleados en la comprensión de las leyes, directrices, regulaciones, normas y estatutos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, así como en la aplicación de las tecnologías de la Información y Comunicación, con el fin de mejorar su eficacia en la comprobación y gestión de los procedimientos de contratación.

2.4.2. Antecedentes Nacionales

a) Mendoza (2021), en su tesis titulada “Control interno y gestión en las municipalidades del Perú; caso de la municipalidad distrital de Acos Vinchos - Ayacucho periodo, 2017”. La presente investigación tiene como finalidad identificar y describir las características del control interno y la gestión en las municipalidades del Perú, con un enfoque particular en la Municipalidad Distrital de Acos Vinchos, ubicada en Ayacucho,

durante el periodo 2017. Los objetivos específicos incluyen: examinar las particularidades del control interno y la gestión en las municipalidades a nivel nacional, analizar estas mismas características en la Municipalidad Distrital de Acos Vinchos y realizar una comparación entre ambos contextos. El estudio adopta un enfoque no experimental, de tipo descriptivo, con un diseño bibliográfico, documental y de estudio de caso. Para la recolección de datos se emplearon fuentes bibliográficas y la aplicación de cuestionarios. De igual manera, se tuvieron en cuenta aspectos de evaluación vinculados a las regulaciones de supervisión y la puesta en práctica del Sistema de Control Interno en las organizaciones gubernamentales. Como conclusión principal, se destaca que la mayoría de los autores consultados coinciden en que el control interno es una herramienta clave para fomentar la eficiencia y garantizar una gestión administrativa eficaz, basándose en los principios del modelo COSO. En consecuencia, se recomienda a la Municipalidad de Acos Vinchos formalizar e implementar adecuadamente su sistema de control interno.

b) Sipión (2022), en su tesis titulada “Control interno y ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2018”. El objetivo de la investigación fue examinar la manera en que el control interno afecta la realización de proyectos mediante administración directa en la Municipalidad Provincial de Tumbes durante el año 2018. Este estudio se llevó a cabo bajo un enfoque de tipo cuantitativo, utilizando un diseño no experimental y descriptivo-correlacional. La información se recopiló mediante un cuestionario que se administró a una muestra de 30 empleados. Los hallazgos mostraron que el control interno tiene un efecto significativo en la realización de proyectos mediante gestión directa, dado que se logró un coeficiente de correlación de Pearson de 0.708, lo que evidencia una relación directa, alta y estadísticamente relevante, con un valor p de 0.00, que es inferior al umbral de significancia de 0.05, lo que facilitó

la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, se encontró que el 83% de los participantes considera que el nivel de control interno es regular, mientras que un 17% lo valora como alto. En relación con la ejecución de proyectos por administración directa, el 67% de los encuestados señala que se encuentra en un nivel regular y el 33% la evalúa como alta.

c) Zanelli (2022), en su tesis titulada “El control interno en el desempeño organizacional del condominio el manzano Distrito Rímac, Provincia y Departamento Lima - periodo 2020”. El propósito de este estudio es establecer cómo el control interno afecta el rendimiento organizacional del condominio El Manzano en el distrito de Rímac, situado en la provincia y departamento de Lima durante el año 2020. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo y se clasificó como investigación aplicada. Se utilizó un diseño no experimental de corte transversal o transeccional, con un nivel correlacional. La población objeto de estudio incluyó 196 departamentos distribuidos en 09 bloques. La muestra fue seleccionada de manera no probabilística por conveniencia, compuesta por 54 residentes. Se empleó la técnica de encuesta, utilizando un cuestionario previamente validado mediante juicio de expertos y evaluado con el estadístico Alfa de Cronbach, que dio como resultado una alta confiabilidad. Los hallazgos se describieron mediante frecuencias, presentándose en tablas y figuras que reflejan tanto la variable de control interno como la variable de desempeño organizacional, además de las dimensiones de controles internos contables y administrativos. Asimismo, se determinó la relación entre dichas variables, mediante la prueba de chi cuadrada se contrastaron la hipótesis general e hipótesis específicas, es así que la prueba estadística demostró que el estadístico asociado arrojó como resultado 0.008 que es menor a 0.05 ($p = 0.008 < 0.05$), lo que significa que ambas variables de estudio se relacionan entre sí y con ello se comprobó y se concluyó que el control interno influye significativamente con el

desempeño organizacional del condominio el Manzano distrito Rímac, provincia y departamento Lima.

d) Suclupe (2021), en su tesis titulada “Procesos de adquisiciones y contrataciones del instituto vial Municipal Provincial de Lambayeque, 2015- 2017”. La presente investigación tiene como objetivo analizar el proceso de adquisiciones y contrataciones del instituto vial municipal provincial de Lambayeque, 2015-2017. La metodología fue descriptiva. La población conformada por tres funcionarios. El instrumento aplicado fue el análisis documental. Los resultados son que el estado no ha asignado presupuesto para el Instituto Vial Municipal Provincial De Lambayeque, sin embargo; este PIA ha sido modificado en S/ 1,760,071.00 y se ha estimado la ejecución presupuestal en un 100%. Concluye que La propuesta debe contemplar las 12 fases del proceso de contrataciones y adquisiciones para un adecuado procedimiento, y sobre todo este sea efectivo.

e) Trujillo (2023), en su tesis titulada “Proceso de contratación del estado y su eficacia de las adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022”. Esta investigación tiene como meta analizar la relación entre el proceso de contratación estatal y la efectividad de las adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Huánuco durante el año 2022. Se trata de un estudio básico, descriptivo y relacional, con un diseño no experimental. La población total se conformó por 200 empleados, de los cuales se tomó una muestra de 100 servidores públicos. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento. Los resultados indican que existe una relación entre el proceso de contratación estatal y la efectividad de las adquisiciones en la Municipalidad Provincial de Huánuco en 2022. Esto se evidenció por un valor de $Rho = 0.928$, y un $p = 0.000$, que es inferior a 0.05 . Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, lo que demuestra que una mejor ejecución del proceso de

contratación incrementa la efectividad de las adquisiciones en la Municipalidad, lo cual es beneficioso para la institución al satisfacer las necesidades de la población a través de la adquisición adecuada de bienes y servicios.

2.4.3. Antecedentes Locales

a) Roque (2022), en su tesis titulada “Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco, Perú”. El propósito principal de este estudio es identificar la conexión entre el sistema de control interno y la administración de tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas. El estudio fue transversal, participaron 63 trabajadores, se aplicó dos instrumentos para la recolección de datos; el primero para medir el control interno, compuesto de 24 ítems ($\alpha=0,843$) y el segundo para medir la gestión de tesorería, compuesto de 24 ítems ($\alpha=0,865$). Los trabajadores calificaron el control interno como adecuado a nivel global (69,82%) y los componentes con mayor promedio fueron: ambiente de control (8,57), evaluación de riesgo (7,87), actividades de control (7,92), supervisión (8,56), e información y comunicación (4,98) con una calificación inadecuada. Así mismo, los trabajadores calificaron la gestión de tesorería como inadecuado (74,6%), y en sus componentes planeación (8,95), organización (8,44), control (8,03) y dirección (6,81). Se concluye que existe alta correlación positiva ($r=0,669$) entre el control interno y la gestión de tesorería ($p<0.05$).

b) Zúñiga (2022), en su tesis titulada “Control interno y proceso de contratación en la unidad de logística y servicios auxiliares de la Municipalidad Provincial de Calca – Cusco, 2020”. El propósito principal de esta investigación fue identificar la conexión entre el control interno y el proceso de contratación. Este estudio, que es correlacional en su propósito, se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por los empleados de la Municipalidad Provincial de Calca, a quienes se les aplicó un cuestionario para recopilar la información, la cual fue analizada

posteriormente. Para medir la fiabilidad del cuestionario utilizado, que evalúa la conexión entre el control interno y el proceso de contratación en la Unidad de Logística y Servicios Auxiliares de la misma municipalidad durante el año 2020, se aplicó el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach. De igual manera, se utilizó la prueba estadística Chi-cuadrado para investigar si había una relación entre ambas variables. El grado de relación entre las dimensiones del proceso de contratación y el control interno se midió con el coeficiente de correlación de Spearman. Los hallazgos condujeron a la conclusión de que hay una relación significativa entre el control interno y el proceso de contratación en la Unidad de Logística y Servicios Auxiliares de la Municipalidad Provincial de Calca - Cusco, durante el año 2020, evidenciando un índice de correlación del 59. 1% según Spearman. A la luz de estos resultados, se aceptó la hipótesis general alternativa que sugiere una relación significativa entre las dos variables y sus dimensiones correspondientes.

c) Laura (2024), en su tesis titulada “Control interno y las contrataciones de bienes y servicios menores a 8 UIT en la municipalidad provincial de Paruro - Cusco, periodo 2023”. El propósito principal de esta investigación es determinar el grado de conexión entre el control interno y la adquisición de bienes y servicios que no superan las 8 UIT en el municipio provincial de Paruro, Cusco, durante el año 2023. Para lograr este objetivo, se optó por un enfoque cuantitativo y se empleó un diseño no experimental y transversal. La muestra consistió en 21 funcionarios de áreas administrativas y usuarias, utilizando cuestionarios y análisis de documentos como herramientas. Se llega a la conclusión de que se valida la hipótesis planteada, evidenciando que existe una relación significativa entre el control interno y las contrataciones de bienes y servicios que son menores a 8 UIT en la institución.

d) Ormachea (2023), en su tesis titulada “La relación en la contratación de bienes y servicios con la ejecución presupuestal en la Municipalidad de Acos-2022”. El propósito de este estudio es determinar la conexión entre la adquisición de bienes y servicios y la ejecución del presupuesto en la municipalidad de Acos durante el año 2022; se ejecutó una investigación descriptiva correlacional, consideró como muestra a 17 profesionales que laboran en las áreas pertinentes, la técnica aplicada para acopiar datos fue la encuesta y por instrumento el cuestionario, validados por el juicio de peritos y por la prueba de confiabilidad el índice del alfa de Cronbach, respectivamente . Los resultados descriptivos expresan que las contrataciones de bienes y servicios no son bien realizadas en su totalidad, tanto en los actos preparatorios, procesos de selección y ejecución contractual se incumplen algunas exigencias. Igualmente, en la variable ejecución presupuestal se puede ver algunas deficiencias; no todo está mal, tampoco todo está bien. Concluyendo que hay una relación significativa entre Contratación de bienes y servicios y Ejecución Presupuestal en la municipalidad distrital de Acos-2022 (sig. = 0.000; rho = 0.794).

e) Mendoza et al. (2021), en su tesis titulada “Proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios en la Municipalidad Distrital de Huayopata, La Convencion-2019”. La investigación actual tiene como finalidad describir el proceso de contratación para la compra de bienes y servicios en la Municipalidad Distrital de Huayopata, La Convención – 2019. Este estudio fue de naturaleza básica, con un enfoque descriptivo, utilizando un diseño no experimental y un método cuantitativo. Para la recolección de datos, se realizó una encuesta a 21 empleados. Como resultado, se obtuvieron las siguientes cifras: en relación con la variable del proceso de contrataciones se estableció un promedio de 3.32, lo que indica un nivel regular. De manera similar, las dimensiones de las acciones preparatorias presentaron un promedio de 3.17, también

considerado regular. En cuanto a la dimensión del procedimiento de selección, el promedio fue de 3.39, lo que también señala un estado regular, y la dimensión de ejecución contractual mostró un promedio de 3.4, catalogada igualmente como regular. Los resultados obtenidos evidencian que el proceso de contratación de bienes y servicios se clasifica en un nivel regular con una tendencia negativa clara. Resulta crucial que la institución implemente medidas adecuadas para abordar las deficiencias detectadas, ya que permanecer en esta situación pone en peligro el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales relacionados con la correcta adquisición de bienes y servicios.

2.5. Marco Institucional

2.5.1. Reseña Histórica

La Municipalidad Distrital de Poroy fue creada mediante Ley N° 15113 el 22 de agosto de 1964, con el propósito de promover el desarrollo integral de la comunidad y garantizar una adecuada administración de los recursos locales. El distrito pertenece a la Provincia de Cusco, en el Departamento del Cusco, y se encuentra ubicado a una altitud aproximada de 3 570 metros sobre el nivel del mar.

Desde su creación, la municipalidad asumió la función de entidad rectora del desarrollo local, orientando su gestión hacia la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, a través de la prestación eficiente de servicios públicos, la ejecución de obras de infraestructura básica y la promoción del desarrollo económico, social y ambiental del distrito.

Durante las últimas décadas, la Municipalidad de Poroy experimentó un crecimiento institucional moderado, incorporando nuevas áreas de gestión y modernizando parcialmente su estructura administrativa. Sin embargo, al igual que muchos gobiernos locales del país, enfrentó limitaciones técnicas y presupuestales que afectaron la implementación eficaz de sus

sistemas administrativos, entre ellos el Sistema de Control Interno (SCI), esencial para garantizar la legalidad, transparencia y eficiencia en la gestión pública.

2.5.2. Estructura Organizacional

La Municipalidad Distrital de Poroy cuenta con una estructura organizativa jerárquica, orientada al cumplimiento de sus objetivos institucionales y a la prestación eficiente de los servicios públicos. Según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente, la estructura comprendió los siguientes niveles:

Órgano de Gobierno:

Concejo Municipal (Alcalde y Regidores). Aprueba las políticas y normas que orientan las contrataciones municipales, incluyendo el Presupuesto Institucional, el Plan Anual de Contrataciones y los principales instrumentos de gestión relacionados con adquisiciones y obras.

Órganos de Alta Dirección:

- **Alcaldía:** Conduce y supervisa la gestión de las contrataciones, disponiendo la ejecución del Plan Anual de Contrataciones y asegurando que los procesos se desarrollen conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.
- **Gerencia Municipal:** Coordina y supervisa a las unidades responsables de la planificación, programación, ejecución y seguimiento de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras, velando por su oportunidad, transparencia y eficiencia.

Órganos de Asesoramiento:

- **Oficina de Planeamiento y Presupuesto:** Programa y prioriza los recursos destinados a las contrataciones, integra las necesidades de bienes, servicios y obras en el presupuesto institucional y en el Plan Anual de Contrataciones.

- Oficina de Asesoría Jurídica: Brinda opinión legal en las diferentes etapas de los procesos de selección, revisa bases, contratos y actos administrativos vinculados a las contrataciones, y absuelve consultas para asegurar la correcta aplicación de la normativa.

Órganos de Apoyo:

- Oficina de Administración y Logística: Gestionan y ejecutan los procedimientos de contratación (requerimientos, selección, órdenes de compra y contratos), administran los bienes y servicios adquiridos y realizan el seguimiento administrativo de los procesos.

- Area de Recursos Humanos: Apoya en la contratación de personal bajo los regímenes correspondientes cuando los procesos se realizan a través de mecanismos de contratación pública, asegurando el cumplimiento de los perfiles y requisitos establecidos.

Órganos de Línea:

- Gerencias de Infraestructura, Desarrollo Económico y Gestión Ambiente: Formulan requerimientos técnicos, términos de referencia y expedientes para la contratación de obras, servicios y bienes necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y supervisan técnicamente su ejecución contractual.

2.5.3. Funciones Institucionales

De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades, la Municipalidad Distrital de Poroy ejerce las siguientes funciones principales:

- Promover el desarrollo económico, social y ambiental del distrito.
- Planificar, ejecutar y supervisar obras y servicios públicos locales.
- Formular y aprobar el presupuesto institucional de apertura (PIA) y sus modificaciones.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del municipio.

- Garantizar la transparencia y el control en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras.
- Implementar y mantener un sistema efectivo de control interno para prevenir y detectar irregularidades administrativas.
- Coordinar con organismos regionales y nacionales para la ejecución de políticas públicas descentralizadas.

Estas funciones se desarrollan dentro de un marco de gestión orientado a resultados, buscando optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer la confianza ciudadana.

2.6. Marco Filosófico

La presente investigación se sustenta en principios filosóficos que orientan la gestión pública hacia el cumplimiento del bien común, la ética y la transparencia. El estudio parte del reconocimiento de que el control interno no solo representa un conjunto de procedimientos técnicos o administrativos, sino también un sistema ético y moral que garantiza la correcta utilización de los recursos públicos y la confianza ciudadana en las instituciones del Estado.

2.6.1. Dimensión Ontológica

Desde una perspectiva ontológica, el control interno se concibe como una realidad institucional y social inherente a la administración pública. Su existencia se fundamenta en la necesidad de asegurar la legalidad, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión estatal. En este sentido, el control interno constituye un elemento esencial del ser mismo de la organización pública, pues su presencia refleja la madurez institucional y el compromiso del Estado con la justicia, la transparencia y la equidad.

La Municipalidad Distrital de Poroy, en tanto entidad pública, es entendida como un espacio donde convergen valores, normas y decisiones orientadas al servicio del ciudadano, siendo el control interno el instrumento que otorga orden, coherencia y legitimidad a dichas acciones.

2.6.2. Dimensión Epistemológica

Desde el punto de vista epistemológico, la investigación se enmarca en el paradigma positivista, que busca generar conocimiento verificable y objetivo sobre la realidad administrativa. El estudio se apoya en la evidencia empírica y en el razonamiento lógico para comprender la relación entre el sistema de control interno y los procesos de contrataciones públicas.

El conocimiento que se genera no pretende ser meramente descriptivo, sino explicativo y propositivo, basado en la observación de hechos reales, la aplicación de técnicas cuantitativas y la interpretación racional de los resultados. De esta manera, la investigación aporta conocimiento científico útil para mejorar la gestión institucional y fortalecer la cultura de control en el ámbito público local.

2.6.3. Dimensión Axiológica

En el plano axiológico, la investigación se guía por los valores universales que sustentan la ética pública: honestidad, responsabilidad, transparencia, justicia y compromiso social. Estos valores orientan tanto la actuación de los servidores públicos como el sentido mismo del control interno, que se concibe como una práctica moral destinada a proteger los intereses de la colectividad y a garantizar la correcta administración de los fondos del Estado.

Asimismo, el estudio reafirma la importancia de la ética profesional en la gestión municipal, promoviendo una cultura institucional basada en la integridad y la rendición de cuentas. Se considera que la eficiencia administrativa solo adquiere legitimidad cuando se fundamenta en principios éticos sólidos.

2.6.4. Dimensión Teleológica

Desde una perspectiva teleológica, la finalidad del estudio es contribuir al logro del bien común, entendido como el conjunto de condiciones sociales que permiten el desarrollo integral de la comunidad. La investigación busca promover una gestión pública más justa,

eficiente y orientada al servicio ciudadano, mediante la mejora del sistema de control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

El propósito último es consolidar una administración municipal moderna, ética y responsable, que haga un uso racional y transparente de los recursos públicos, fortaleciendo así la confianza de la ciudadanía en sus autoridades locales.

Capítulo III: Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

El sistema de control interno influye positiva y significativamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, por lo que la propuesta de mejora contribuirá a optimizarlos

3.1.2. Hipótesis Específicas

- a) El sistema de control interno actual de la Municipalidad Distrital de Poroy presenta deficiencias en el ambiente de control, la evaluación de riesgos y la supervisión.
- b) Los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy presentan deficiencias en las actuaciones preparatorias, la selección y la ejecución contractual.
- c) Las dimensiones del sistema de control interno influyen positiva y significativamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy.
- d) La propuesta de mejora del sistema de control interno debe contemplar acciones estructuradas orientadas al fortalecimiento del ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión en la Municipalidad Distrital de Poroy.

3.2. Identificación de Variables y Dimensiones

Variable Independiente X:

Sistema de Control Interno

Dimensiones:

- X_1 Ambiente de control
- X_2 Evaluación de riesgos

- X₃ Actividades de control
- X₄ Información y comunicación
- X₅ Supervisión.

Variable Dependiente Y:

Procesos de Contrataciones y Adquisiciones

Dimensiones:

- Y₁ Actuaciones preparatorias
- Y₂ Selección
- Y₃ Ejecución contractual

Variable Propositiva:

Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno

3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Ítem
Sistema de Control Interno	El Sistema de Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y Sistemas de una organización, que se elaboran para afrontar las amenazas y brindar un nivel adecuado de seguridad de que, al lograr la misión de la organización, se cumplirán sus metas, en otras palabras, es la administración misma enfocada en reducir los peligros (Contraloría General de la República, 2014).	Operacionalmente el Sistema de Control Interno se traduce en acciones y medidas específicas implementadas para garantizar el logro de objetivos en el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión (Modelo COSO, 2013) (Contraloría General de la República, 2019).	X.1 Ambiente de control	X.1.1 Integridad y valores éticos	Escala de Likert (1 al 5)	1
				X.1.2 Independencia de la supervisión del control interno		2
				X.1.3 Estructura organizacional		3
				X.1.4 Competencia profesional		4
			X.2 Evaluación de riesgos	X.2.1 Objetivos claros	Escala de Likert (1 al 5)	5
				X.2.2 Gestión de riesgos que afectan los objetivos		6
				X.2.3 Identificación de fraude en la evaluación de riesgos		7
				X.2.4 Monitoreo de cambios que podrían impactar al sistema de control interno		8
			X.3 Actividades de control	X.3.1 Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	Escala de Likert (1 al 5)	9
				X.3.2 Controles sobre las tecnologías de la información y comunicación		10
				X.3.3 Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos		11
			X.4 Información y comunicación	X.4.1 Información de calidad		12
				X.4.2 Comunicación interna		13
				X.4.3 Comunicación externa		14
			X.5 Supervisión	X.5.1 Evaluación para comprobar el control interno		15
				X.5.2 Comunicación de deficiencias de control interno		16

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Ítem
Procesos de Contrataciones y Adquisiciones	Es un procedimiento técnico mediante el cual se lleva a cabo la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras de forma eficiente y oportuna para el Estado. Este proceso sigue una serie de acciones de carácter técnico, administrativo y legal, necesarias para que las distintas dependencias puedan cumplir con sus objetivos y alcanzar sus metas, considerando el presupuesto asignado (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).	Los procesos de contrataciones y adquisiciones se operan mediante una secuencia de fases: actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).	Y.1 Actuaciones preparatorias	Y.1.1 Requerimiento	Escala de Likert (1 al 5)	17
				Y.1.2 Estudio de mercado		18
				Y.1.3 Valor referencial		19
				Y.1.4 Certificación presupuestal		20
				Y.1.5 Aprobación del expediente de contratación		21
				Y.1.6 Designación del comité		22
				Y.1.7 Aprobación de las bases		23
			Y.2 Selección	Y.2.1 Convocatoria	Escala de Likert (1 al 5)	24
				Y.2.2 Registro de participantes		25
				Y.2.3 Formulación de consultas y observaciones		26
				Y.2.4 Absolución de consultas y observaciones		27
				Y.2.5 Integración de las bases		28
				Y.2.6 Presentación de la oferta		29
				Y.2.7 Evaluación y calificación de la oferta		30
				Y.2.8 Otorgamiento de la buena pro		31
			Y.3 Ejecución contractual	Y.3.1 Contrato	Escala de Likert (1 al 5)	32
				Y.3.2 Garantía		33
				Y.3.3 Modificaciones del contrato		34
				Y.3.4 Resolución de contratos		35
				Y.3.5 Adelantos		36
				Y.3.6 Pagos		37

Nota: Elaboración propia

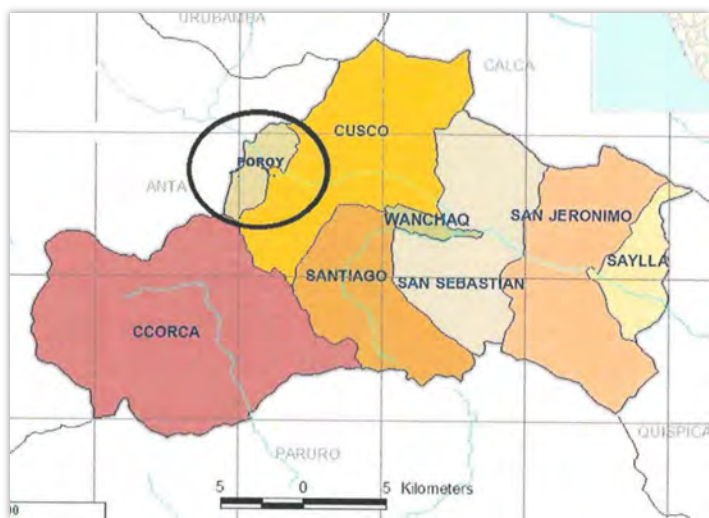
Capítulo IV: Metodología

4.1. Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica

Poroy es uno de los ocho distritos de la provincia del Cusco, con autonomía política, económica y administrativa. El distrito de Poroy se encuentra ubicado en la provincia de Cusco, dentro del departamento del mismo nombre y presenta una localización en la zona centro occidental de la provincia. Limita por el norte con el distrito de Cachimayo, perteneciente a la provincia de Anta; por el sur, colinda con el distrito de Santiago; hacia el este limita con el distrito de Cusco, capital provincial y regional; y por el oeste, con el distrito de Pucyura, también de la provincia de Anta. Esta posición geográfica convierte a Poroy en un punto de conexión importante entre el área metropolitana de Cusco y diversas zonas rurales y de tránsito hacia el Valle Sagrado de los Incas.

Figura 1

Mapa de Ubicación del Distrital de Poroy



Nota. Tomado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7327173/6255585-plan-de-accion-distrital-de-seguridad-ciudadna-2024-2027.pdf>.

El distrito de Poroy está situado en la región sur andina del Perú, dentro de la provincia de Cusco, en el departamento de Cusco. Se encuentra en la vertiente oriental de la cordillera de los Andes, a una altitud promedio de aproximadamente 3,570 msnm. Geográficamente, el distrito

de Poroy se ubica en las siguientes coordenadas aproximadas. latitud: 13°29' Sur y longitud: 71°58' Oeste. Su territorio está caracterizado por un relieve montañoso, con colinas, quebradas y zonas de valle interandino. Presenta un clima templado frío, típico de la sierra sur peruana, con estaciones marcadas de lluvias (de noviembre a marzo) y sequía (de abril a octubre).

La Municipalidad Distrital de Poroy se halla ubicada en la Plaza Domingo Echegaray S/N Poroy. El distrito fue creado mediante la Ley N°9335 del 20 de febrero de 1941 y fue declarado en el primer gobierno del presidente Manuel Prado Ugarteche.

Figura 2

Municipalidad Distrital de Poroy



Nota. Tomado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7327173/6255585-plan-de-accion-distrital-de-seguridad-ciudadna-2024-2027.pdf>.

4.2. Tipo, Nivel y Diseño de Investigación

4.2.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación de tipo aplicada, ya que su finalidad principal es resolver un problema práctico relacionado con la gestión pública en la Municipalidad Distrital de

Poroy. A partir del diagnóstico y análisis de las variables, se busca proponer soluciones que permitan optimizar la gestión de contrataciones y adquisiciones mediante un mejor sistema de control interno. La investigación no solo busca generar conocimiento, sino que tiene una orientación directamente útil para la toma de decisiones institucionales (Hernández Sampieri, 2018).

4.2.2. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es explicativo - propositivo, dado que busca analizar y medir la influencia del sistema de control interno (variable independiente) referente a los métodos de contratación y compra (variable dependiente) en la Municipalidad Distrital de Poroy. Este enfoque es relevante, ya que posibilita analizar si una implementación correcta del sistema de control interno afecta la efectividad en la administración de las contrataciones y adquisiciones gubernamentales. Además, el componente propositivo del estudio se orienta a plantear mejoras concretas al sistema actual, con base en los hallazgos obtenidos (Hernández Sampieri, 2018).

4.2.3. Diseño de Investigación

El diseño es no experimental – transeccional, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se estudian en su estado natural. Es transeccional porque la información será recolectada en un momento determinado del año 2024, permitiendo obtener una fotografía actual del estado del sistema de control interno y de los procesos de contrataciones y adquisiciones en la municipalidad (Hernández Sampieri, 2018).

4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis constituye el objeto concreto sobre el cual se centra la recolección de datos y el análisis de los resultados. En esta investigación, la unidad de análisis está conformada por los servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Poroy

que participan directa o indirectamente en los procesos de control interno y contrataciones y adquisiciones. Esta unidad incluye a los trabajadores que laboran en áreas estratégicas.

4.4. Población de Estudio

La población está conformada por todos los trabajadores que intervienen en los procesos de control interno y contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy en el periodo 2024, constituida de la siguiente manera:

Tabla 4

Lista de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy

Oficina	Trabajadores
Oficina de Administración	4
Área de Abastecimiento y Servicios Auxiliares	7
Área de Tesorería, Área de Contabilidad, Área de Patrimonio y Área de Rentas	8
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	4
Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones	4
Oficina de Asesoría Legal	4
Área de Fiscalización	4
Total	35

Nota. Recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Poroy 2024.

4.5. Tamaño de Muestra

Se optó por un muestreo censal, considerando la totalidad de la población objetivo, conformada por los 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy que poseen experiencia, conocimiento o responsabilidad directa en los procesos de control interno y contrataciones. Esta técnica es apropiada cuando el número de unidades es manejable y se busca obtener información completa y precisa de todos los sujetos relacionados con el fenómeno de estudio (Hernández Sampieri, 2018).

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

4.6.1. Técnica

Se empleó la técnica de encuesta. Principal herramienta para recopilar información sobre las percepciones, prácticas y conocimiento de los trabajadores sobre el sistema de control interno y los procesos de contrataciones y adquisiciones.

4.6.2. Instrumento

Se empleó como instrumento un cuestionario estructurado tipo Likert, con cinco niveles de respuesta, diseñado según las dimensiones e indicadores de ambas variables. Permitió medir aspectos como el ambiente de control, evaluación de riesgos, planificación de contrataciones, seguimiento, entre otros.

4.7. Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

Los datos cuantitativos recolectados fueron procesados mediante:

- Estadística descriptiva: Para presentar frecuencias, porcentajes, promedios y gráficos, con el fin de interpretar el comportamiento de cada dimensión.
- Estadística inferencial: Se utilizó una regresión lineal simple, para explicar la variable dependiente a partir de la independiente. El nivel de significancia fue de 0.05 (5%).

4.8. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis.

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, lo que permitió aplicar técnicas estadísticas que facilitaron comprobar empíricamente la validez de las hipótesis

planteadas. La técnica que se utilizó para demostrar la verdad de las hipótesis fue la regresión lineal simple. Esta es una técnica estadística que permitió explicar, modelar o predecir el comportamiento de la variable dependiente (Y) a partir de la variable independiente (X), cuya ecuación es: $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$. Mediante la regresión lineal simple, se evaluó si el coeficiente β_1 es estadísticamente significativo ($p < 0.05$), lo que indicó que la variable X tiene un efecto real sobre Y.

Capítulo V: Resultados y Discusión

5.1. Procesamiento, Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación. Antes de su exposición, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento utilizado. Este cuestionario fue administrado a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy, seleccionados por contar con experiencia, conocimientos y responsabilidades directas en los procesos de control interno y de contrataciones.

5.1.1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento

El cuestionario diseñado determinó aspectos claves relacionados con el Sistema de Control Interno y los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones, lo cual permitió evaluar el grado de consistencia interna de las respuestas, garantizando la coherencia entre ellas. La validez de esta confiabilidad es fundamental para asegurar que las conclusiones obtenidas reflejen de manera precisa y veraz la Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy.

Tabla 5

Rangos del Alfa de Cronbach

Nivel de Confiabilidad	Valor del Alfa de Cronbach
Excelente	[0.9 - 1]
Muy Bueno	[0.7- 0.9]
Bueno	[0.5 - 0.7]
Regular	[0.3 - 0.5]
Deficiente	[0 - 0.3]

Nota: Avecillas & Lozano (2016)

A continuación, se empleó el software estadístico SPSS versión 30 para generar los resultados correspondientes, los cuales fueron analizados con el fin de proporcionar información relevante y respaldar de forma objetiva las conclusiones del estudio.

Confiabilidad del instrumento para la variable: Sistema de Control Interno

El análisis del coeficiente Alfa de Cronbach para la variable Sistema de Control Interno arrojó un valor de 0.984, considerando un total de 16 ítems. Este resultado indica una confiabilidad muy alta, lo que significa que los ítems del cuestionario utilizados para medir esta variable presentan una consistencia interna excelente. En otras palabras, las preguntas diseñadas para evaluar las dimensiones del sistema de control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión) son coherentes entre sí y permiten obtener datos confiables para el análisis de la investigación.

Tabla 6

Prueba de confiabilidad sobre el Sistema de Control Interno

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.984	16

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Según estándares de investigación en administración y metodología de encuestas, un Alfa de Cronbach superior a 0.9 se considera excelente, lo que respalda la solidez de los resultados obtenidos y asegura que las conclusiones derivadas de esta variable tienen validez interna.

Confiabilidad del instrumento para la variable: Procesos de Contrataciones y

Adquisiciones

Tabla 7

Prueba de confiabilidad sobre los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.981	21

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

El análisis del coeficiente Alfa de Cronbach para la variable Procesos de Contrataciones y Adquisiciones arrojó un valor de 0.981, considerando un total de 21 ítems. Este resultado refleja una confiabilidad muy alta, lo que indica que los ítems del cuestionario diseñados para medir esta variable presentan una consistencia interna excelente. En términos prácticos, las preguntas relacionadas con las dimensiones de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual son coherentes entre sí, asegurando que la información recopilada a través del cuestionario es confiable y precisa para el análisis de la investigación.

Según la literatura en metodología de investigación en administración un Alfa de Cronbach superior a 0.9 se considera excelente, lo que garantiza que los resultados obtenidos de esta variable son internamente consistentes, fortaleciendo la validez de los hallazgos y conclusiones de la investigación.

5.1.2. Aspectos Generales

Tabla 8

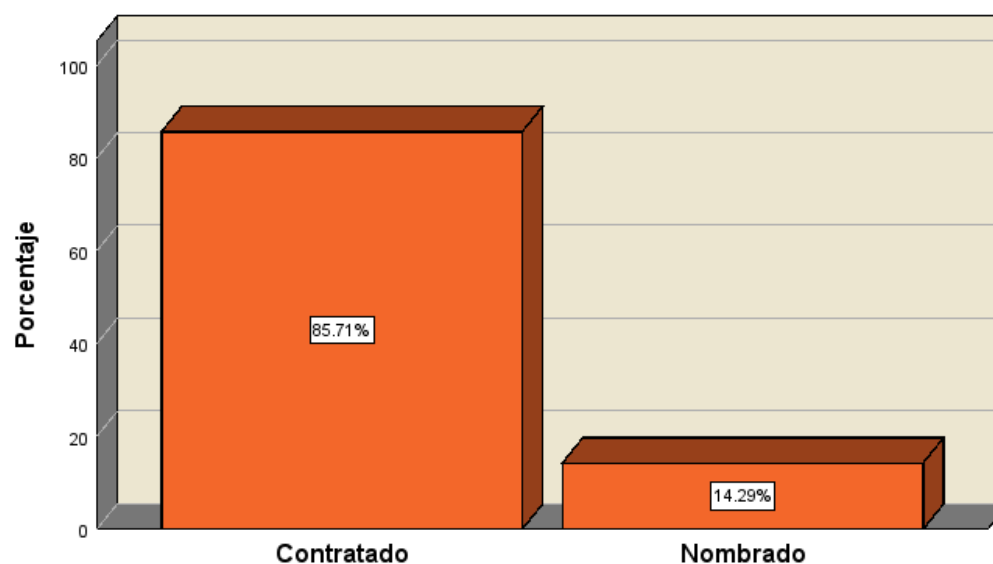
Condición laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Contratado	30	85.7	85.7	85.7
	Nombrado	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 3

Condición laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que el 85.7% de los trabajadores encuestados pertenecen a la condición de contratados (30 personas), mientras que únicamente el 14.3% corresponde a personal nombrado (5 personas). Este hallazgo evidencia que en la Municipalidad Distrital de Poroy predomina la contratación temporal como modalidad de vinculación laboral.

Tabla 9

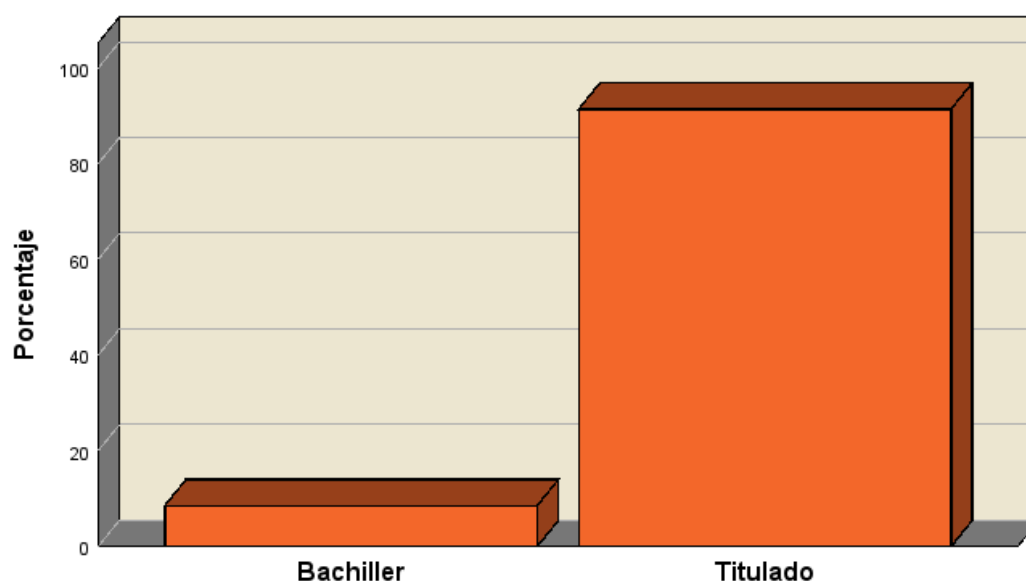
Grado de instrucción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachiller	3	8.6	8.6	8.6
	Titulado	32	91.4	91.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 4

Grado de instrucción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados evidencian que el 91.4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy cuentan con grado de estudios de nivel titulado profesional (32 personas), mientras que el 8.6% únicamente posee el grado de bachiller (3 personas). Este hallazgo permite inferir que la institución cuenta con un capital humano que, en su mayoría, ha alcanzado un nivel de formación superior culminado, lo que constituye un factor favorable para la gestión institucional.

Tabla 10

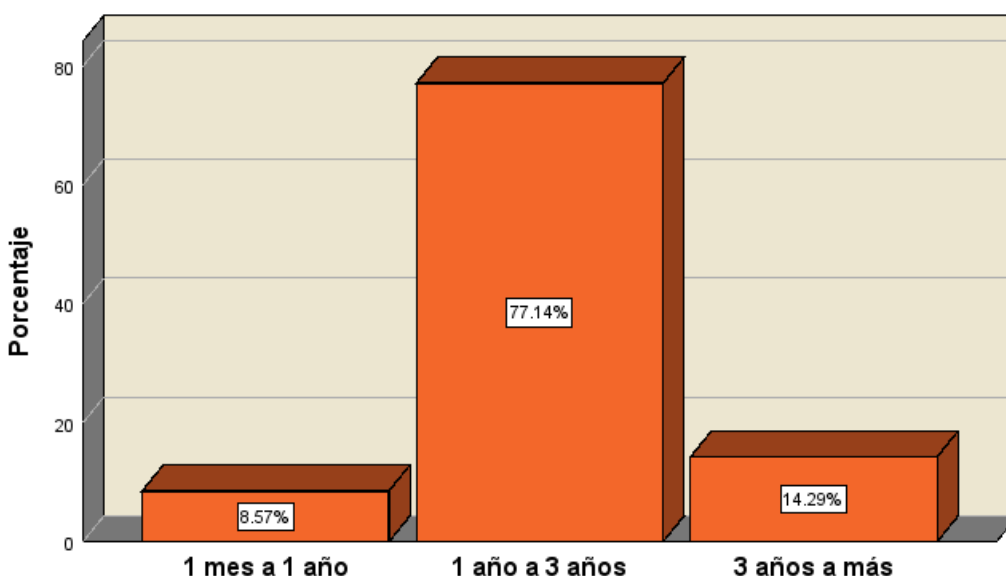
Tiempo de experiencia profesional laborando en la Municipalidad Distrital de Poroy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 mes a 1 año	3	8.6	8.6	8.6
	1 año a 3 años	27	77.1	77.1	85.7
	3 años a más	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 5

Tiempo de experiencia profesional laborando en la Municipalidad Distrital de Poroy



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con los resultados obtenidos, se aprecia que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy cuenta con un tiempo de experiencia laboral entre 1 y 3 años (27 personas, equivalente al 77.1%), seguido por un 14.3% con más de 3 años de experiencia (5 personas), y un 8.6% con un tiempo de servicio entre 1 mes y 1 año (3 personas). Estos resultados reflejan que el personal de la institución se encuentra, en su mayoría, en una etapa intermedia de consolidación de su experiencia profesional dentro de la municipalidad.

Tabla 11

Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy

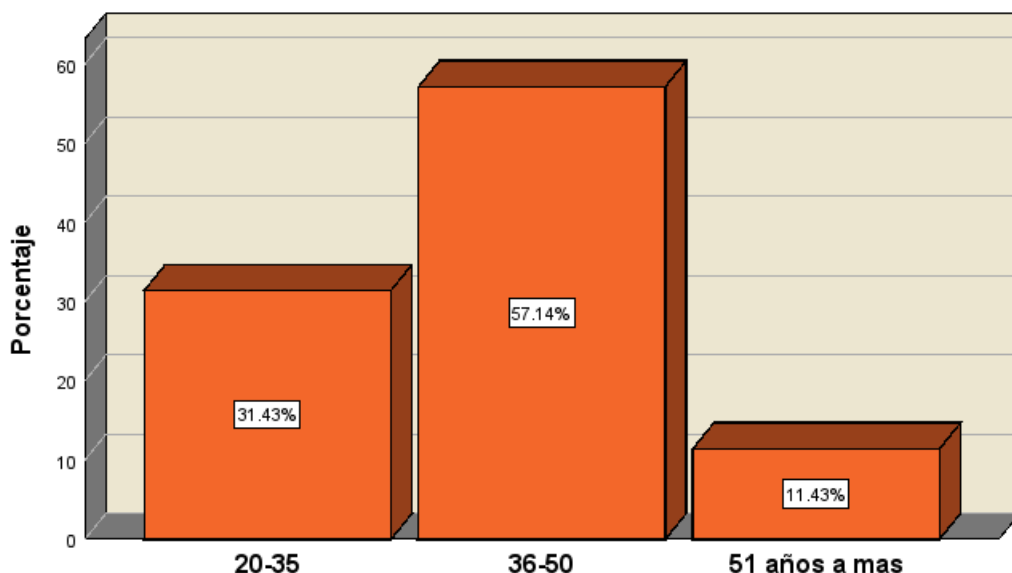
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20-35	11	31.4	31.4	31.4

36-50	20	57.1	57.1	88.6
51 años a mas	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 6

Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy

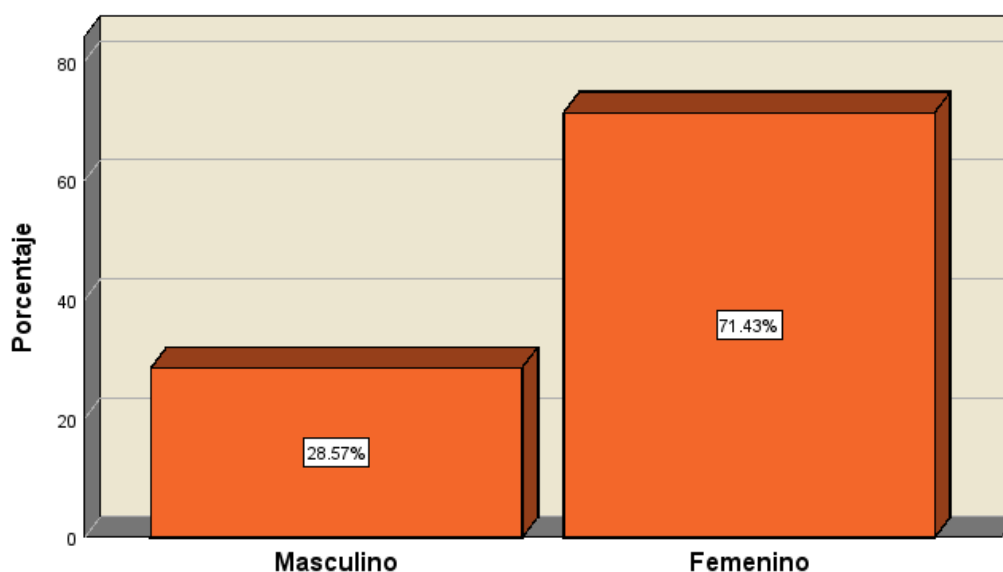


Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los resultados obtenidos se observa que el 57.14% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy se encuentran en el rango de 36 a 50 años (20 personas), seguido de un 31.4% en el grupo etario de 20 a 35 años (11 personas), mientras que un 11.4% corresponde a trabajadores de 51 años a más (4 personas). Este hallazgo indica que la mayor parte del personal municipal se ubica en un rango de edad considerado como etapa de madurez laboral, en la cual se conjugan experiencia y capacidad de desempeño.

Tabla 12*Genero de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	10	28.6	28.6	28.6
	Femenino	25	71.4	71.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30**Figura 7***Genero de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy**Nota:* Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy son mujeres (71.4%, equivalente a 25 personas), mientras que el 28.6% corresponde a varones (10 personas). Este resultado refleja una marcada predominancia femenina en la estructura laboral de la institución.

5.1.3. Sistema de Control Interno

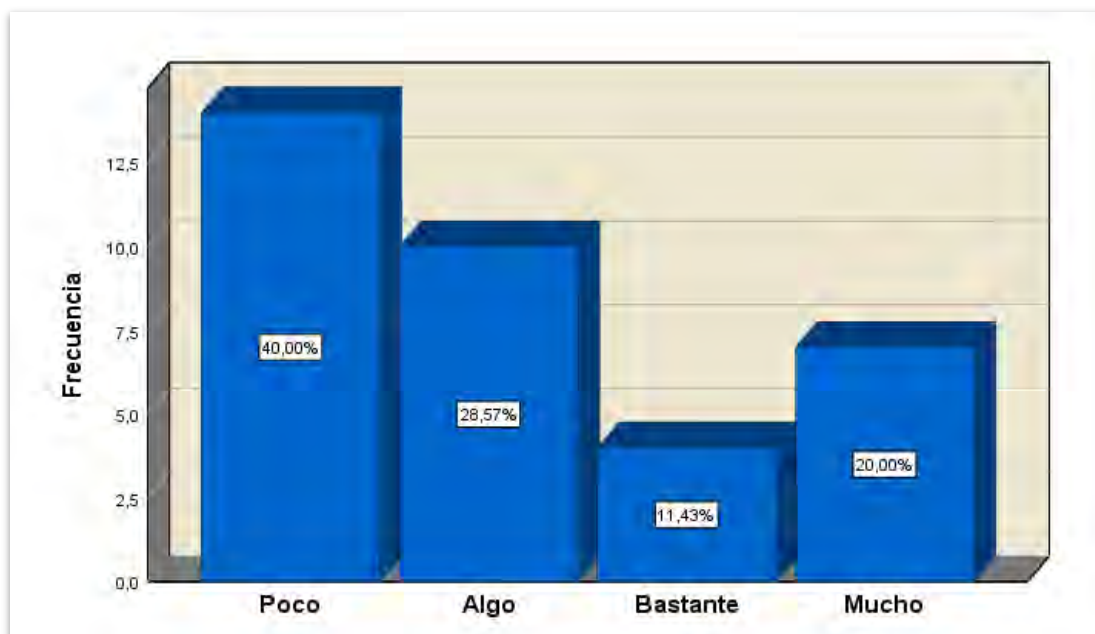
De acuerdo con los resultados globales de la Tabla 13, el 40 % de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy considera que el sistema de control interno se aplica “poco”, el 28,6 % percibe que se aplica “algo”, principalmente. En conjunto, más de dos tercios de los encuestados (68,6 %) evalúan su funcionamiento entre niveles medio-bajos (“poco” y “algo”), lo que refleja una percepción predominantemente insuficiente sobre la eficacia y formalización de los mecanismos de control institucional.

Tabla 13

Sistema de Control Interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	14	40,0	40,0	40,0
	Algo	10	28,6	28,6	68,6
	Bastante	4	11,4	11,4	80,0
	Mucho	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 8*Sistema de Control Interno*

Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

El examen por dimensiones permite matizar este panorama. En el ambiente de control se observa una percepción relativamente más favorable: una proporción importante de trabajadores lo ubica entre “bastante” y “mucho”, aunque conviven valoraciones en “poco” y “algo”, lo que sugiere avances en integridad, estructura y competencias, pero aún con espacios de mejora en cultura y responsabilidades. La evaluación de riesgos se percibe en niveles intermedios, con predominio de respuestas en “algo” y “poco”; ello apunta a prácticas parciales de identificación y gestión de riesgos, sin metodologías estandarizadas ni mecanismos robustos para la prevención de fraudes. Las actividades de control constituyen uno de los puntos más críticos: la mayor parte de los encuestados las califica entre “poco” y “algo”, evidenciando escasa definición de políticas, procedimientos y responsabilidades para mitigar riesgos. En información y comunicación, si bien existen canales y rutinas, la efectividad es limitada: predominan niveles intermedios y persisten deficiencias tanto en la comunicación interna (flujo, oportunidad y estandarización) como en la

externa (relación con proveedores y órganos de control). Finalmente, el monitoreo y supervisión se aprecia como insuficiente y poco regular: una fracción relevante lo ubica en “poco”, lo que revela evaluaciones no sistemáticas, retroalimentación tardía y débil seguimiento de observaciones.

En síntesis, el sistema de control interno en la Municipalidad de Poroy no se encuentra plenamente consolidado. Aunque hay esfuerzos en ética institucional, definición estructural y capacidades del personal, persisten debilidades notorias en gestión de riesgos, diseño e implementación de controles, calidad y circulación de la información, y evaluación continua del propio sistema. Para revertir este escenario se recomienda actualizar y formalizar manuales y políticas, institucionalizar metodologías de gestión de riesgos y matrices antifraude, fortalecer los controles sobre TIC, mejorar los canales de comunicación interna y externa con soportes digitales y reportes estandarizados, y establecer auditorías internas periódicas con indicadores de desempeño y responsables de seguimiento. Estas acciones (alineadas con la Ley N° 28716 y los lineamientos de la Contraloría) permitirán transitar hacia un control interno más preventivo, transparente y eficaz, elevando la calidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los ítems que conforman el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy. Esta exposición permite observar de manera detallada las percepciones de los encuestados respecto a los distintos aspectos evaluados en relación con la variable Sistema de Control Interno. Los resultados se muestran en tablas y figuras que resumen las frecuencias, porcentajes y tendencias predominantes, facilitando la interpretación del comportamiento de cada indicador en el contexto institucional analizado.

Pregunta N° 1: ¿Considera que en la municipalidad se promueven la integridad y valores éticos en todos los niveles?

Tabla 14

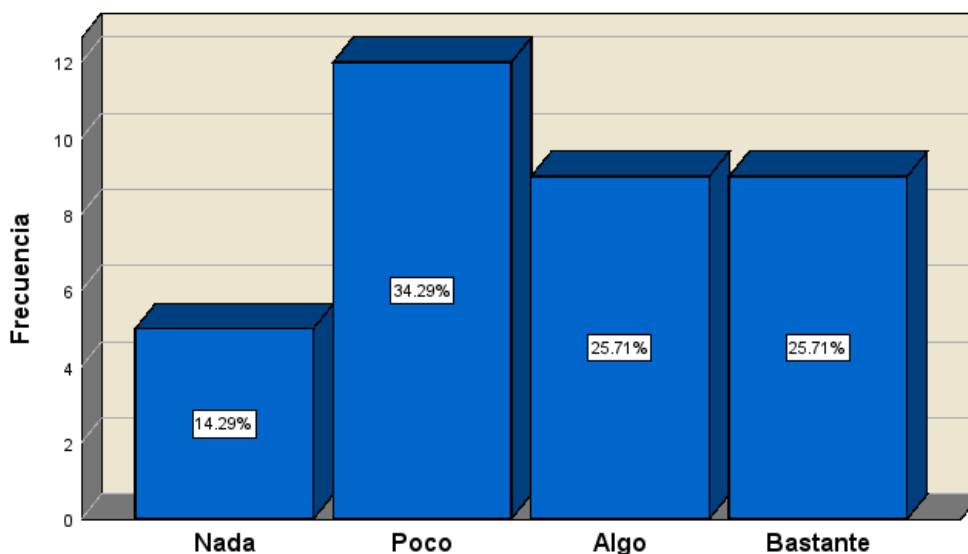
Considera que en la municipalidad se promueven la integridad y valores éticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	5	14.3	14.3	14.3
	Poco	12	34.3	34.3	48.6
	Algo	9	25.7	25.7	74.3
	Bastante	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 9

Considera que en la municipalidad se promueven la integridad y valores éticos



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, un 14.3 % considera que no se promueven valores éticos ni integridad en la institución, mientras que un 34.3 % afirma que ello ocurre “poco”. A su vez, un 25.7 % opina que se fomenta “algo” y otro 25.7 % que se promueve “bastante”. Este panorama evidencia que más de la mitad de los

encuestados (48.6 %) percibe que los esfuerzos institucionales en materia de ética e integridad son insuficientes, lo que revela una debilidad en el ambiente de control del sistema de control interno.

Por tanto, los resultados reflejan que en la Municipalidad Distrital de Poroy es necesario implementar programas de ética institucional y reforzar políticas de integridad, alineadas a lo establecido por la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (D.S. N°092-2017-PCM). Ello contribuiría a consolidar una cultura organizacional basada en principios de honestidad, transparencia y responsabilidad, que fortalezca la gestión del control interno y brinde mayor legitimidad a los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Pregunta N° 2: ¿Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión del sistema de control interno?

Tabla 14

Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	7	20.0	20.0	20.0
	Algo	18	51.4	51.4	71.4
	Bastante	9	25.7	25.7	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

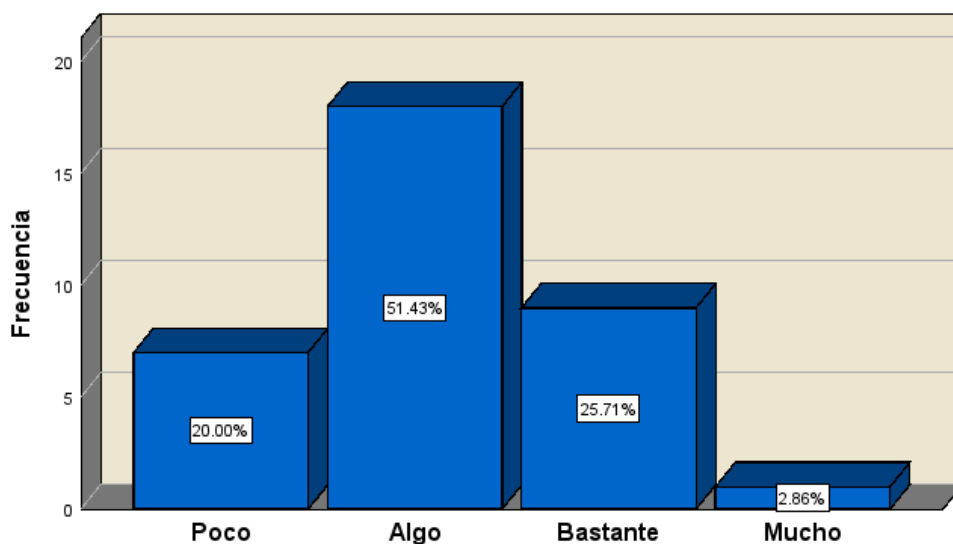
Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, un 20 % considera que la supervisión del sistema de control interno cuenta con poca independencia y autonomía, mientras que un 51.4 % señala que existe “algo” de independencia. Solo un 25.7 % percibe un nivel “bastante” adecuado y apenas un 2.9 % lo califica como “mucho”. Estos resultados evidencian que, en la percepción de la mayoría (71.4 %), la supervisión del sistema de

control interno no goza de la autonomía suficiente, lo cual representa una limitación estructural en la eficacia del control interno.

Figura 9

Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Por tanto, los resultados muestran que en la Municipalidad Distrital de Poroy la supervisión del sistema de control interno no es plenamente independiente, lo que genera riesgos de sesgo, falta de objetividad y debilidad en el cumplimiento de la normativa vigente. Para superar esta situación, se requiere fortalecer la autonomía funcional del órgano de control interno, alineándose con lo dispuesto por la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que establece la necesidad de independencia en la labor de supervisión y control, a fin de asegurar mayor transparencia y confianza en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Pregunta N° 3: ¿La estructura organizacional está claramente definida y formalizada?

Tabla 15

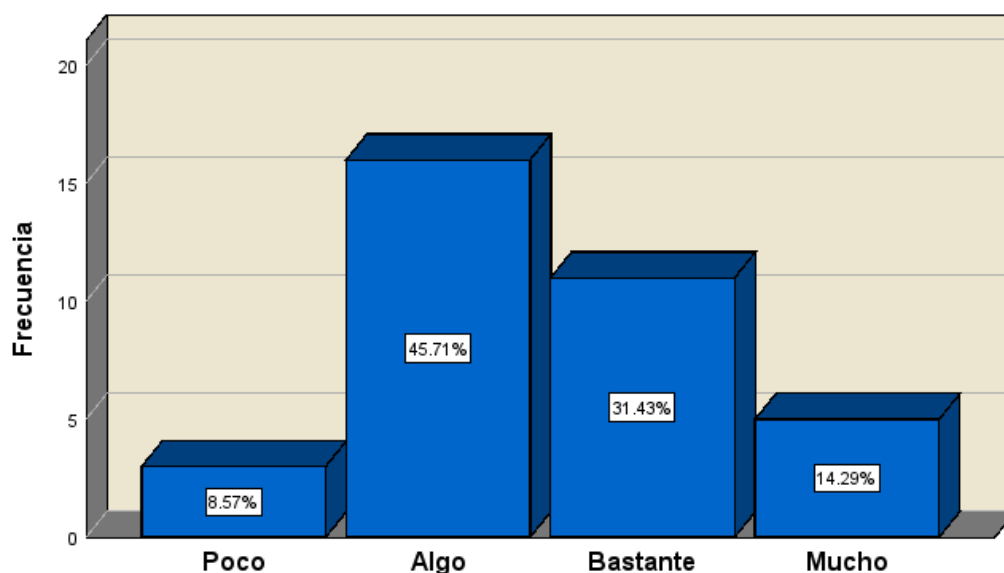
La estructura organizacional está claramente definida y formalizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	3	8.6	8.6	8.6
	Algo	16	45.7	45.7	54.3
	Bastante	11	31.4	31.4	85.7
	Mucho	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 10

La estructura organizacional está claramente definida y formalizada



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, un 8.6 % considera que la estructura organizacional está “poco” definida y formalizada, mientras que un 45.7 % opina que está definida “algo”. Por otro lado, un 31.4 % señala que se encuentra “bastante” definida y un 14.3 % sostiene que está “mucho” definida y formalizada. Estos resultados reflejan que la mayoría (54.3 %) percibe que la estructura organizacional presenta

debilidades en su claridad y formalización, lo que puede afectar la delimitación de funciones, responsabilidades y procesos en el marco del control interno y las contrataciones.

En este sentido, la percepción mayoritaria en la Municipalidad Distrital de Poroy muestra que la estructura organizacional requiere ser clarificada y formalizada mediante instrumentos de gestión institucional actualizados y difundidos, lo que permitirá mejorar la asignación de responsabilidades, fortalecer el control interno y optimizar la eficiencia de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Pregunta N° 4: ¿El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones?

Tabla 16

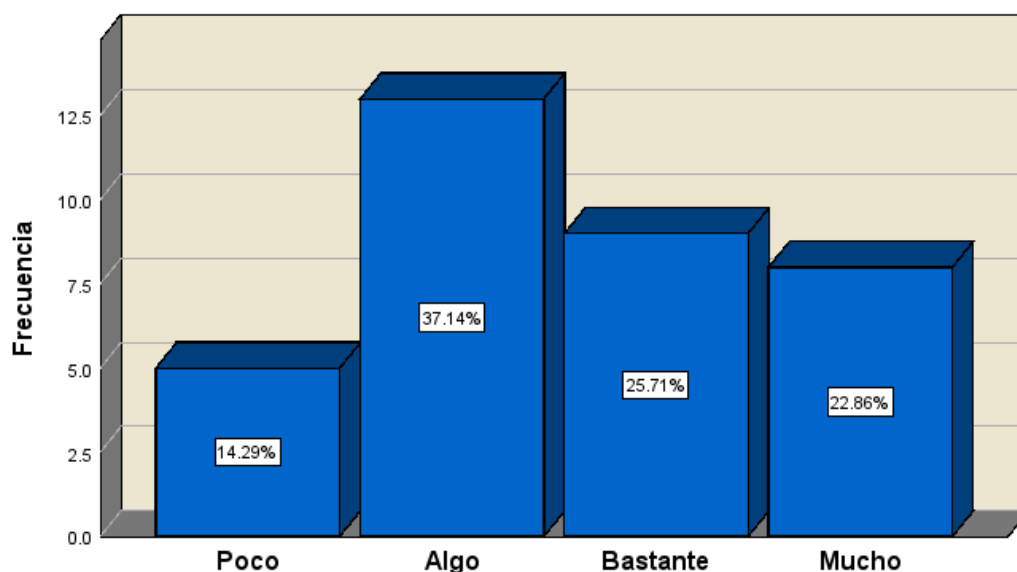
El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	5	14.3	14.3	14.3
	Algo	13	37.1	37.1	51.4
	Bastante	9	25.7	25.7	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 11

El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, un 14.3 % considera que el personal cuenta “poco” con la competencia profesional adecuada para sus funciones, un 37.1 % opina que “algo”, mientras que un 25.7 % y un 22.9 % señalan que el personal tiene las competencias “bastante” y “mucho”, respectivamente. Estos resultados reflejan que, si bien existe un grupo importante de trabajadores que percibe un nivel aceptable de competencias profesionales (48.6 %), prevalece una proporción significativa (51.4 %) que identifica limitaciones en el nivel de preparación, conocimientos técnicos y experiencia del personal encargado de los procesos de control interno y contrataciones.

Por tanto, la situación en la Municipalidad Distrital de Poroy evidencia la necesidad de fortalecer las competencias profesionales de los trabajadores, especialmente mediante

capacitaciones permanentes, evaluaciones de desempeño, certificaciones en normativa de contrataciones y programas de actualización profesional. Ello permitirá que el recurso humano sea un soporte clave para el fortalecimiento del sistema de control interno y para garantizar la eficacia de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Pregunta N° 5: ¿Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones y adquisiciones?

Tabla 17

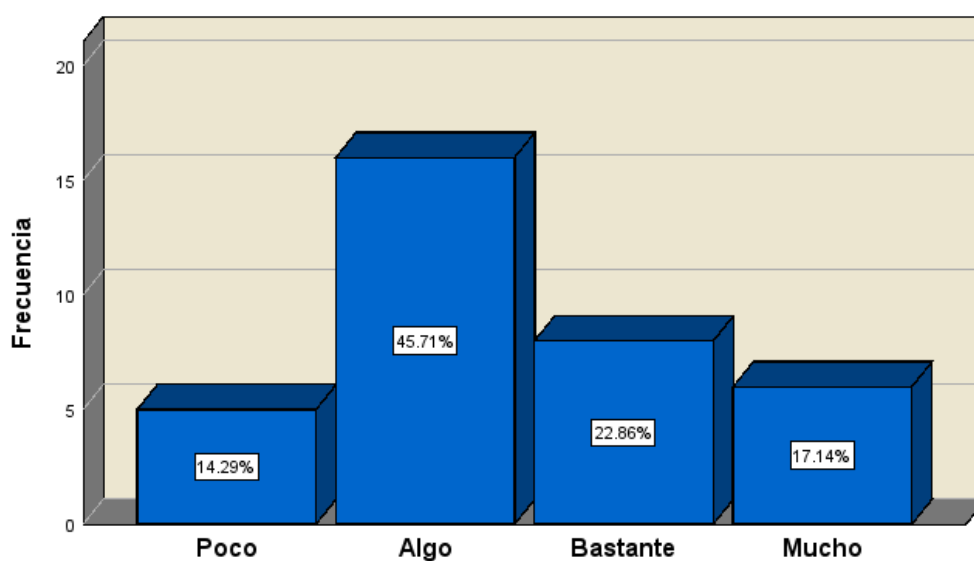
Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	5	14.3	14.3	14.3
	Algo	16	45.7	45.7	60.0
	Bastante	8	22.9	22.9	82.9
	Mucho	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 12

Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta aplicada a 35 trabajadores muestran que un 14.3 % percibe que se han establecido “poco” los objetivos en los procesos de contrataciones y adquisiciones, un 45.7 % considera que “algo”, mientras que un 22.9 % y un 17.1 % señalan que los objetivos se cumplen “bastante” y “mucho”, respectivamente. Estos hallazgos reflejan que más de la mitad de los encuestados (60.0 %) perciben que los objetivos definidos para los procesos no están claramente establecidos ni son lo suficientemente consistentes, lo que denota debilidades en la planificación, alineamiento institucional y comunicación organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Poroy.

En consecuencia, los resultados obtenidos sugieren que la Municipalidad Distrital de Poroy requiere implementar mecanismos de planificación estratégica y operativa que permitan establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Además, es necesario alinear dichos objetivos con el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC), garantizando así que los procesos de adquisiciones se realicen de manera ordenada, eficiente y conforme a la normativa vigente.

Pregunta N° 6: ¿Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de dichos objetivos?

Tabla 18

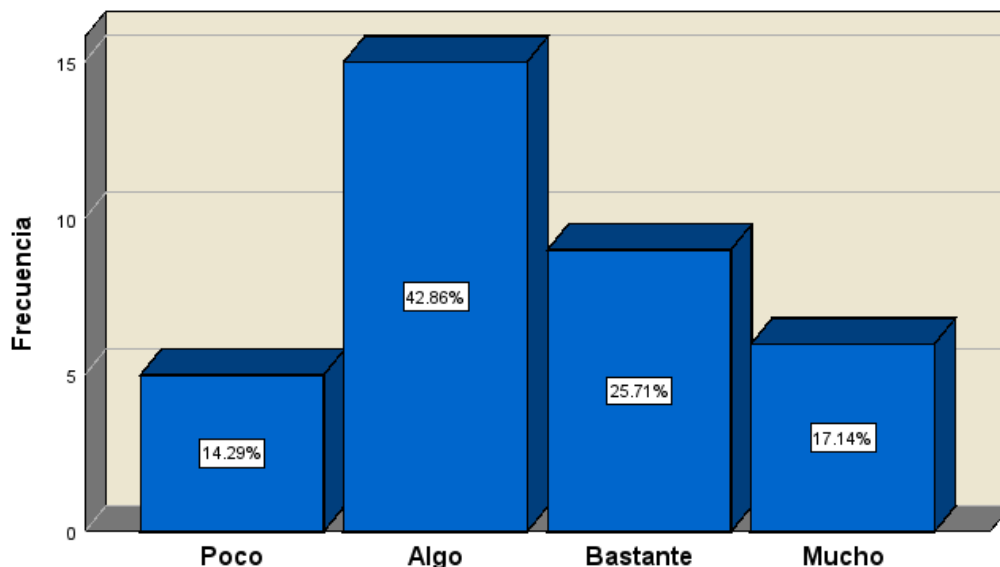
Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	5	14.3	14.3	14.3
	Algo	15	42.9	42.9	57.1
	Bastante	9	25.7	25.7	82.9
	Mucho	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 13

Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, el 14.3 % considera que en la Municipalidad Distrital de Poroy se identifican y gestionan “poco” los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, el 42.9 % percibe que “algo”, mientras que el 25.7 % y el 17.1 % afirman que esta práctica se cumple “bastante” y “mucho”, respectivamente. Estos resultados muestran que más de la mitad de los encuestados (57.2 %) perciben que la gestión de riesgos se desarrolla de manera limitada o parcial, lo que evidencia que la cultura de gestión de riesgos aún no está plenamente institucionalizada en la entidad.

En ese sentido, los resultados de la encuesta evidencian que la Municipalidad Distrital de Poroy requiere fortalecer su sistema de gestión de riesgos, incorporando metodologías sistemáticas de identificación, análisis y monitoreo, alineadas al Plan de Control Interno (PCI) y al Plan Anual de Contrataciones (PAC). Asimismo, se debe promover la capacitación del

personal en la gestión de riesgos y establecer indicadores de alerta temprana que permitan anticipar problemas en los procesos de contrataciones y adquisiciones, garantizando una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Pregunta N° 7: ¿Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos?

Tabla 19

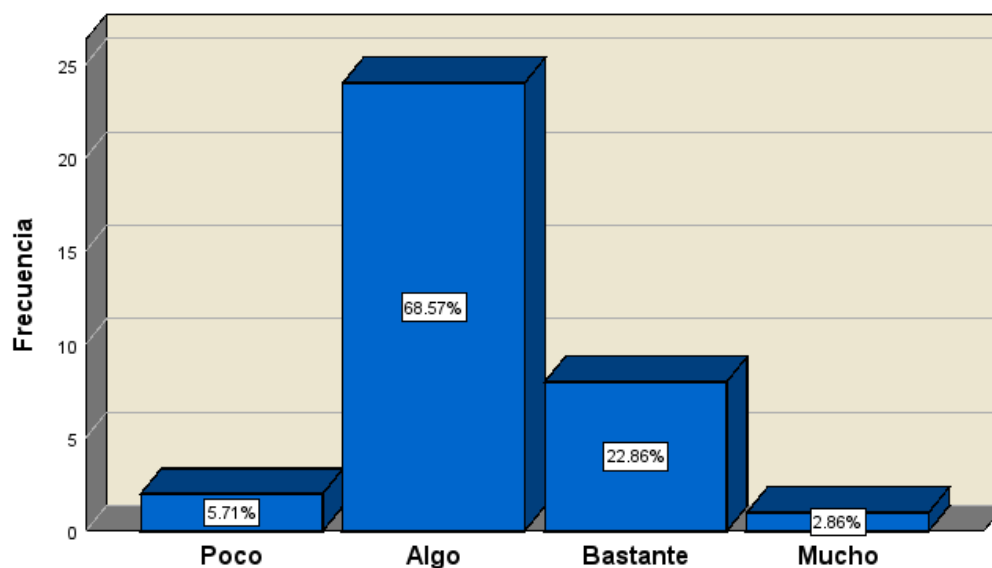
Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	5.7	5.7	5.7
	Algo	24	68.6	68.6	74.3
	Bastante	8	22.9	22.9	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 14

Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, el 5.7 % considera que se identifican “poco” los potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos, mientras que la mayoría, el 68.6 %, señala que esto ocurre “algo”. Asimismo, el 22.9 % percibe que se identifican “bastante” y solo un 2.9 % considera que se identifican “mucho”. Estos resultados reflejan que, si bien existe cierto esfuerzo por detectar posibles riesgos de fraude, la práctica es predominantemente parcial e insuficiente, lo que implica que la Municipalidad Distrital de Poroy carece de un mecanismo robusto y sistemático para la detección de fraudes en sus procesos de contrataciones y adquisiciones.

Por lo tanto, los resultados de esta encuesta muestran que es imperativo fortalecer el sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, incorporando metodologías claras para la detección, análisis y mitigación de fraudes en la fase de evaluación de riesgos. Ello puede lograrse mediante la implementación de matrices de riesgo específicas, el uso de indicadores de alerta temprana y la capacitación continua del personal en temas de ética, transparencia y auditoría preventiva. De esta manera, se contribuirá a consolidar una gestión más confiable, eficiente y alineada con los principios de probidad en la administración pública.

Pregunta N° 8: ¿Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno?

Tabla 20

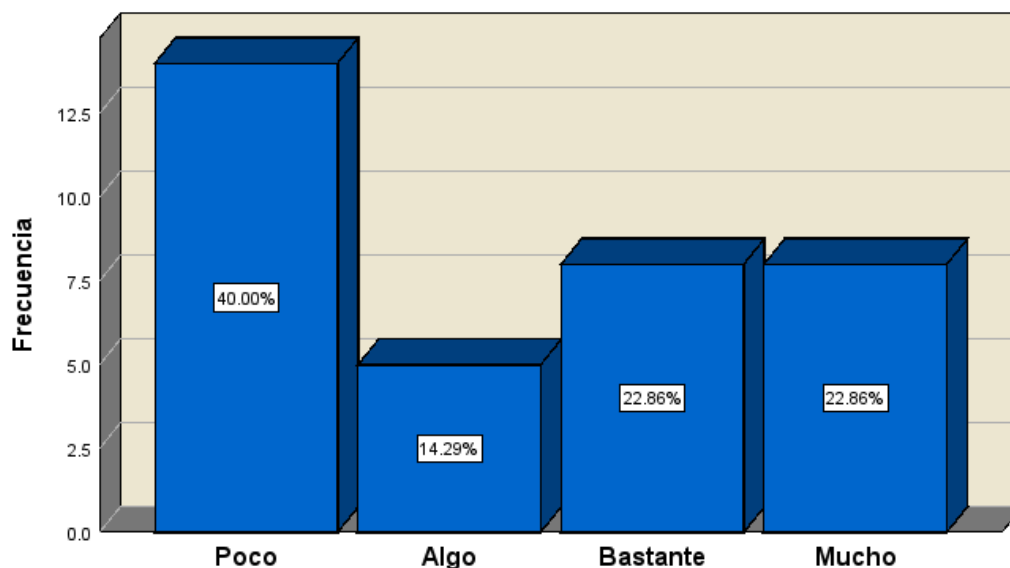
Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	14	40.0	40.0	40.0
	Algo	5	14.3	14.3	54.3
	Bastante	8	22.9	22.9	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 15

Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, el 40 % considera que el monitoreo de los cambios que podrían impactar el sistema de control interno se realiza “poco”, mientras que el 14.3 % lo percibe como “algo”. En contraste, un 22.9 % señala que se realiza “bastante” y otro 22.9 % indica que se realiza “mucho”. Estos resultados evidencian una debilidad significativa en el proceso de monitoreo de cambios, dado que más de la mitad de los trabajadores perciben que este control es limitado o incipiente, lo que compromete la capacidad de la municipalidad para adaptar su sistema de control interno a nuevas exigencias normativas, tecnológicas o de gestión pública.

Por lo tanto, se concluye que en la Municipalidad Distrital de Poroy el monitoreo de cambios dentro del sistema de control interno no es aún consistente ni generalizado. Esta

situación genera vulnerabilidad frente a reformas normativas de contrataciones públicas, innovaciones tecnológicas en la gestión documental o modificaciones en los procesos administrativos. Frente a ello, se requiere fortalecer los mecanismos de supervisión mediante la implementación de indicadores de seguimiento, auditorías internas periódicas, reportes de cumplimiento normativo y capacitación continua del personal, asegurando así un sistema de control interno más flexible, preventivo y sostenible en el tiempo.

Pregunta N° 9: ¿Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos identificados?

Tabla 21

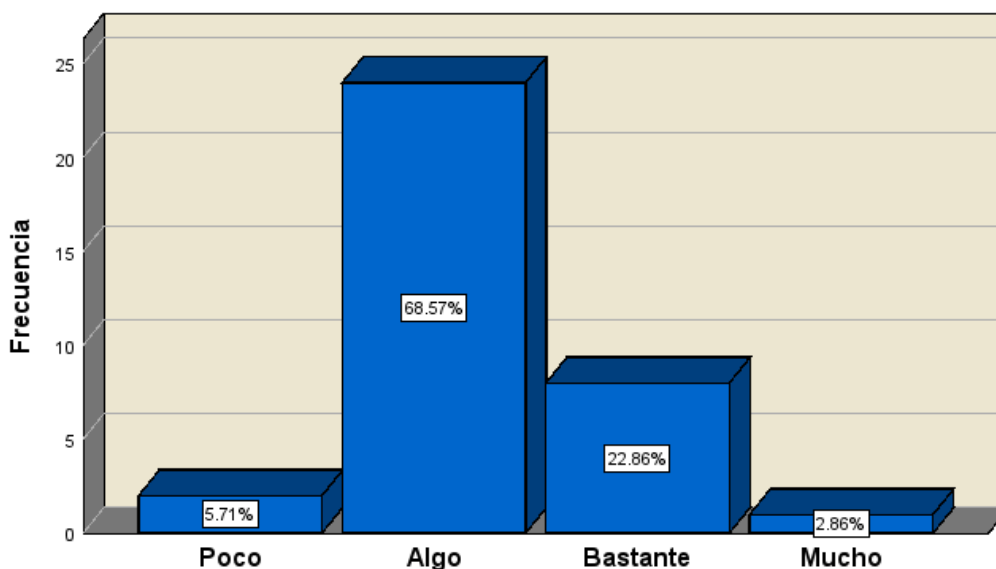
Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	5.7	5.7	5.7
	Algo	24	68.6	68.6	74.3
	Bastante	8	22.9	22.9	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 16

Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Del total de 35 trabajadores encuestados, el 68.6 % considera que las actividades de control orientadas a mitigar riesgos están definidas solo “algo”, mientras que un 5.7 % señala que están definidas “poco”. En contraste, un 22.9 % opina que dichas actividades se encuentran “bastante” claras y apenas un 2.9 % percibe que están definidas en gran medida. Estos resultados reflejan una debilidad estructural en el diseño e implementación de actividades de control en la Municipalidad Distrital de Poroy, lo cual limita la eficacia del sistema de control interno para prevenir riesgos operativos, financieros y legales en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

En este contexto, los resultados de Poroy muestran que el sistema de control interno requiere ser fortalecido en el componente de actividades de control, mediante la definición clara de políticas, procedimientos estandarizados, responsabilidades bien delimitadas y mecanismos de

supervisión verificables. De esta manera, será posible garantizar un mejor alineamiento con la normativa de contrataciones del Estado y promover una gestión más eficiente, transparente y preventiva frente a riesgos.

Pregunta N° 10: ¿Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información y comunicación usadas?

Tabla 22

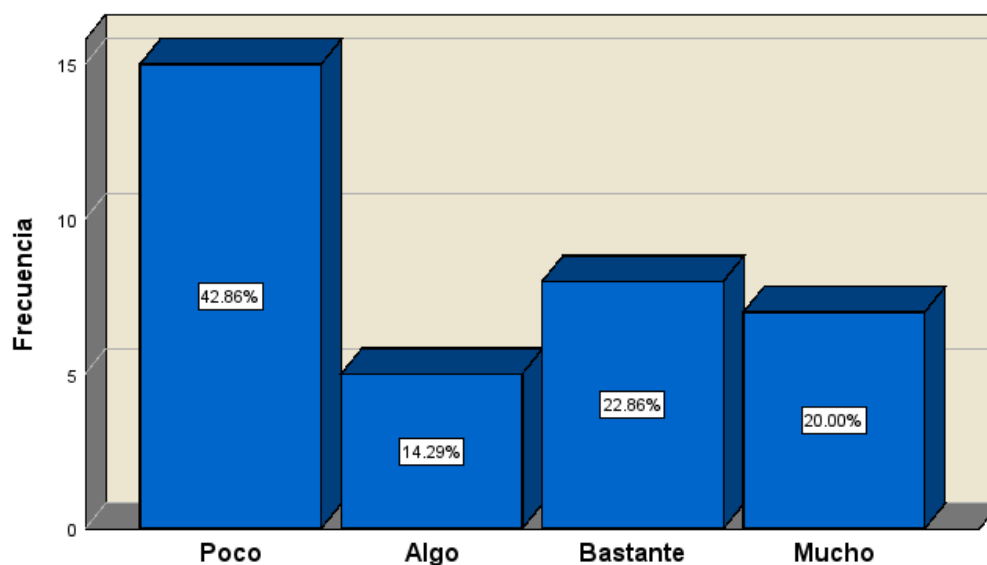
Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	15	42.9	42.9	42.9
	Algo	5	14.3	14.3	57.1
	Bastante	8	22.9	22.9	80.0
	Mucho	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 17

Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, un 42.9 % considera que se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información y comunicación (TIC) solo en un nivel “poco”, mientras que un 14.3 % lo percibe “algo”. En contraste, un 22.9 % opina que los controles son “bastante” efectivos y un 20 % los califica como “mucho”. Estos resultados reflejan que más de la mitad (57.2 %) de los encuestados perciben una deficiencia en la implementación de controles tecnológicos dentro de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy.

Por tanto, los resultados de Poroy evidencian una necesidad urgente de fortalecer los controles sobre las TIC, lo que implica: implementar software especializado en contrataciones públicas, establecer protocolos de seguridad informática, capacitar al personal en el uso adecuado de herramientas digitales, y garantizar la trazabilidad de cada fase del proceso de adquisición. Ello permitirá al sistema de control interno alinearse con las exigencias de la normativa peruana y las buenas prácticas de la administración pública, promoviendo mayor eficiencia, transparencia y reducción de riesgos.

Pregunta N° 11: ¿Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos escritos?

Tabla 23

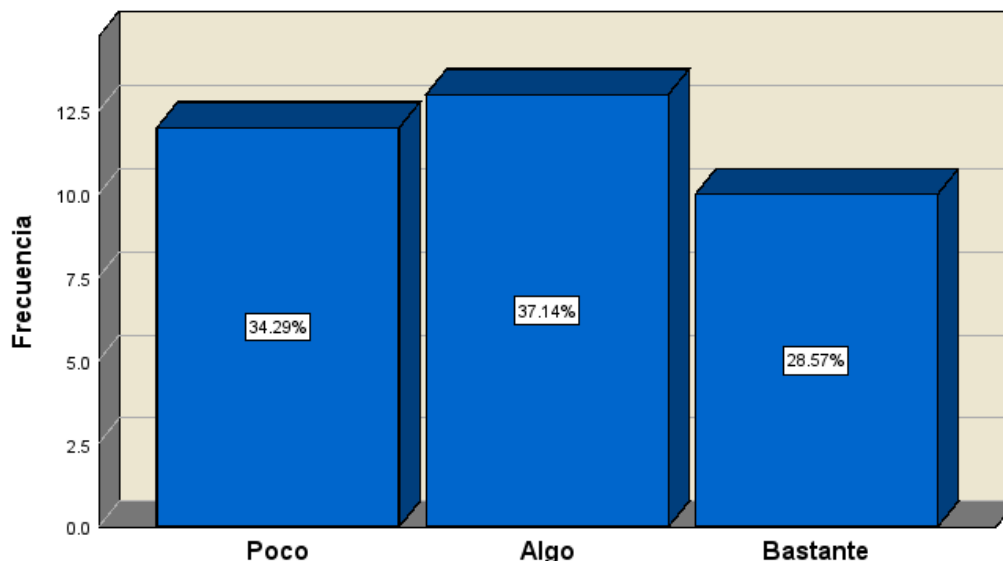
Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	12	34.3	34.3	34.3
	Algo	13	37.1	37.1	71.4
	Bastante	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 18

Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados muestran que, de los 35 trabajadores encuestados, un 34.3 % considera que las actividades de control se despliegan mediante políticas y procedimientos escritos en un nivel “poco”, un 37.1 % las percibe en un nivel “algo” y solo un 28.6 % manifiesta que estas se cumplen en un nivel “bastante”. Este panorama refleja que más de dos tercios de los encuestados (71.4 %) evidencian limitaciones en la formalización escrita de los procedimientos y políticas que guían los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy.

Por tanto, los resultados en Poroy revelan una debilidad estructural en la formalización del control interno, ya que las actividades no están plenamente respaldadas por políticas y procedimientos escritos, lo cual repercute en la eficiencia y transparencia de los procesos de adquisiciones. La situación exige una mejora que considere: la elaboración y aprobación de manuales de procedimientos específicos para contrataciones, la difusión de dichos documentos a

todo el personal involucrado y la implementación de capacitaciones para garantizar su correcta aplicación. Esto permitirá fortalecer la institucionalidad del sistema de control interno y alinearlos con las buenas prácticas recomendadas para la administración pública en el Perú.

Pregunta N° 12: ¿La información generada para el control interno es de calidad y suficiente?

Tabla 24

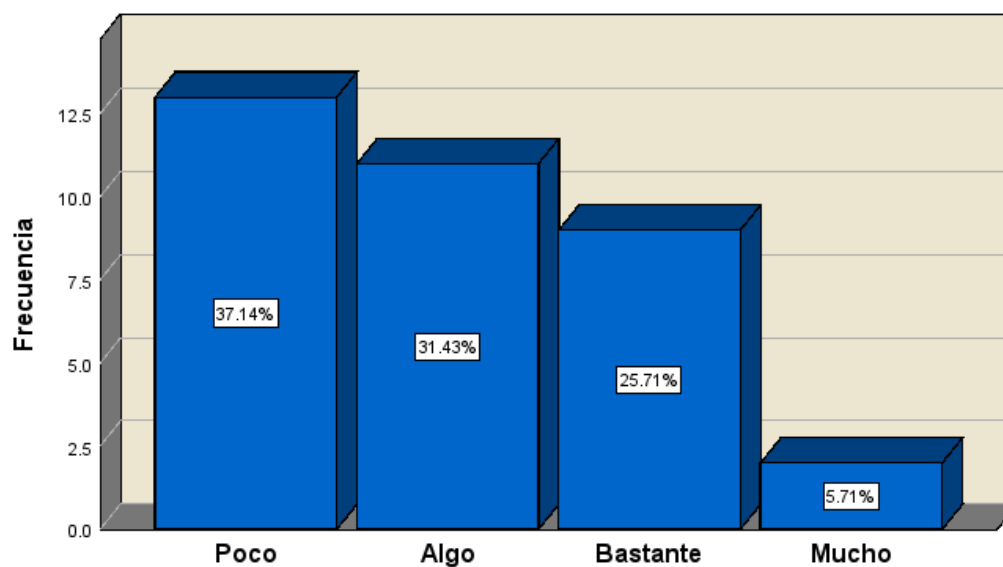
La información generada para el control interno es de calidad y suficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	13	37.1	37.1	37.1
	Algo	11	31.4	31.4	68.6
	Bastante	9	25.7	25.7	94.3
	Mucho	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 19

La información generada para el control interno es de calidad y suficiente



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta aplicada a 35 trabajadores muestran que un 37.1 % considera que la información generada para el control interno es de calidad y suficiente en un nivel “poco”, un 31.4 % en un nivel “algo”, un 25.7 % en un nivel “bastante” y solo un 5.7 % en un nivel “mucho”. Este panorama evidencia que más de dos tercios de los encuestados (68.5 %) perciben que la información utilizada en el control interno no cumple plenamente con los criterios de calidad, pertinencia y suficiencia requeridos para la adecuada toma de decisiones en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy.

En este sentido, la percepción mayoritaria de los trabajadores de Poroy refleja una debilidad crítica en la gestión de información dentro del sistema de control interno, lo que se traduce en limitaciones para garantizar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en los procesos de contrataciones. Esto exige implementar medidas de mejora tales como: estandarizar los formatos de recolección de datos, fortalecer los sistemas informáticos de gestión, asegurar la capacitación del personal en el manejo y validación de información, y establecer mecanismos de supervisión que verifiquen la calidad de la información utilizada en las decisiones administrativas.

Pregunta N° 13: ¿La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva?

Tabla 25

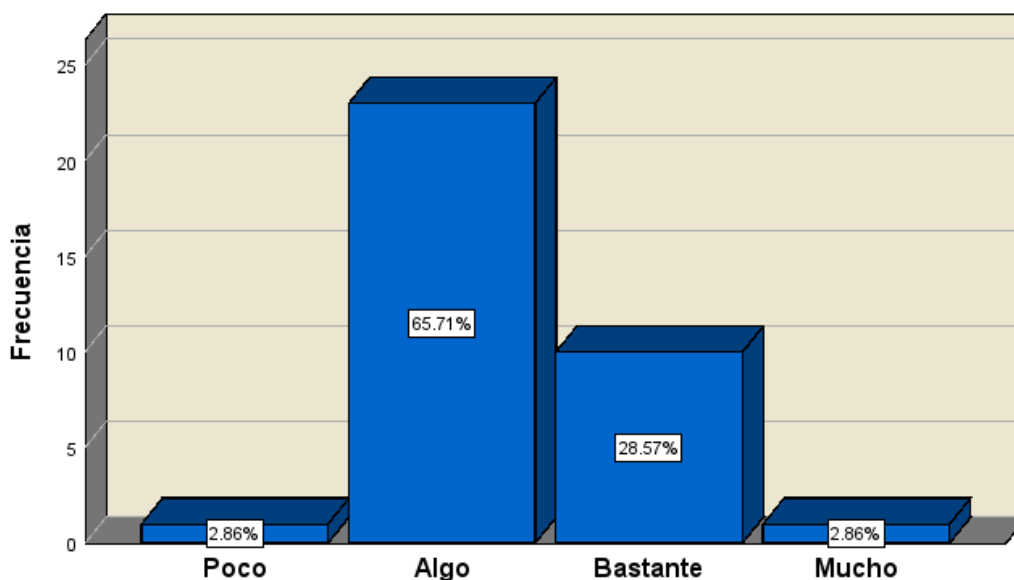
La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	2.9	2.9	2.9
	Algo	23	65.7	65.7	68.6
	Bastante	10	28.6	28.6	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 20

La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy, el 65.7 % considera que la comunicación interna sobre los procesos es “algo” fluida y efectiva, el 28.6 % indica que es “bastante”, mientras que solo un 2.9 % la percibe como “mucho” y otro 2.9 % como “poco”. Esta distribución refleja que la gran mayoría de trabajadores (94.3 %) identifica la existencia de ciertos mecanismos de comunicación interna, aunque con limitaciones que impiden catalogarla como plenamente efectiva.

En ese sentido, aunque los trabajadores de Poroy reconocen que existe un nivel medio de comunicación, los resultados evidencian una debilidad estructural en el componente de información y comunicación del sistema de control interno, pues no se alcanza un nivel óptimo que asegure la eficacia de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Esto implica la necesidad de implementar estrategias de mejora, tales como: el uso de canales de comunicación formales y digitales, la estandarización de reportes e informes de gestión, la realización de reuniones periódicas interdepartamentales y la capacitación en habilidades comunicacionales. Dichas acciones permitirían fortalecer la transparencia y la coordinación interna, reduciendo los riesgos de errores, sobrecostos o demoras en las adquisiciones municipales.

Pregunta N° 14: ¿Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa (con proveedores, órganos de control, etc.)?

Tabla 26

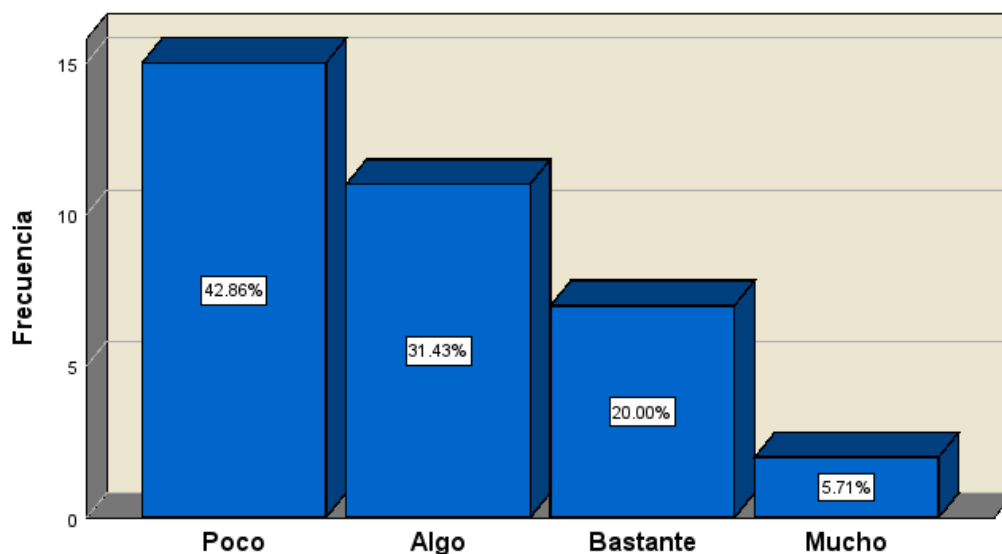
Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	15	42.9	42.9	42.9
	Algo	11	31.4	31.4	74.3
	Bastante	7	20.0	20.0	94.3
	Mucho	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 21

Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Poroy, el 42.9 % considera que existen “pocos” mecanismos adecuados para la comunicación externa con actores clave como proveedores y órganos de control; el 31.4 % percibe que dichos mecanismos funcionan “algo” bien; mientras que solo el 20 % y el 5.7 % los valoran como “bastante” y “mucho” adecuados, respectivamente. Estos resultados evidencian que más de dos tercios de los encuestados (74.3 %) perciben serias deficiencias en la comunicación externa, lo que representa una limitación para la eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

La lectura de estos resultados refleja que la Municipalidad Distrital de Poroy no cuenta con mecanismos externos de comunicación plenamente institucionalizados, situación que genera riesgos de incumplimiento contractual, pérdida de transparencia y posibles sanciones administrativas. En este sentido, la comunicación externa insuficiente constituye una debilidad

crítica en el sistema de control interno, que repercute en la eficiencia de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Frente a este panorama, se hace indispensable implementar medidas de mejora, tales como: el establecimiento de protocolos formales de comunicación con proveedores, la digitalización de los procesos de coordinación interinstitucional, la implementación de sistemas de notificación y seguimiento electrónico, así como la capacitación del personal en gestión de relaciones externas. Estas acciones, de acuerdo con las recomendaciones de Rincón & Muñoz (2018) sobre gestión pública, contribuirían a fortalecer la confianza de los proveedores y órganos de control, además de consolidar un sistema de control interno más transparente y efectivo.

Pregunta N° 15: ¿Se evalúa regularmente el sistema de control interno?

Tabla 27

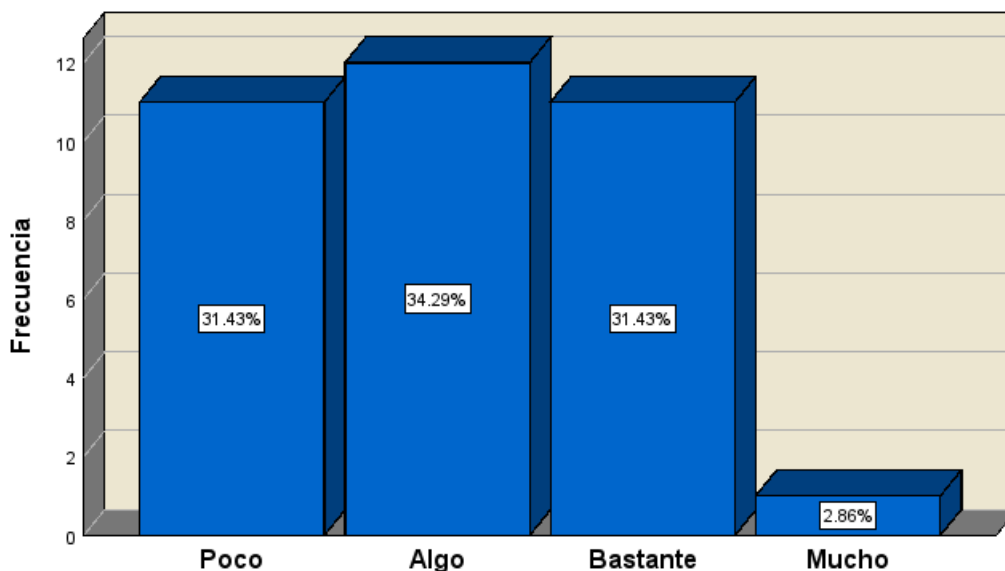
Se evalúa regularmente el sistema de control interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	11	31.4	31.4	31.4
	Algo	12	34.3	34.3	65.7
	Bastante	11	31.4	31.4	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 22

Se evalúa regularmente el sistema de control interno



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, el 31.4 % considera que el sistema de control interno se evalúa “poco”, el 34.3 % opina que se evalúa “algo”, mientras que otro 31.4 % percibe que se evalúa “bastante”. Llama la atención que ningún encuestado marque la opción “mucho”, lo que refleja que no existe una percepción de evaluación constante y consolidada del sistema de control interno, sino más bien una práctica limitada y parcial.

Estos resultados muestran una situación de debilidad en el componente de monitoreo y evaluación del control interno, ya que más de la mitad de los encuestados (65.7 %) manifiestan que las evaluaciones se realizan de manera insuficiente o irregular. Esta situación genera riesgos en la identificación temprana de deficiencias, retrasos en la adopción de medidas correctivas y, por ende, una menor efectividad en los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Por ello, se requiere fortalecer este componente mediante la institucionalización de auditorías internas periódicas, la implementación de indicadores de desempeño, la elaboración de informes de seguimiento y la capacitación del personal en monitoreo del control interno.

Pregunta N° 16: ¿Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas oportunamente?

Tabla 28

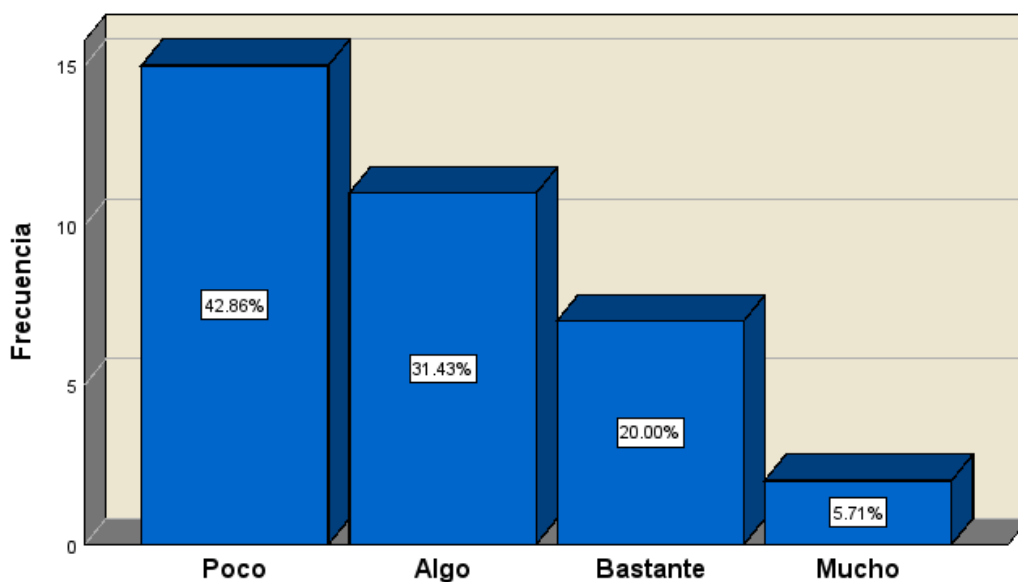
Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas oportunamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	15	42.9	42.9	42.9
	Algo	11	31.4	31.4	74.3
	Bastante	7	20.0	20.0	94.3
	Mucho	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 23

Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, el 42.9 % considera que las deficiencias en el control interno son comunicadas “poco”, el 31.4 % señala que “algo”, el 20 % opina que “bastante” y solo un 5.7 % percibe que dichas deficiencias se comunican “mucho”. Estos resultados revelan que la mayoría de los trabajadores (74.3 %) identifica una debilidad en la oportunidad y efectividad de la comunicación de las deficiencias, lo cual constituye un riesgo para la mejora continua del sistema de control interno y, en consecuencia, para la transparencia de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

En el caso de la Municipalidad de Poroy, los resultados sugieren que no existe un mecanismo formal y estandarizado de comunicación interna para reportar las deficiencias del control interno, lo cual impide a los responsables de las contrataciones tomar medidas correctivas de forma inmediata. Esto también refleja la carencia de canales institucionalizados (informes periódicos, circulares internas, plataformas digitales de seguimiento) que aseguren la trazabilidad de la información.

Por ello, resulta necesario implementar protocolos claros de comunicación y retroalimentación, así como la designación de responsables de seguimiento de las observaciones.

5.1.4. Procesos de Contrataciones y Adquisiciones

Los resultados globales de la variable Procesos de Contrataciones y Adquisiciones muestran una percepción predominantemente intermedia a alta: el 45,7 % de los trabajadores la califica como “algo”, el 28,6 % como “bastante” y el 25,7 % como “mucho”. Este patrón sugiere que los procesos se ejecutan con un nivel aceptable de cumplimiento, pero aún no alcanzan una performance óptima y homogénea en todas sus etapas.

Tabla 29*Procesos de Contrataciones y Adquisiciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	16	45.7	45.7	45.7
	Bastante	10	28.6	28.6	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 24*Procesos de Contrataciones y Adquisiciones*

Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

El análisis por dimensiones confirma esta lectura. En Actuaciones preparatorias, la mayoría ubica el desempeño entre “algo” y “bastante”, con un grupo relevante en “mucho”, lo que denota bases procedimentales razonables pero perfectibles, especialmente en la calidad del estudio de mercado y en la determinación rigurosa del valor referencial. En Selección aparece la única marca de “poco”, y predomina “algo”, lo que evidencia oportunidades de mejora en la

calendarización y designación oportuna del comité, en la aprobación y consistencia normativa de las bases, en la gestión de consultas y observaciones y en la transparencia de la evaluación y calificación de ofertas. En Ejecución contractual, la percepción vuelve a situarse entre “algo” y “bastante”, con avances claros en la elaboración contractual y el cumplimiento de pagos, pero con brechas en la exigencia uniforme de garantías, la gestión documentada de modificaciones, la sustentación de resoluciones y la oportunidad en el trámite de adelantos.

Los ítems con desempeño más sólido se concentran en los controles previos y posteriores críticos: la verificación de certificación presupuestal, la completitud y aprobaciones del expediente, el otorgamiento de la buena pro conforme a criterios establecidos, la elaboración de contratos en estricto cumplimiento normativo y la ejecución de pagos según contrato y reglamento. En contraste, los puntos débiles se ubican en los insumos técnicos que sostienen la competencia y transparencia del procedimiento (estudio de mercado, valor referencial, bases, consultas/observaciones e integración de bases), así como en algunos controles de la fase de ejecución (garantías, modificaciones, resoluciones y adelantos), donde predomina la calificación “algo” y aparecen casos de “poco”.

En conjunto, la municipalidad presenta un desempeño intermedio con fortalezas en el aseguramiento presupuestal, formalización documental, adjudicación y pagos, pero con brechas relevantes en la calidad técnico-normativa de la etapa de selección y en la estandarización de ciertos controles durante la ejecución contractual. Consolidar lo logrado y cerrar esas brechas es clave para transitar desde un cumplimiento aceptable hacia un funcionamiento consistente, transparente y plenamente alineado con la normativa de contrataciones del Estado.

Los resultados por cada ítem del cuestionario, se presentan a continuación:

Pregunta N° 17: ¿Las áreas usuarias formulan apropiadamente el requerimiento de bienes/servicios?

Tabla 30

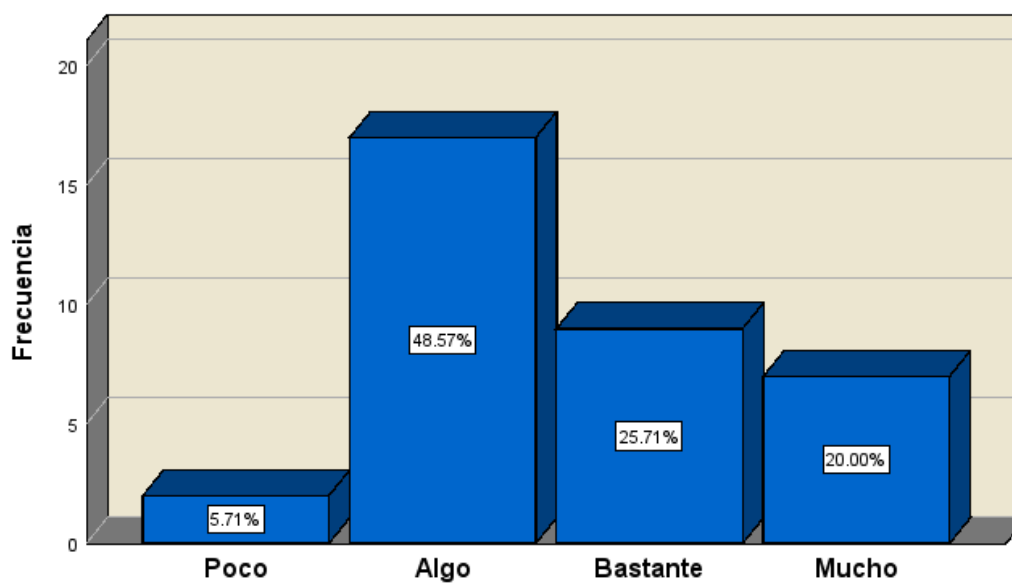
Las áreas usuarias formulan apropiadamente el requerimiento de bienes/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	5.7	5.7	5.7
	Algo	17	48.6	48.6	54.3
	Bastante	9	25.7	25.7	80.0
	Mucho	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 25

Las áreas usuarias formulan apropiadamente el requerimiento de bienes/servicios



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, el 48.6 % considera que las áreas usuarias formulan “algo” apropiadamente los requerimientos de bienes y servicios, el 25.7 % señala que lo hacen “bastante”, el 20 % opina que “mucho” y solo un 5.7 % indica que “poco”. Estos resultados muestran que, si bien existe un nivel moderado de cumplimiento en la formulación de requerimientos, todavía persisten limitaciones en la claridad, precisión y consistencia de los pedidos por parte de las áreas usuarias, lo cual puede afectar la eficiencia y transparencia del proceso de contrataciones y adquisiciones.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, los resultados sugieren que, aunque la mayoría de los trabajadores percibe un nivel intermedio a alto en la formulación de requerimientos, aún se requiere fortalecer las competencias técnicas del personal de las áreas usuarias, establecer lineamientos estandarizados y promover capacitaciones permanentes que aseguren la elaboración de requerimientos completos, claros y verificables.

Pregunta N° 18: ¿Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales?

Tabla 30

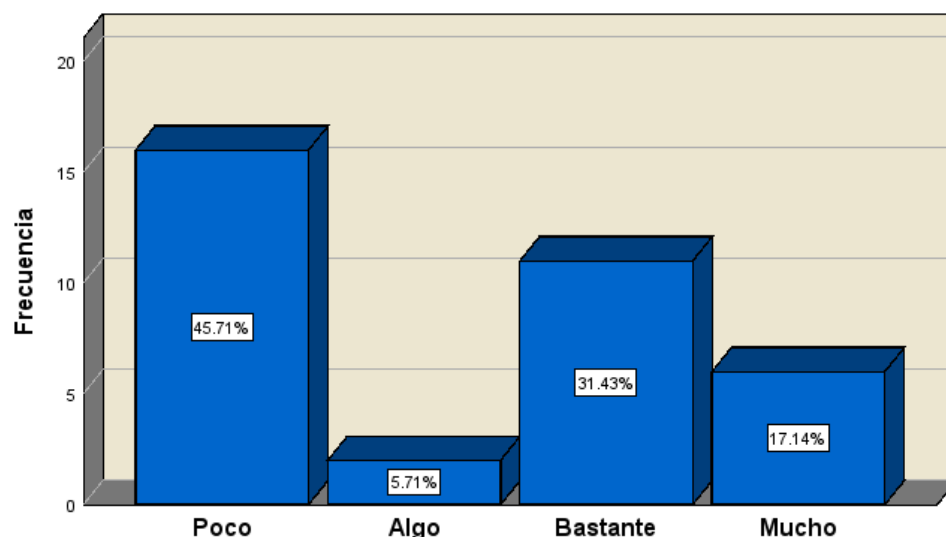
Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	16	45.7	45.7	45.7
	Algo	2	5.7	5.7	51.4
	Bastante	11	31.4	31.4	82.9
	Mucho	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 25

Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta muestran que un 45.7 % de los trabajadores considera que el estudio de mercado para definir valores referenciales se realiza “poco” adecuadamente, mientras que un 5.7 % opina que se efectúa “algo” adecuadamente. En contraste, un 31.4 % señala que se realiza “bastante” y un 17.1 % sostiene que se lleva a cabo “mucho”. Estos datos revelan que, si bien existe un porcentaje relevante que percibe un cumplimiento aceptable, la mayoría identifica deficiencias importantes en la correcta elaboración del estudio de mercado, etapa crucial para garantizar procesos de contratación transparentes y competitivos.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, los resultados sugieren que la gestión de los estudios de mercado presenta vacíos técnicos y procedimentales que deben ser atendidos. Se requiere reforzar las competencias del personal encargado, implementar herramientas digitales de comparación de precios y establecer protocolos estandarizados que garanticen la calidad, oportunidad y transparencia de esta etapa.

Pregunta N° 19: ¿El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente y refleja los precios del mercado?

Tabla 31

El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente

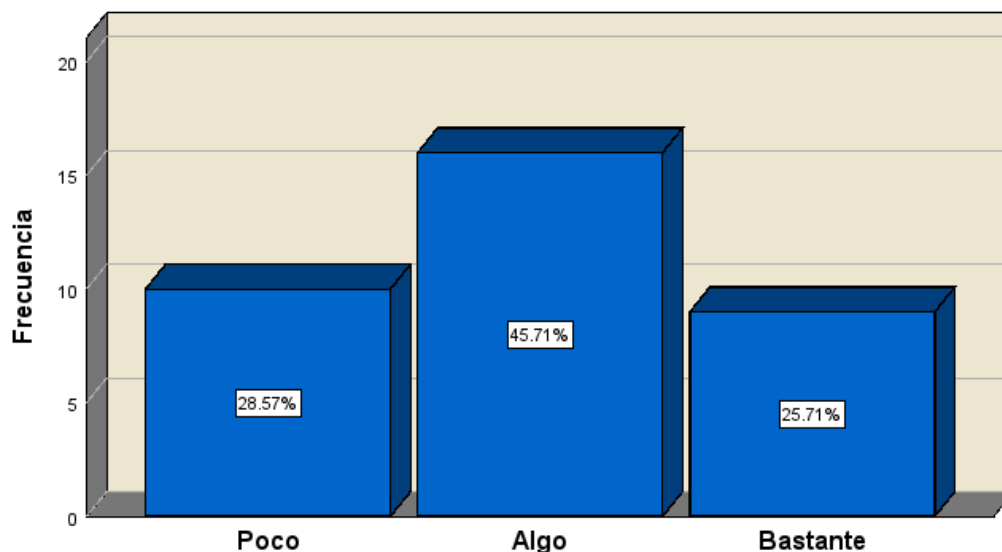
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	10	28.6	28.6	28.6
	Algo	16	45.7	45.7	74.3
	Bastante	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta reflejan que un 28.6 % de los trabajadores percibe que el valor referencial es determinado “poco” conforme a la normativa y a los precios de mercado, mientras que un 45.7 % considera que se cumple “algo” con esta condición. En contraste, solo un 25.7 % opina que esta práctica se realiza “bastante” adecuadamente. Estos datos evidencian que existe una percepción mayoritaria de limitaciones en la elaboración del valor referencial, lo que puede afectar la transparencia y eficiencia en los procesos de contratación pública de la Municipalidad Distrital de Poroy.

Figura 26

El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, los resultados sugieren que, si bien existe cierto nivel de cumplimiento en la determinación de los valores referenciales, la percepción de los trabajadores refleja brechas significativas en la aplicación rigurosa de la normativa y en la representatividad de los precios de mercado utilizados. Esto pone de relieve la necesidad de implementar protocolos estandarizados, capacitación continua del personal y uso de herramientas digitales de comparación de precios que permitan asegurar que los valores referenciales se ajusten plenamente al marco legal y a las condiciones reales del mercado.

Pregunta N° 20: ¿Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso?

Tabla 32

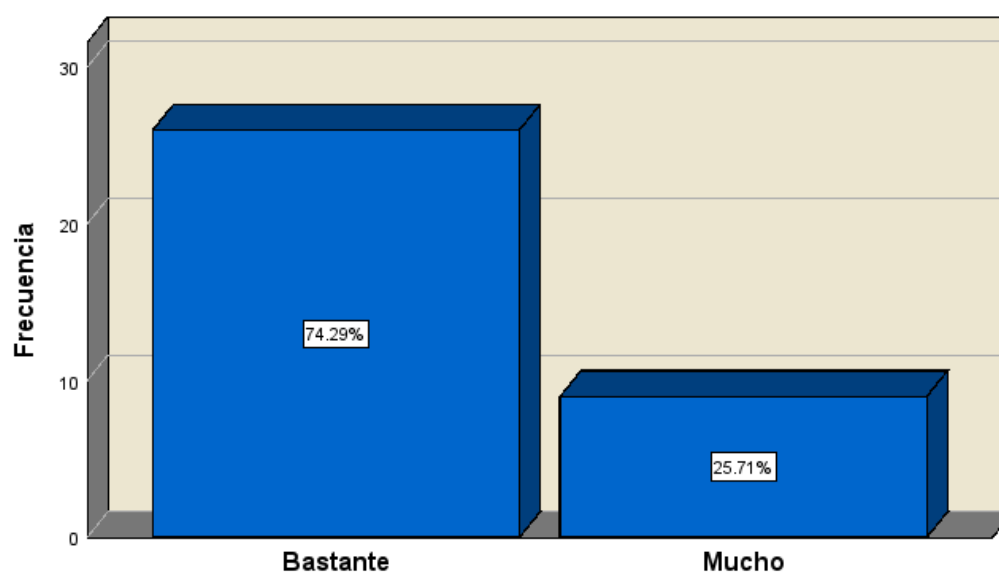
Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	26	74.3	74.3	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 27

Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta evidencian que el 74.3 % de los trabajadores considera que la verificación de la certificación presupuestal antes de iniciar los procesos de contratación se cumple “bastante”, mientras que el 25.7 % afirma que esta práctica se realiza “mucho”. Esto significa que existe una percepción generalizada de alto nivel de cumplimiento en la verificación de la disponibilidad presupuestal, lo cual constituye un aspecto positivo para la gestión financiera y el sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, los resultados muestran un adecuado nivel de control en esta etapa clave del proceso de adquisiciones, lo cual reduce significativamente riesgos de compromisos sin respaldo presupuestal. No obstante, aunque la percepción es mayormente positiva, se debe procurar consolidar este mecanismo con protocolos más estandarizados, auditorías preventivas y el uso de sistemas de gestión financiera integrados que aseguren el cumplimiento sostenido de esta práctica en todos los procesos.

Pregunta N° 21: ¿El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias?

Tabla 33

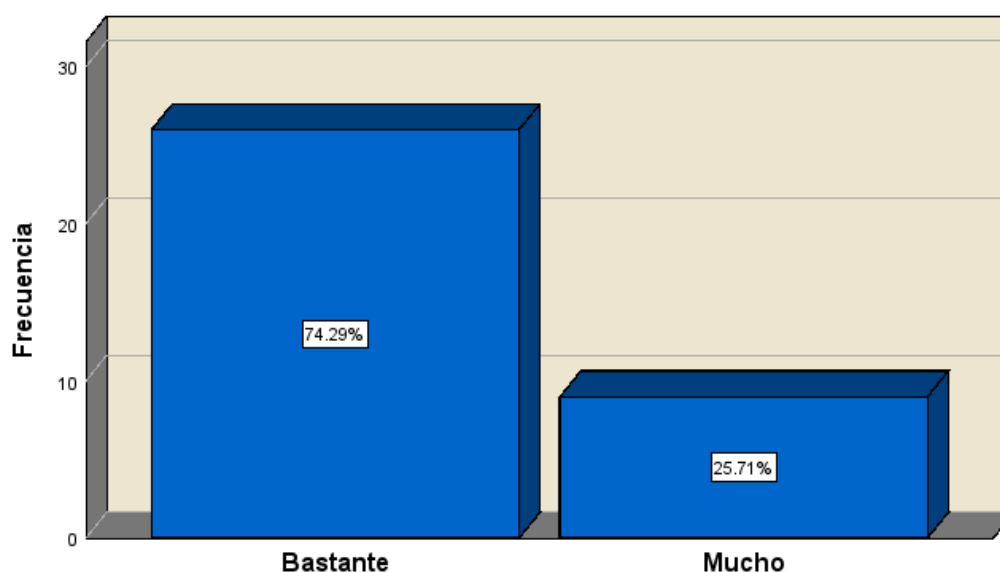
El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	26	74.3	74.3	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 28

El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con los resultados, el 74.3 % de los trabajadores considera que el expediente de contratación cuenta “bastante” con todas las aprobaciones necesarias, mientras que el 25.7 % indica que esto se cumple “mucho”. Esta percepción evidencia que en la Municipalidad Distrital de Poroy existe un alto nivel de cumplimiento en la formalización y validación de los expedientes de contratación, lo cual constituye una fortaleza en el sistema de control interno.

Por tanto, se puede interpretar que el proceso de contrataciones en la Municipalidad de Poroy cuenta con un soporte documental adecuado y validado en sus diferentes etapas, lo cual contribuye a la transparencia y legalidad del gasto público. Sin embargo, es recomendable reforzar este aspecto mediante la implementación de sistemas digitales de gestión documental, que permitan optimizar tiempos, asegurar la conservación de los registros y garantizar el acceso inmediato a la información en caso de auditorías o fiscalizaciones.

Pregunta N° 22: ¿Se designa oportunamente el comité de selección?

Tabla 34

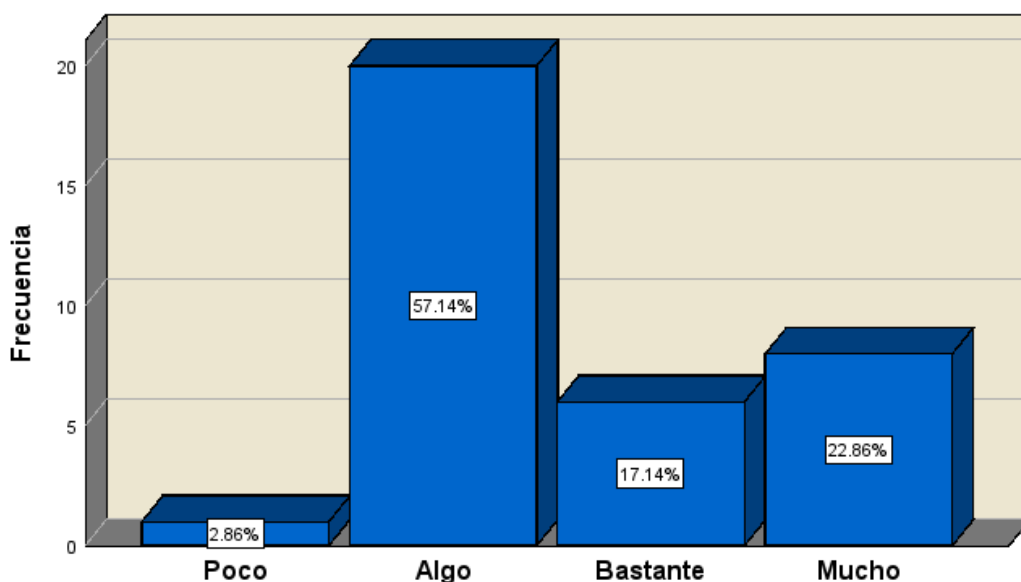
Se designa oportunamente el comité de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	2.9	2.9	2.9
	Algo	20	57.1	57.1	60.0
	Bastante	6	17.1	17.1	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 29

Se designa oportunamente el comité de selección



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados muestran que un 57.1 % de los trabajadores considera que la designación del comité de selección se realiza “algo” oportunamente, seguido de un 22.9 % que percibe que se cumple “mucho”, un 17.1 % que señala “bastante” y apenas un 2.9 % que opina que se cumple “poco”. Estos datos reflejan que, si bien existe un nivel aceptable de cumplimiento en la conformación de los comités de selección, persisten limitaciones en cuanto a la oportunidad y eficacia de este proceso.

En la Municipalidad Distrital de Poroy, los resultados evidencian que, aunque existe un cumplimiento moderado, se requiere fortalecer la planificación y calendarización de los procesos de contratación, de manera que la designación de los comités de selección se realice con suficiente anticipación. Ello permitiría optimizar los plazos, asegurar la transparencia y garantizar que los miembros designados cuenten con el tiempo y las capacidades necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones.

Pregunta N° 23: ¿Las bases de los procesos son aprobadas correctamente?

Tabla 35

Las bases de los procesos son aprobadas correctamente

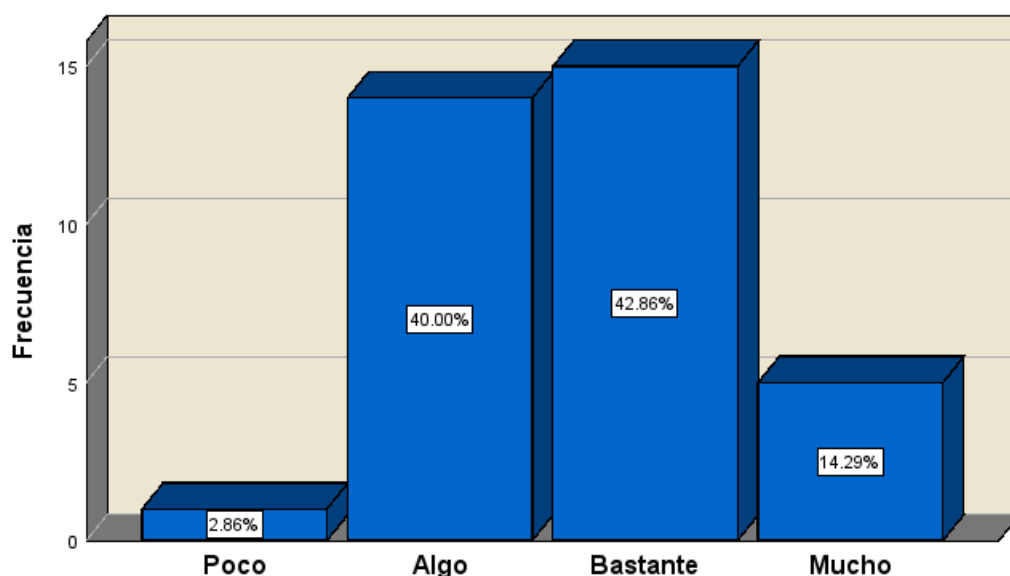
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	2.9	2.9	2.9
	Algo	14	40.0	40.0	42.9
	Bastante	15	42.9	42.9	85.7
	Mucho	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados indican que un 42.9 % de los encuestados considera que las bases de los procesos de contratación se aprueban “bastante” correctamente, mientras que un 40 % percibe que solo se aprueban “algo” de manera adecuada. En contraste, un 14.3 % afirma que el cumplimiento es “mucho” y un 2.9 % señala que es “poco”. Estos datos reflejan que, si bien existe un nivel moderado de cumplimiento en la aprobación de las bases, todavía se identifican debilidades en la precisión, consistencia y alineación normativa de este proceso.

Figura 30

Las bases de los procesos son aprobadas correctamente



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, la percepción de los trabajadores sugiere que la aprobación de las bases no siempre alcanza niveles óptimos de calidad y rigurosidad, lo cual representa un área crítica de mejora. La consolidación de un proceso más sólido requeriría capacitación especializada del personal, implementación de listas de verificación normativas y una mayor supervisión por parte de la oficina de control interno.

Pregunta N° 24: ¿La convocatoria se realiza según los plazos establecidos?

Tabla 36

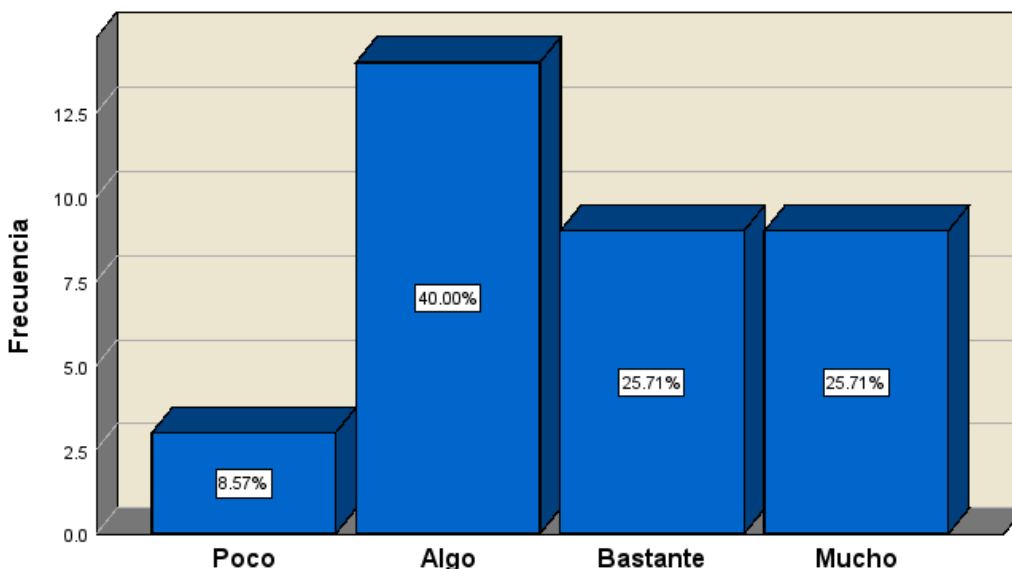
La convocatoria se realiza según los plazos establecidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	3	8.6	8.6	8.6
	Algo	14	40.0	40.0	48.6
	Bastante	9	25.7	25.7	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 31

La convocatoria se realiza según los plazos establecidos



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados muestran que un 40 % de los encuestados considera que la convocatoria de los procesos de contratación se cumple “algo” de acuerdo con los plazos establecidos, mientras que un 25.7 % indica que se cumple “bastante” y otro 25.7 % sostiene que se cumple “mucho”. Sin embargo, un 8.6 % percibe que este cumplimiento es “poco”. Estos datos reflejan que, si bien existe un cumplimiento moderado en el respeto de los plazos, todavía se presentan dificultades en la planificación, calendarización y control de los cronogramas establecidos por la normativa vigente.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, la encuesta evidencia que, aunque una proporción significativa de trabajadores percibe un cumplimiento aceptable (“bastante” y “mucho” suman 51.4 %), persiste un 40 % que reconoce deficiencias parciales en la ejecución de las convocatorias. Esto indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación,

seguimiento de plazos y responsabilidad funcional para asegurar el estricto respeto a la normativa vigente.

Pregunta N° 25: ¿El registro de participantes cumple con los requisitos legales?

Tabla 37

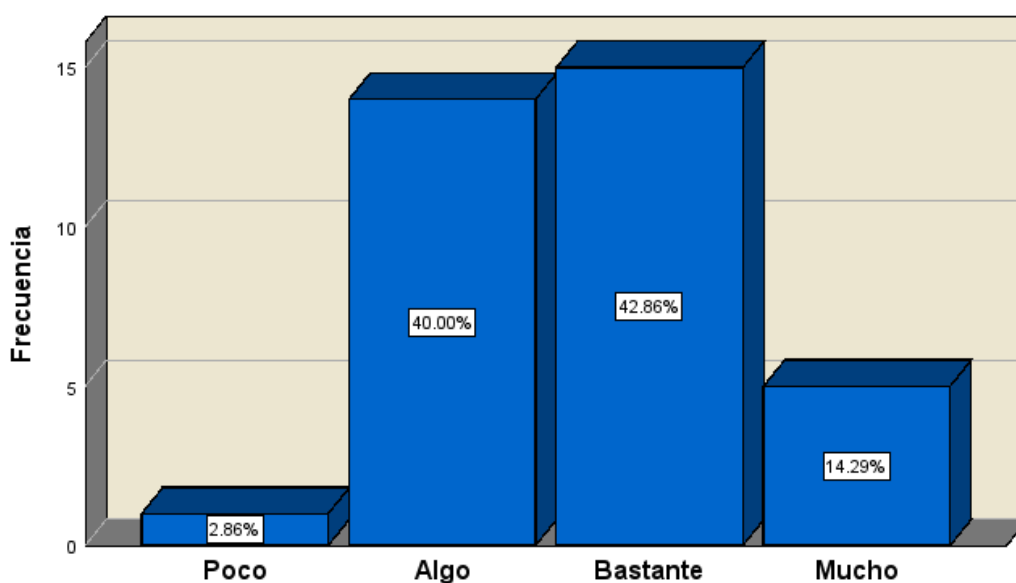
El registro de participantes cumple con los requisitos legales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	2.9	2.9	2.9
	Algo	14	40.0	40.0	42.9
	Bastante	15	42.9	42.9	85.7
	Mucho	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 32

El registro de participantes cumple con los requisitos legales



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta revelan que un 42.9 % de los trabajadores considera que el registro de participantes en los procesos de contratación cumple “bastante” con los requisitos legales, mientras que un 40 % opina que este cumplimiento es solo “algo”, un 14.3 % sostiene que se cumple “mucho” y un 2.9 % percibe un cumplimiento “poco”. Estos datos evidencian que, si bien la mayoría reconoce un nivel aceptable de cumplimiento (57.2 % entre “bastante” y “mucho”), existe un porcentaje importante (42.9 %) que advierte deficiencias parciales en el proceso.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Poroy, la percepción de los trabajadores refleja que, si bien existe un nivel aceptable de cumplimiento, la alta proporción que lo califica como “algo” (40 %) pone en evidencia que los procedimientos de registro no se aplican con la rigurosidad necesaria. Ello sugiere posibles deficiencias en la supervisión, capacitación del personal encargado y control documentario durante esta etapa crítica del proceso.

Pregunta N° 26: ¿Se permite a los participantes formular consultas y observaciones sobre las bases del proceso?

Tabla 38

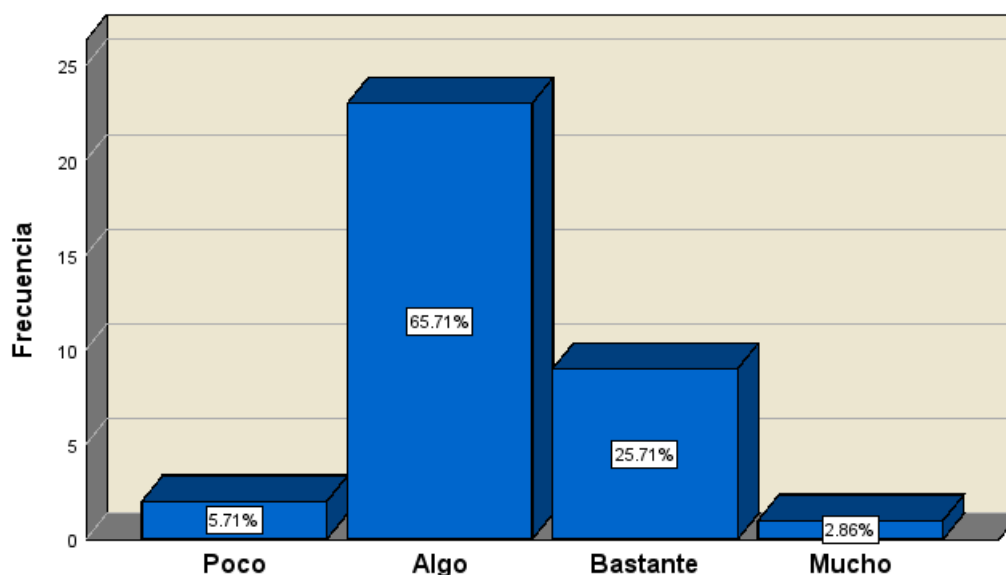
Se permite a los participantes formular consultas y observaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	5.7	5.7	5.7
	Algo	23	65.7	65.7	71.4
	Bastante	9	25.7	25.7	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 33

Se permite a los participantes formular consultas y observaciones



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta aplicada a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy muestran que el 65.7 % considera que “algo” se permite a los participantes formular consultas y observaciones sobre las bases del proceso, mientras que un 25.7 % indica que esto ocurre “bastante” y apenas un 2.9 % percibe que se cumple “mucho”. Por otro lado, un 5.7 % señala que esta práctica se cumple “poco”.

Esta distribución revela que, si bien existe un reconocimiento de la posibilidad de plantear consultas y observaciones, en la práctica este derecho no se ejerce de manera amplia ni uniforme. Esto implica que los procesos de contrataciones y adquisiciones no están garantizando un espacio pleno de participación y transparencia, lo cual limita la retroalimentación de los postores y podría generar controversias o cuestionamientos posteriores.

En ese sentido, los resultados evidencian que la Municipalidad Distrital de Poroy presenta debilidades en este aspecto del sistema de control interno, pues la mayoría percibe que este procedimiento se cumple solo parcialmente. Una implementación deficiente de esta etapa podría afectar la transparencia, generar riesgos de impugnaciones y, en última instancia, impactar en la eficiencia de la gestión pública.

Pregunta N° 27: ¿Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna, clara y fundamentada?

Tabla 39

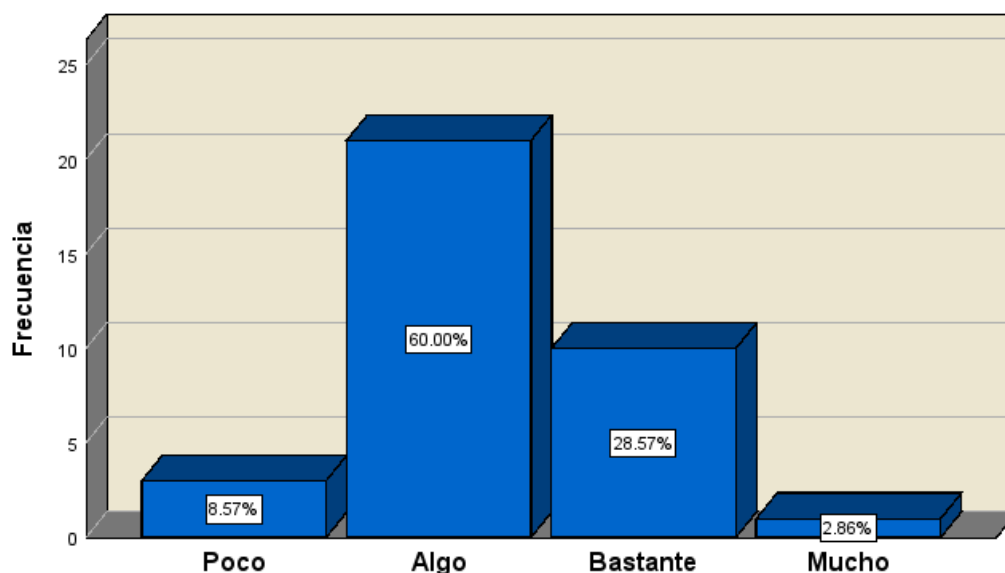
Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	3	8.6	8.6	8.6
	Algo	21	60.0	60.0	68.6
	Bastante	10	28.6	28.6	97.1
	Mucho	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 34

Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy, el 60 % considera que las consultas y observaciones a las bases de los procesos de contratación son absueltas solo “algo” de manera oportuna, clara y fundamentada, mientras que un 28.6 % indica que ello ocurre “bastante” y únicamente un 2.9 % señala que se cumple “mucho”. En contraste, un 8.6 % afirma que este aspecto se cumple “poco”.

Estos resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibe que la absolución de consultas y observaciones no se realiza con la celeridad, claridad y fundamentación necesaria, lo que evidencia una debilidad en los mecanismos de control interno vinculados a la transparencia y a la gestión adecuada de los procesos de contratación. Tal situación genera riesgos de

interpretaciones erróneas, quejas de los postores e incluso controversias administrativas que pueden retrasar los procesos y comprometer la eficiencia de la gestión pública.

Pregunta N° 28: ¿La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes?

Tabla 40

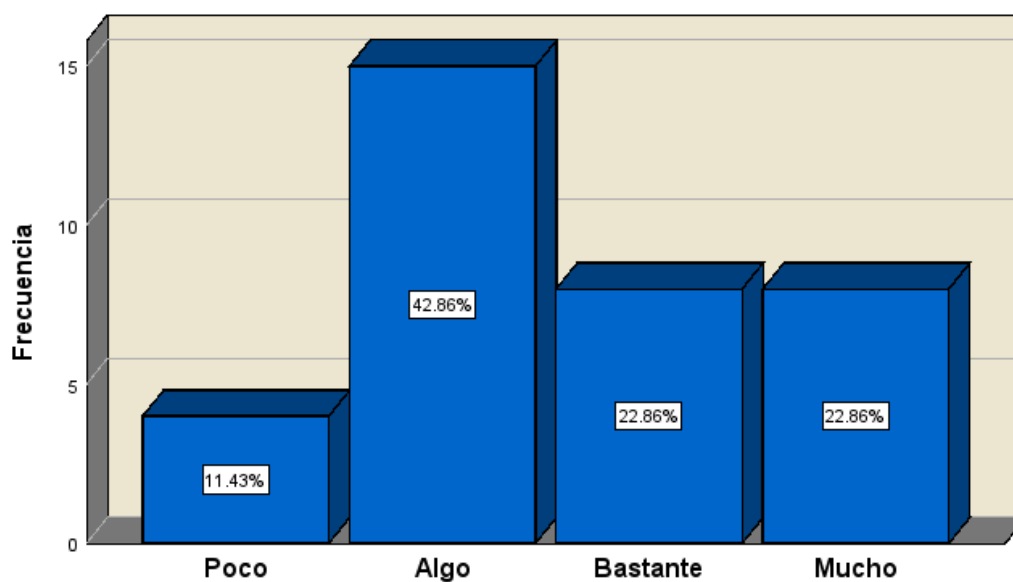
La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	4	11.4	11.4	11.4
	Algo	15	42.9	42.9	54.3
	Bastante	8	22.9	22.9	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 35

La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Del total de 35 trabajadores encuestados, un 42.9 % considera que la integración de las bases en los procesos de contratación de la Municipalidad Distrital de Poroy incorpora solo “algo” las observaciones pertinentes, mientras que un 22.9 % indica que esto se cumple “bastante” y otro 22.9 % sostiene que se cumple “mucho”. En contraste, un 11.4 % opina que las observaciones son consideradas “poco”.

Estos resultados muestran que, si bien existe un nivel moderado de cumplimiento en la integración de observaciones, persisten debilidades en el aseguramiento de que todas las observaciones relevantes sean debidamente incorporadas. Esta situación revela deficiencias en el control interno aplicado a esta etapa del proceso, lo cual puede generar que las bases finales presenten vacíos o inconsistencias, afectando la transparencia, la igualdad de condiciones entre postores y la legalidad del procedimiento.

Pregunta N° 29: ¿La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa?

Tabla 41

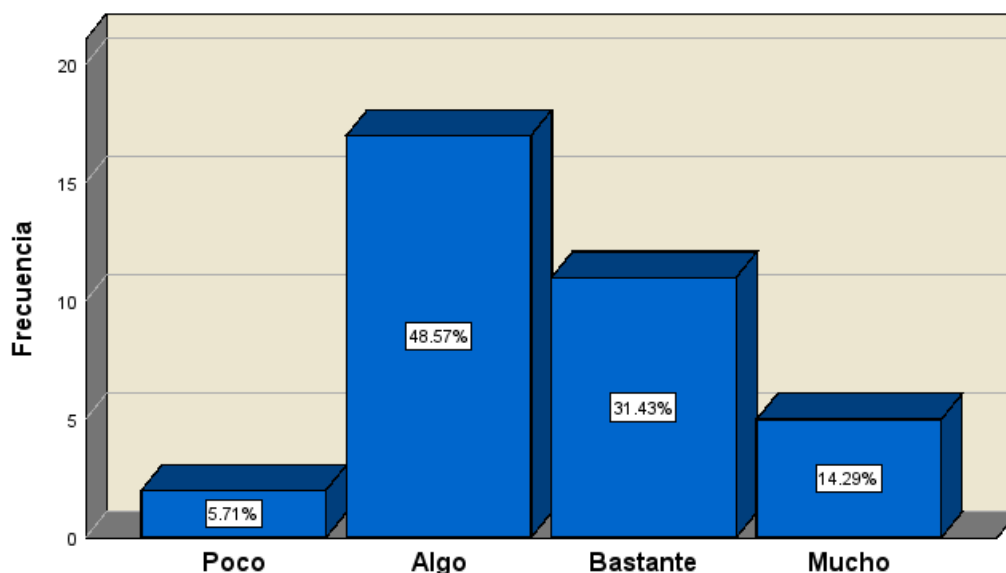
La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	5.7	5.7	5.7
	Algo	17	48.6	48.6	54.3
	Bastante	11	31.4	31.4	85.7
	Mucho	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 36

La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, un 48.6 % considera que la presentación de ofertas en la Municipalidad Distrital de Poroy se realiza “algo” conforme a la normativa, mientras que un 31.4 % afirma que se cumple “bastante” y un 14.3 % sostiene que se cumple “mucho”. En contraste, un 5.7 % manifiesta que este cumplimiento es “poco”.

Los resultados evidencian que existe un nivel intermedio de cumplimiento respecto a la normativa vigente en la presentación de ofertas. Aunque la mayoría percibe un grado aceptable de adecuación, la elevada proporción que responde “algo” (48.6 %) indica que aún persisten falencias en la aplicación rigurosa de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, lo que puede derivar en riesgos de observaciones, nulidad de procesos o limitaciones en la transparencia.

Pregunta N° 30: ¿La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva?

Tabla 42

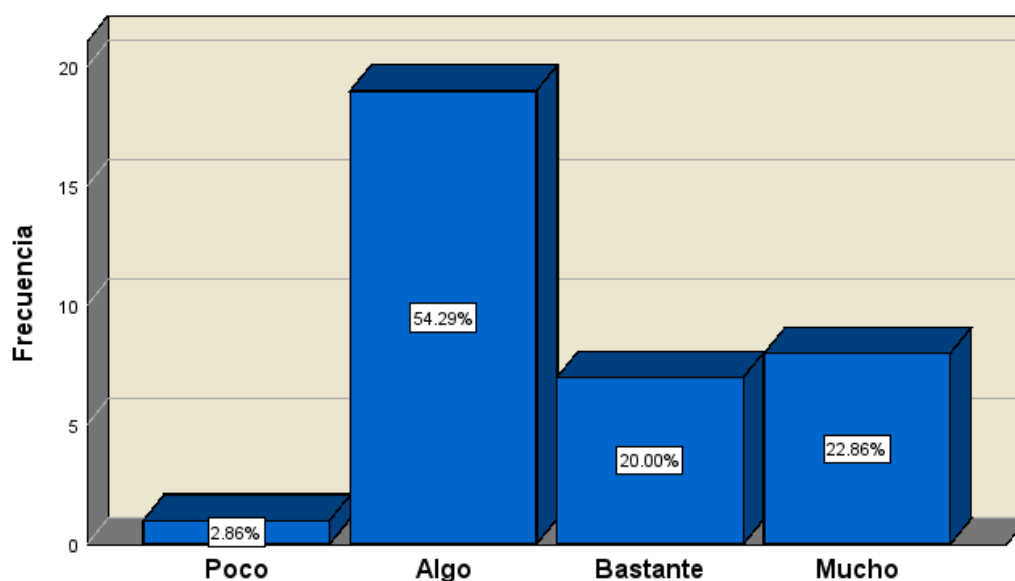
La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	2.9	2.9	2.9
	Algo	19	54.3	54.3	57.1
	Bastante	7	20.0	20.0	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 37

La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados, un 54.3 % considera que la evaluación y calificación de ofertas en la Municipalidad Distrital de Poroy se realiza “algo” de manera transparente y objetiva; un 20 % sostiene que ocurre “bastante” y un 22.9 % señala que se cumple “mucho”. En contraste, un 2.9 % percibe que este proceso se desarrolla “poco” con objetividad y transparencia.

Estos resultados muestran que, si bien existe un grupo significativo de trabajadores que perciben un cumplimiento aceptable, la mayoría lo ubica en un nivel intermedio, lo que indica una percepción de insuficiencia en la transparencia y objetividad de los procesos de evaluación de ofertas. Este hallazgo resulta crítico, ya que la transparencia es un principio rector de la contratación pública, orientado a garantizar la igualdad de trato entre postores y a evitar prácticas que puedan derivar en conflictos de interés o favoritismos.

Pregunta N° 31: ¿Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos?

Tabla 43

Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos

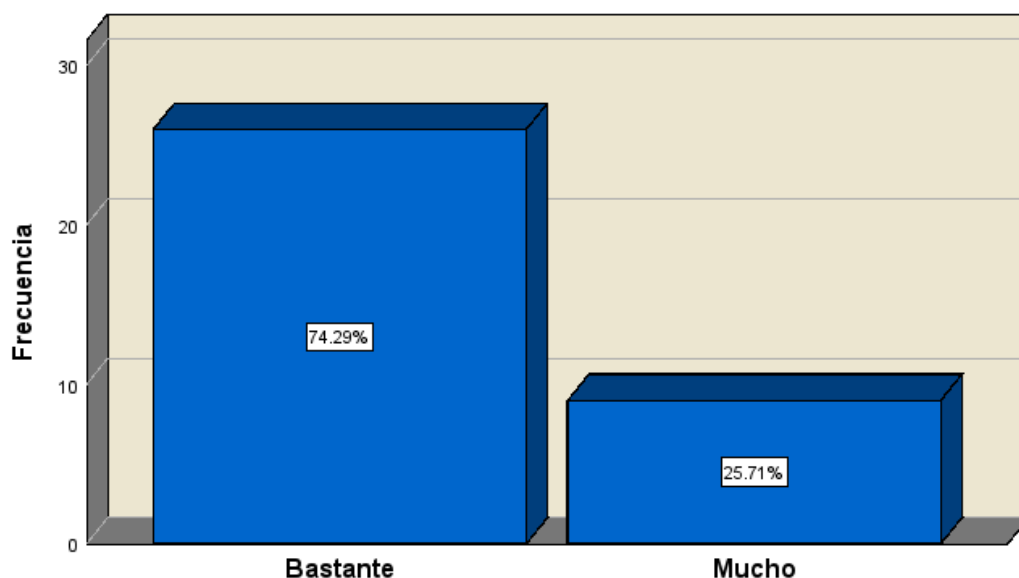
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	26	74.3	74.3	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta aplicada a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy evidencian que un 74.3 % de los encuestados considera que la buena pro se otorga “bastante” de acuerdo con los criterios establecidos, mientras que un 25.7 % señala que ello ocurre “mucho”. Es decir, la totalidad de los participantes reconoce que el proceso de adjudicación de la buena pro se desarrolla conforme a la normativa y lineamientos previamente fijados en las bases del proceso de contratación.

Figura 38

Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Este resultado refleja una fortaleza dentro del sistema de control interno, ya que el otorgamiento de la buena pro constituye una de las etapas más críticas de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Pregunta N° 32: ¿La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido en las bases y la normativa?

Tabla 44

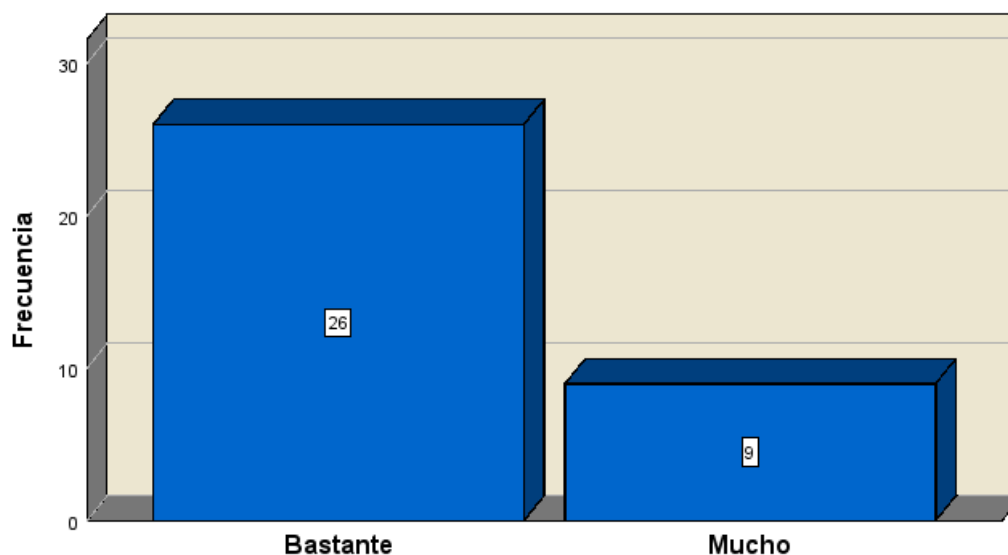
La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	26	74.3	74.3	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 39

La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Los resultados de la encuesta aplicada a los 35 trabajadores vinculados a los procesos de control interno y contrataciones en la Municipalidad Distrital de Poroy revelan que un 74.3 % de los encuestados considera que la elaboración del contrato se realiza “bastante” en estricto cumplimiento de las bases y la normativa vigente, mientras que un 25.7 % opina que dicho cumplimiento se da “mucho”. De este modo, la totalidad de los participantes reconoce que los contratos se elaboran de manera adecuada y en concordancia con los lineamientos establecidos en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (D. Leg. N°1444), así como con lo dispuesto en las bases del proceso.

Este hallazgo constituye una fortaleza dentro del sistema de control interno, ya que la correcta elaboración de los contratos asegura la validez legal del proceso, brinda seguridad jurídica a las partes y garantiza la ejecución eficiente de los bienes, servicios u obras contratadas.

Pregunta N° 33: ¿Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido en la normativa?

Tabla 45

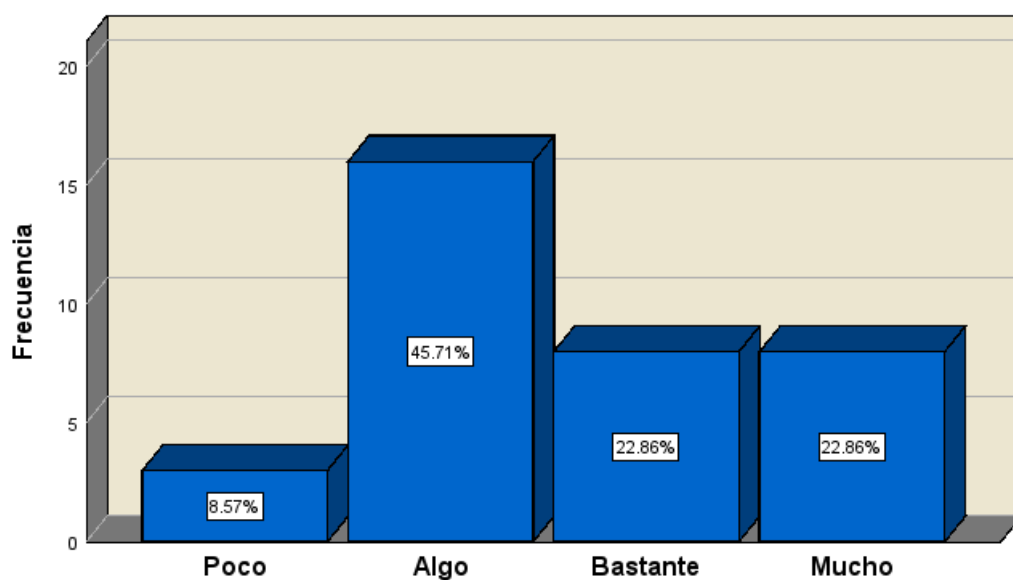
Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	3	8.6	8.6	8.6
	Algo	16	45.7	45.7	54.3
	Bastante	8	22.9	22.9	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 40

Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De acuerdo con la encuesta aplicada a los 35 trabajadores que participan en los procesos del sistema de control interno y en las contrataciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, los resultados muestran que un 45.7 % de los encuestados considera que la exigencia de

presentación de las garantías establecidas en la normativa se cumple “algo”, mientras que un 22.9 % señala que se cumple “bastante” y otro 22.9 % que se cumple “mucho”. En contraste, un 8.6 % opina que esta exigencia se cumple “poco”.

Estos resultados reflejan que, si bien existe un grado importante de cumplimiento, la percepción mayoritaria de los trabajadores evidencia que la exigencia de garantías no se ejecuta de manera plenamente uniforme y consistente en todos los procesos de contratación. Según la normativa vigente, particularmente el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N°1444), la presentación de garantías constituye un requisito esencial para salvaguardar los intereses de la entidad, garantizar la seriedad de las ofertas y asegurar la correcta ejecución contractual.

Pregunta N° 34: ¿Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente?

Tabla 46

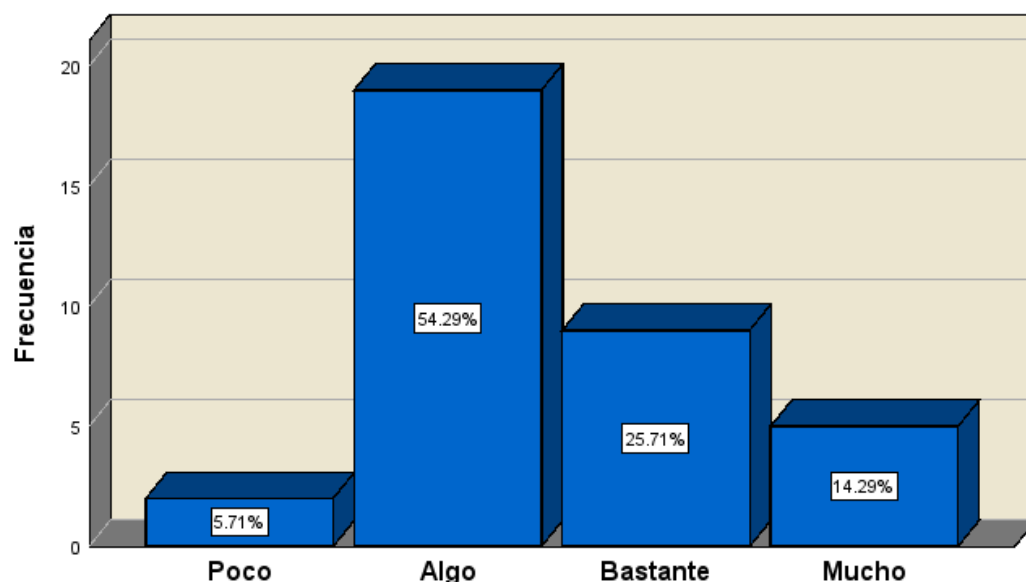
Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	5.7	5.7	5.7
	Algo	19	54.3	54.3	60.0
	Bastante	9	25.7	25.7	85.7
	Mucho	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 41

Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, ante la pregunta sobre si las modificaciones de los contratos se gestionan y documentan correctamente, el 54.3 % manifestó que ello se cumple “algo”, mientras que un 25.7 % considera que se cumple “bastante” y un 14.3 % que se cumple “mucho”. En contraste, un 5.7 % opina que este aspecto se atiende “poco”.

Estos resultados permiten inferir que, si bien existe cierto nivel de cumplimiento en la gestión y documentación de las modificaciones contractuales, la percepción predominante revela deficiencias en la aplicación uniforme y rigurosa de los procedimientos. De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1444), cualquier modificación contractual debe sustentarse adecuadamente, documentarse de manera formal y

respetar los límites normativos establecidos para garantizar la transparencia y evitar posibles actos de corrupción o discrecionalidad.

Pregunta N° 35: ¿Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento?

Tabla 47

Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento

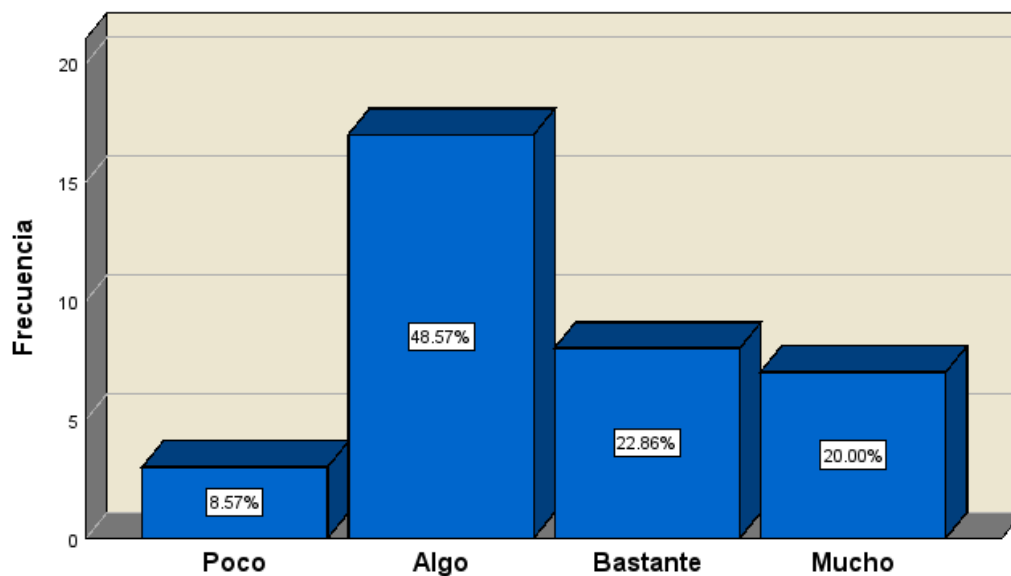
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	3	8.6	8.6	8.6
	Algo	17	48.6	48.6	57.1
	Bastante	8	22.9	22.9	80.0
	Mucho	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

En la encuesta aplicada a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy, respecto a si las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento, el 48.6 % de los encuestados señaló que ello se cumple “algo”, mientras que un 22.9 % considera que se cumple “bastante” y un 20 % que se cumple “mucho”. En menor proporción, un 8.6 % opina que se cumple “poco”.

Figura 42

Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

Estos resultados reflejan que, si bien existe un grado de cumplimiento en la formalización y fundamentación de las resoluciones contractuales, aún prevalece una percepción de insuficiencia en la aplicación sistemática de procedimientos y sustentos técnicos-legales. La normativa vigente, como el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1444), establece que las resoluciones contractuales deben fundamentarse en causales objetivas, estar debidamente documentadas y cumplir con el debido procedimiento administrativo, de modo que se evite arbitrariedad o discrecionalidad en la toma de decisiones.

Pregunta N° 36: ¿El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna y de acuerdo con las condiciones contractuales?

Tabla 48

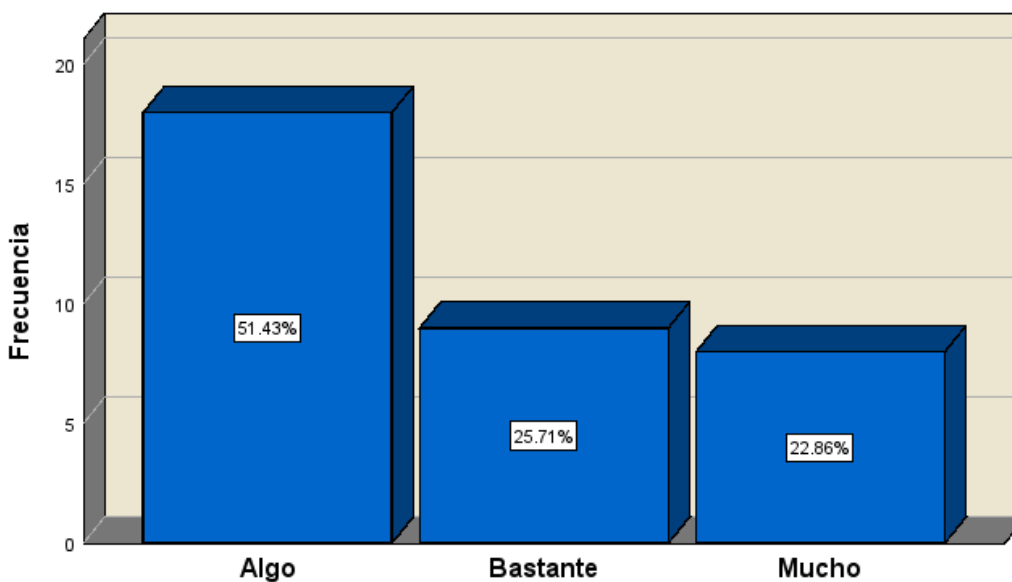
El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	18	51.4	51.4	51.4
	Bastante	9	25.7	25.7	77.1
	Mucho	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 43

El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

En la encuesta aplicada a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Poroy, respecto a si el trámite de adelantos se realiza de manera oportuna y de acuerdo con las condiciones contractuales, el 51.4 % de los encuestados considera que ello se cumple “algo”, mientras que un 25.7 % opina que se cumple “bastante” y un 22.9 % señala que se cumple “mucho”. Este

resultado refleja que, aunque existe un nivel de cumplimiento moderado, todavía se perciben limitaciones en la oportunidad y adecuada gestión de los adelantos contractuales.

Por lo tanto, los resultados de la encuesta evidencian la necesidad de fortalecer el control interno en la tramitación de adelantos, a través de procedimientos claros, digitalización de trámites, plazos definidos y la supervisión activa de las áreas de logística, tesorería y control institucional. De esta manera, se garantizará que los adelantos cumplan su propósito de impulsar la ejecución contractual sin afectar la transparencia, la eficiencia y la legalidad de la gestión pública municipal.

Pregunta N° 37: ¿Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa?

Tabla 49

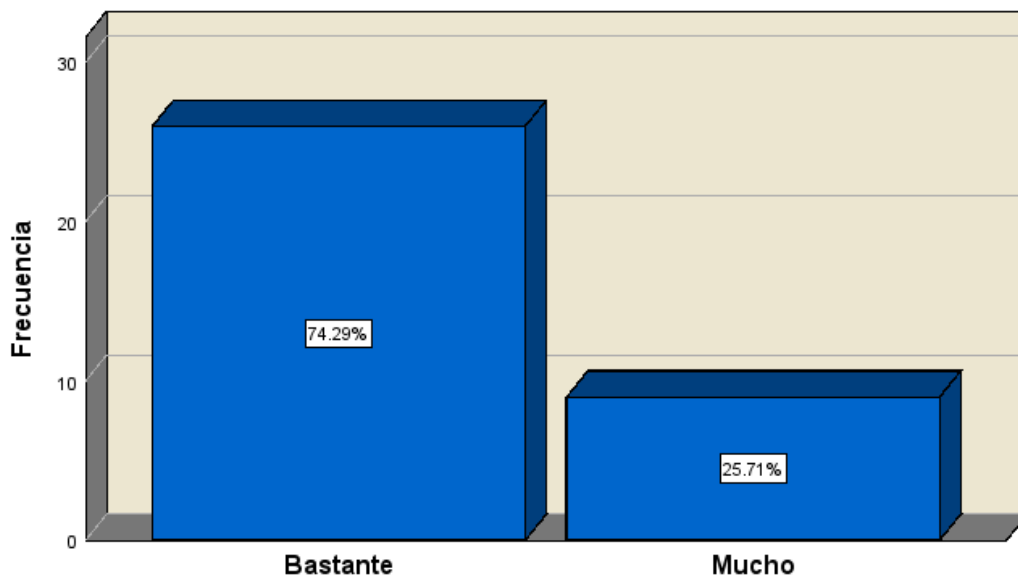
Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	26	74.3	74.3	74.3
	Mucho	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Nota: Información derivada del análisis estadístico. Fuente: SPSS versión 30

Figura 44

Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa



Nota: Resultados obtenidos mediante el análisis de los datos. Fuente: SPSS versión 30

De los 35 trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Poroy, el 74.3 % considera que los pagos se efectúan “bastante” conforme al contrato y la normativa, mientras que el 25.7 % indica que ello ocurre “mucho”. Este resultado refleja una percepción altamente positiva, pues la totalidad de los encuestados coincide en que los pagos cumplen con lo estipulado en los contratos y en lo señalado por la normativa vigente, en especial la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (Decreto Supremo N° 344-2018-EF).

La evidencia obtenida sugiere que el área de tesorería y logística de la Municipalidad ha desarrollado un sistema de control interno sólido en cuanto al cumplimiento de las obligaciones contractuales relacionadas con los pagos, lo cual garantiza transparencia, evita conflictos con los contratistas y fortalece la credibilidad institucional.

5.2. Pruebas de Hipótesis

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas en la presente investigación, se aplicaron pruebas estadísticas mediante modelos de regresión lineal simple y regresión lineal múltiple. La regresión lineal simple permitió evaluar la influencia del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones, mientras que la regresión lineal múltiple permitió analizar la influencia conjunta e individual de las dimensiones del Sistema de Control Interno sobre dichos procesos.

Para la evaluación de la aceptación de la hipótesis nula, se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. En ese sentido, el criterio de decisión fue el siguiente:

Si el valor de significancia es menor a 0.05, la hipótesis nula no se acepta y, por consiguiente, se rechaza.

Si el valor de significancia es mayor o igual a 0.05, la hipótesis nula se acepta, al no existir evidencia estadística suficiente para rechazarla.

De esta manera, la aceptación o rechazo de la hipótesis nula se evaluó en función del valor de significancia obtenido en los modelos estadísticos aplicados.

5.2.1. Prueba de la Hipótesis General

Con el propósito de contrastar la hipótesis general planteada en la presente investigación, se aplicó un análisis de regresión lineal simple. Este procedimiento permitió determinar el grado de influencia del Sistema de Control Interno sobre los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

La hipótesis nula y la hipótesis alterna se formularon de la siguiente manera:

H_0 : El Sistema de Control Interno no influye positiva ni significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

H_1 : El Sistema de Control Interno influye positiva y significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

El modelo estadístico aplicado fue el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Donde:

Y = Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

X = Sistema de Control Interno.

β_0 = Constante del modelo.

β_1 = Coeficiente de regresión.

ε = Error aleatorio.

Los resultados obtenidos mediante la regresión lineal simple evidenciaron un coeficiente de correlación de $R = 0.977$, lo que demuestra una relación positiva y muy alta entre el Sistema de Control Interno y los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

Asimismo, el coeficiente de determinación fue de $R^2 = 0.954$, lo cual indica que el 95.4 % de la variabilidad de los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones es explicada por el

Sistema de Control Interno. El 4.6 % restante se atribuye a otros factores no considerados en el modelo.

La prueba de análisis de varianza presentó un valor de $F = 682.056$ y una significancia de $p < 0.001$, valor menor al nivel de significancia establecido de 0.05. Este resultado evidencia que el modelo de regresión lineal simple es estadísticamente significativo.

De igual manera, el coeficiente de regresión no estandarizado fue de $\beta_1 = 1.054$, con un valor $t = 26.116$ y una significancia de $p < 0.001$, lo que demuestra que el Sistema de Control Interno influye de manera positiva y significativa en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

Evaluación de la aceptación de la hipótesis nula general

Considerando que el valor de significancia obtenido en el modelo fue $p < 0.001$, y que dicho valor es menor al nivel de significancia de 0.05, se determina que la hipótesis nula general no se acepta.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que el Sistema de Control Interno influye positiva y significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

Por tanto, se evidencia que el fortalecimiento del Sistema de Control Interno contribuye a mejorar la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones en la entidad objeto de estudio.

5.2.2. Prueba de la Hipótesis Específica 3

Con el propósito de contrastar la hipótesis específica referida a la influencia de las dimensiones del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple.

Las dimensiones consideradas como variables independientes fueron:

X_1 : Ambiente de control.

X_2 : Evaluación de riesgos.

X_3 : Actividades de control.

X_4 : Información y comunicación.

X_5 : Supervisión.

La variable dependiente fue:

Y : Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

La hipótesis nula y la hipótesis alterna se formularon de la siguiente manera:

H_0 : Las dimensiones del Sistema de Control Interno no influyen positiva ni significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

H_1 : Las dimensiones del Sistema de Control Interno influyen positiva y significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

El modelo estadístico aplicado fue el siguiente:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Donde:

Y = Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

X_1 = Ambiente de control.

X_2 = Evaluación de riesgos.

X_3 = Actividades de control.

X_4 = Información y comunicación.

X_5 = Supervisión.

β_0 = Constante del modelo.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ y β_5 = Coeficientes de regresión.

ε = Error aleatorio.

Los resultados de la regresión lineal múltiple mostraron un coeficiente de correlación múltiple de $R = 0.980$, lo que evidencia una relación positiva y muy alta entre las dimensiones del Sistema de Control Interno y los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

Asimismo, el coeficiente de determinación fue de $R^2 = 0.960$, lo cual indica que el 96.0 % de la variabilidad de los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones es explicada conjuntamente por las dimensiones del Sistema de Control Interno. El R^2 ajustado fue de 0.953, lo que confirma la consistencia explicativa del modelo.

La prueba de análisis de varianza presentó un valor de $F = 137.475$ y una significancia de $p < 0.001$, valor menor al nivel de significancia de 0.05. Este resultado evidencia que el modelo de regresión múltiple es estadísticamente significativo.

Evaluación de la aceptación de la hipótesis nula del modelo global

Considerando que el valor de significancia obtenido fue $p < 0.001$, y que dicho valor es menor al nivel de significancia de 0.05, se determina que la hipótesis nula del modelo global no se acepta.

En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que las dimensiones del Sistema de Control Interno, consideradas de manera

conjunta, influyen positiva y significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.

Evaluación de la aceptación de la hipótesis nula por dimensiones

Con la finalidad de precisar la aceptación o rechazo de la hipótesis nula en cada una de las dimensiones del Sistema de Control Interno, se analizaron los coeficientes individuales del modelo de regresión múltiple.

Tabla 50

Hipótesis nula por dimensiones

Dimensión	B	Sig.	Decisión sobre H0j	Interpretación
Ambiente de control	-0.173	0.815	No se rechaza H0j	No presenta efecto individual significativo.
Evaluación de riesgos	2.394	0.012	Se rechaza H0j	Influencia positiva y significativa.
Actividades de control	1.976	0.050	Se rechaza H0j al límite del 5 %	Influencia positiva significativa/marginal.
Información y comunicación	0.922	0.349	No se rechaza H0j	No presenta efecto individual significativo.
Supervisión	-0.351	0.811	No se rechaza H0j	No presenta efecto individual significativo.

Nota. Elaborado con base en los resultados obtenidos mediante el procesamiento estadístico en SPSS.

De acuerdo con la tabla anterior, la dimensión Evaluación de riesgos presentó un valor de significancia de 0.012, menor a 0.05; por tanto, la hipótesis nula no se acepta para esta dimensión. En consecuencia, se concluye que la Evaluación de riesgos influye positiva y significativamente en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

Asimismo, la dimensión Actividades de control presentó un valor de significancia de 0.050, el cual se encuentra en el límite del nivel de significancia aceptado. En ese sentido, se considera que la hipótesis nula no se acepta para esta dimensión, debido a que presenta

influencia positiva en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones, aunque su interpretación debe realizarse con prudencia por tratarse de una significancia límite.

Por otro lado, las dimensiones Ambiente de control, Información y comunicación y Supervisión presentaron valores de significancia superiores a 0.05. Por tanto, para estas dimensiones se acepta la hipótesis nula, debido a que no se encontró evidencia estadística suficiente para afirmar que influyen individualmente de manera significativa en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones.

Sin embargo, la aceptación de la hipótesis nula en estas dimensiones no implica que carezcan de importancia dentro del Sistema de Control Interno, sino que, en el modelo estadístico aplicado, su influencia individual no resultó significativa. Desde el punto de vista administrativo, dichas dimensiones continúan siendo relevantes para el fortalecimiento integral del control interno institucional.

5.3. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos evidencian que el sistema de control interno mantiene una influencia positiva y altamente significativa sobre los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy. Este hallazgo se alinea con el enfoque COSO, según el cual el control interno debe proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos operacionales, de información y cumplimiento. Asimismo, coincide con estudios desarrollados en municipalidades peruanas, donde se ha identificado que la debilidad en la evaluación de riesgos y en las actividades de control afecta la transparencia, oportunidad y eficiencia de las contrataciones públicas.

La magnitud del coeficiente de determinación de la hipótesis general evidencia que el sistema de control interno explica una proporción sustancial de la variabilidad de los procesos de

contrataciones y adquisiciones. En términos de gestión pública, ello sugiere que la mejora del control interno no debe entenderse como una acción aislada, sino como un eje transversal que incide en la planificación, selección, ejecución contractual, conformidades, garantías y pagos.

Respecto al análisis por dimensiones, el modelo múltiple muestra significancia global; sin embargo, la interpretación individual permite precisar que evaluación de riesgos y actividades de control son las dimensiones con mayor evidencia estadística. Este resultado es coherente con la problemática identificada, dado que las principales debilidades se concentran en la ausencia de matrices preventivas, insuficiente estandarización documental, débil trazabilidad de expedientes y falta de controles verificables por etapa. En cambio, ambiente de control, información y comunicación, y supervisión no presentan significancia individual en el modelo, lo cual no significa que sean irrelevantes, sino que su efecto se expresa de manera complementaria o articulada con las dimensiones que poseen mayor poder explicativo.

En consecuencia, la propuesta de mejora debe priorizar la implementación de una Matriz de Riesgos y de controles estandarizados, sin descuidar el fortalecimiento ético, la comunicación interna, el seguimiento de recomendaciones y la asignación clara de responsabilidades. Esta orientación permite resolver la contradicción advertida en la sustentación: no debe afirmarse que todas las dimensiones influyen individualmente de manera significativa; corresponde sostener que el modelo conjunto es significativo y que dos dimensiones presentan significancia individual relevante para la intervención institucional.

Capítulo VI: Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno

6.1. Fundamentación de la Propuesta

6.1.1. Justificación de la Propuesta

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de corregir las brechas críticas identificadas en el Sistema de Control Interno (SCI) de la Municipalidad Distrital de Poroy, las cuales han sido evidenciadas empíricamente a partir de los resultados del estudio. En dicho diagnóstico se observa: (i) un nivel global medio-bajo del SCI, según la percepción del personal, donde el 68,6 % lo califica entre los niveles “poco” y “algo”; (ii) insuficiencias relevantes en la evaluación de riesgos y en la aplicación de las actividades de control; y (iii) la ausencia de un monitoreo y supervisión sistemáticos, así como debilidades en los mecanismos de información y comunicación, tanto internos como externos. Si bien los procesos de contrataciones y adquisiciones presentan un desempeño general intermedio a alto, persisten brechas significativas en etapas técnicamente sensibles del proceso, tales como el estudio de mercado, la determinación del valor referencial, la elaboración de bases, la gestión de consultas y observaciones, la integración de bases, así como en los controles vinculados a la ejecución contractual, particularmente en la administración de garantías, modificaciones contractuales, resoluciones y otorgamiento de adelantos.

Desde la perspectiva del problema de investigación, la propuesta responde a tres necesidades concurrentes. En primer lugar, una relevancia institucional, en tanto la contratación pública constituye un proceso estratégico de soporte para la provisión oportuna y eficiente de bienes y servicios a la ciudadanía; por ello, cualquier deficiencia en el Sistema de Control Interno impacta negativamente en la legalidad, eficiencia, transparencia y oportunidad del gasto público, así como en la confianza de la población en la gestión municipal. En segundo lugar, una

pertinencia técnica, sustentada en los resultados cuantitativos obtenidos, los cuales confirman la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre el Sistema de Control Interno y el desempeño de los procesos de contrataciones y adquisiciones ($R = 0,977$ y $R^2 = 0,954$ en la regresión simple; $R = 0,980$ y $R^2 = 0,960$ en la regresión múltiple), validando al SCI como una palanca estructural de mejora de la gestión pública. En tercer lugar, una viabilidad operativa, dado que las acciones propuestas se sustentan en capacidades institucionales existentes, tales como las áreas de Logística y Abastecimiento, Órgano de Control Institucional, Asesoría Legal, Presupuesto, Tesorería y Tecnologías de la Información, así como en el uso de procedimientos estandarizables, tableros operativos y controles susceptibles de automatización mediante los sistemas SEACE, SIGA y SIAF, lo que reduce los costos de implementación y favorece su sostenibilidad.

En términos de utilidad práctica, la propuesta permitirá elevar la calidad técnica de los expedientes de contratación mediante la reducción de errores formales y sustantivos; disminuir el riesgo de incumplimientos normativos y de eventos que comprometan la integridad institucional, tales como colusión, fraccionamiento indebido y sobrevaloración; mejorar la trazabilidad de los procesos y la rendición de cuentas; y contribuir a la optimización de los plazos y resultados de las contrataciones. Estos efectos tendrán un impacto directo en la mejora de la calidad del gasto público y en la satisfacción de las áreas usuarias.

Todo ello se formula en estricta concordancia con los lineamientos establecidos en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, que regula la implementación, funcionamiento y mejora continua del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, y se enmarca en el título de la investigación: “Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024”.

6.1.2. Sustento Teórico y Normativo

a) Marco teórico

La presente propuesta se sustenta en el enfoque del Sistema de Control Interno como un sistema integral de gestión, tomando como referencia técnica el modelo COSO en su versión integrada de control interno y el enfoque COSO-ERM para la gestión de riesgos. Este modelo concibe al Sistema de Control Interno como un conjunto articulado de cinco componentes interdependientes: (1) ambiente de control, (2) evaluación de riesgos, (3) actividades de control, (4) información y comunicación, y (5) supervisión o monitoreo.

En el marco de este enfoque, el ambiente de control constituye la base del sistema, al establecer los fundamentos éticos, de gobernanza y de disciplina organizacional, a través de valores institucionales, integridad, estructura organizacional, competencias del personal y adecuada asignación de responsabilidades. La evaluación de riesgos permite identificar, analizar y valorar los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales, definiendo respuestas apropiadas tales como evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo, en función del apetito de riesgo de la entidad. Las actividades de control se orientan a los procesos críticos de las contrataciones y adquisiciones actuaciones preparatorias, procesos de selección y ejecución contractual con la finalidad de mitigar riesgos relevantes como el fraccionamiento indebido, la sobrevaloración, los conflictos de interés y los incumplimientos contractuales. Por su parte, la información y comunicación aseguran la existencia de flujos oportunos, confiables y bidireccionales entre los actores internos y externos involucrados, tales como áreas usuarias, comités de selección, órganos de control y proveedores. Finalmente, el componente de supervisión o monitoreo evalúa de manera continua la eficacia del Sistema de Control Interno, a

través de mecanismos de seguimiento, revisión periódica y retroalimentación orientada a la mejora continua.

Este andamiaje teórico sostiene que la gestión de riesgos y las actividades de control constituyen los componentes de mayor incidencia en el desempeño de los procesos de contratación, lo cual es consistente con los hallazgos de la investigación, donde dichas dimensiones concentran los efectos estadísticamente significativos sobre el desempeño de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

b) Marco normativo y de política pública

La propuesta se enmarca principalmente en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, emitida por la Contraloría General de la República, la cual establece los lineamientos obligatorios para la implementación, funcionamiento, evaluación y mejora continua del Sistema de Control Interno en las entidades públicas. Dicha directiva dispone que el SCI es responsabilidad indelegable del Titular de la Entidad y de la Alta Dirección, y que su aplicación debe realizarse de manera progresiva, sistemática y articulada a los procesos institucionales.

Asimismo, la propuesta es coherente con los principios de legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia recogidos en la normativa de contrataciones del Estado, incluyendo la ley y su reglamento vigentes, así como las directivas emitidas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). De igual forma, se articula con los estándares de gobernanza y gestión por procesos de la administración pública peruana, considerando el uso de los sistemas administrativos SEACE, SIGA y SIAF como herramientas fundamentales para la gestión, control y trazabilidad de las contrataciones.

En este marco normativo, la Municipalidad Distrital de Poroy tiene el deber institucional de implementar controles previos, simultáneos y posteriores, documentar adecuadamente sus procedimientos, difundirlos entre el personal involucrado y monitorear de forma permanente su cumplimiento, en concordancia con los lineamientos de la Contraloría General de la República.

c) Enfoque de mejora continua y resultados

La propuesta adopta el enfoque de mejora continua mediante la aplicación del ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), promoviendo una gestión orientada a resultados. Este enfoque integra la gestión de riesgos en la planificación operativa, la estandarización de procedimientos en la ejecución de los procesos y el monitoreo sistemático a través de indicadores de desempeño (KPIs).

Asimismo, la propuesta se articula con los principales instrumentos de gestión institucional, tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), lo que favorece su institucionalización, sostenibilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la entidad.

6.1.3. Vinculación con los Resultados de la Investigación

a) Coherencia lógica: del diagnóstico a la acción

La propuesta de mejora se deriva directamente del diagnóstico institucional y del análisis estadístico realizado en la investigación. En ese sentido, las debilidades identificadas en cada componente del Sistema de Control Interno se traducen en acciones concretas de mejora, con responsables definidos, instrumentos específicos y métricas de evaluación, asegurando una relación lógica y consistente entre el problema diagnosticado y las soluciones planteadas.

La Tabla 56 presenta la trazabilidad entre las dimensiones analizadas, las principales debilidades evidenciadas, las acciones de mejora propuestas y los indicadores de desempeño asociados, garantizando la coherencia interna de la propuesta.

Tabla 51

Tabla de trazabilidad

Dimensión	Debilidad identificada (evidencia)	Acción de mejora propuesta	Instrumento/Entregable	Indicador (meta)
Evaluación de riesgos	Ausencia de matriz de riesgos y mapa antifraude; predominio “poco/algo”	Diseño e implementación de Matriz de Riesgos y Mapa Antifraude; Comité mensual	Matriz v1; registro de incidentes; actas de comité	% procesos con ER previa $\geq 95\%$; TMM < 15 días
Actividades de control	Falta de estandarización y segregación; errores formales	Manual de procedimientos, flujogramas, checklist por etapa	Manual y RACI; listas de verificación	% expedientes con checklist completo $\geq 95\%$
Información y comunicación	Flujo limitado; respuestas tardías a consultas	Dashboard operativo; calendario maestro; protocolo con proveedores	Tablero; repositorio de FAQs	Cumplimiento de hitos $\geq 90\%$; TMR consultas ≤ 3 días
Monitoreo y supervisión	Seguimiento esporádico; sin indicadores	Auditoría simultánea; KPI trimestrales; seguimiento a observaciones	Plan anual; informes; tablero de compromisos	Recomendaciones cerradas $\geq 85\%$; reincidencia $\downarrow 50\%$
Ambiente de control	Cultura ética heterogénea; roles difusos	Política de integridad y conflictos; capacitación por roles; rotación	Declaraciones anuales; plan de capacitación	Personal certificado $\geq 90\%$; omisiones = 0

Nota. TMM = Tiempo Medio de Mitigación; ER = Evaluación de Riesgos; TMR = Tiempo Medio de Respuesta.

b) Validación empírica y foco prioritario de intervención

Los resultados de la regresión múltiple evidencian que las dimensiones evaluación de riesgos ($\beta = 2,394$; $p = 0,012$) y actividades de control ($\beta = 1,976$; $p = 0,050$) ejercen un efecto significativo sobre el desempeño de los procesos de contrataciones y adquisiciones. En consecuencia, la propuesta prioriza estos dos componentes como ejes estratégicos de intervención, sin descuidar el fortalecimiento de los demás componentes del Sistema de Control Interno, considerando que el SCI funciona como un sistema integral que requiere consistencia y articulación transversal para su consolidación.

c) Resultados esperados

La institucionalización de la evaluación de riesgos previa y simultánea en al menos el 95 % de los procesos de contratación, así como la estandarización de las actividades de control mediante listas de verificación, segregación de funciones y adecuada evidencia documental, permitirá reducir de manera significativa los errores formales y sustantivos, disminuir la ocurrencia de eventos de riesgo como fraccionamiento indebido, sobrevaloración e incumplimientos contractuales, y acortar los plazos críticos del proceso. Estos resultados contribuirán a mejorar la eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos de contratación y, por extensión, la calidad del gasto público y la confianza de los usuarios internos y externos.

d) Viabilidad, sostenibilidad y gestión del cambio

La propuesta es viable por tres razones fundamentales. En primer lugar, se apoya en capacidades institucionales existentes, tales como las áreas de Logística y Abastecimiento, Órgano de Control Institucional, Asesoría Legal, Presupuesto y Tecnologías de la Información, sobre las cuales se estructuran las acciones de mejora. En segundo lugar, utiliza herramientas disponibles, como la integración de los sistemas SEACE, SIGA y SIAF, el uso de hojas de cálculo y tableros de control para alertas e indicadores, así como plantillas estandarizadas. En tercer lugar, presenta costos acotados, dado que prioriza soluciones procedimentales y de gestión antes que inversiones tecnológicas significativas.

Para asegurar su sostenibilidad, se propone: (i) incorporar los principales hitos y acciones de la propuesta en el Plan Operativo Institucional y en los compromisos de gestión; (ii) establecer un equipo responsable de la gestión de riesgos y del seguimiento del Sistema de Control Interno, con reuniones periódicas; (iii) desarrollar programas de capacitación por roles y certificación de competencias; y (iv) mantener la aplicación del ciclo PHVA, con revisiones anuales del manual de procedimientos y de los indicadores de desempeño.

Todo lo expuesto se formula en coherencia con el título de la investigación: “Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024”.

6.2. Objetivos de la Propuesta

6.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora del Sistema de Control Interno que permita optimizar los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, mediante el fortalecimiento de la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, la supervisión y el ambiente de control, en concordancia con los lineamientos establecidos en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG., el modelo COSO-ERM y la Ley N° 28716.

6.2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se estructuran conforme a los cinco componentes del modelo COSO y al enfoque de gestión por resultados promovido por la normativa de control interno del sector público, asegurando coherencia con las dimensiones analizadas en el estudio empírico y con los hallazgos estadísticos obtenidos:

Tabla 52

Objetivos Específicos

N°	Objetivo específico	Propósito asociado	Resultado esperado	Indicador de logro (meta SMART)
1	Fortalecer la evaluación de riesgos institucionales en los procesos de contrataciones y adquisiciones.	Identificar, analizar y mitigar los riesgos que afectan la legalidad, eficiencia y transparencia de las contrataciones.	Matriz de riesgos implementada y comité de riesgos operativo.	% de procesos con evaluación de riesgos previa ≥ 95 %; proporción de riesgos mitigados respecto a los identificados ≥ 80 %.
2	Estandarizar las actividades de control en todas las etapas del proceso de contratación	Reducir errores formales y sustantivos, garantizando la trazabilidad documental y la	Manual de procedimientos, flujogramas y listas de	% de expedientes con checklist completo ≥ 95 %; reducción de observaciones

	(actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual).	adecuada segregación de funciones.	verificación institucionalizadas.	del OCI ≥ 50 % en 12 meses.
3	Mejorar la información y comunicación interna y externa vinculada a los procesos de contrataciones.	Garantizar flujos de información oportunos, confiables y bidireccionales entre las áreas involucradas, el OCI y los proveedores.	Tablero de control (dashboard) y protocolo de comunicación implementados.	Tiempo medio de respuesta a consultas ≤ 3 días hábiles; cumplimiento de hitos del proceso ≥ 90 %.
4	Consolidar un sistema de monitoreo y supervisión continua del Sistema de Control Interno.	Evaluar periódicamente la eficacia de los controles y asegurar la implementación oportuna de las recomendaciones.	Auditorías simultáneas y KPIs de seguimiento trimestral.	% de recomendaciones atendidas dentro del plazo ≥ 85 %; reincidencia de observaciones $\downarrow 50$ %.
5	Fortalecer el ambiente de control institucional mediante la promoción de valores éticos, liderazgo y desarrollo de competencias del personal.	Fomentar la integridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales.	Política de integridad implementada y capacitación por roles.	% de personal certificado ≥ 90 %; omisiones en la declaración de conflictos de interés = 0.

Nota. Elaboración propia

En conjunto, los objetivos específicos configuran una ruta de fortalecimiento integral del Sistema de Control Interno, que permite transitar de una situación caracterizada por controles fragmentados y predominantemente formales hacia un modelo institucional basado en la gestión de riesgos, evidencia documentada y orientación a resultados.

6.3. Descripción General de la Propuesta

6.3.1. Nombre de la Propuesta

“Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno para Optimizar los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy”

El nombre expresa de manera precisa la finalidad estratégica de la propuesta, orientada a fortalecer el Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión institucional que contribuya a mejorar la eficiencia, transparencia y legalidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones públicas, bajo el enfoque del modelo COSO-ERM y en concordancia con la Ley N° 28716 y la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG.

6.3.2. Naturaleza de la Propuesta

La propuesta presenta una naturaleza institucional, preventiva y correctiva, y se enmarca en las estrategias de mejora continua de la gestión pública. Su finalidad no se limita a la

implementación de controles formales, sino que busca consolidar un Sistema de Control Interno funcional, proactivo y orientado a resultados, que permita anticipar riesgos, estandarizar procedimientos, fortalecer la rendición de cuentas y mejorar la calidad de la toma de decisiones.

De acuerdo con su alcance, la propuesta actúa en dos niveles complementarios. En el nivel estratégico, fortalece la gobernanza institucional mediante la formulación de políticas, la conformación de comités y la promoción de prácticas de integridad y gestión de riesgos. En el nivel operativo, interviene en el rediseño de procesos, la implementación de controles y el uso de herramientas de monitoreo en las áreas involucradas en la gestión de contrataciones, tales como Logística, Presupuesto, Tesorería, Asesoría Legal, el Órgano de Control Institucional y las áreas usuarias.

En este sentido, la propuesta constituye un instrumento de gestión interna aplicable y medible, que articula acciones específicas, responsables claramente definidos y métricas de desempeño verificables, conforme a los lineamientos de la Contraloría General de la República.

6.3.3. Enfoque Metodológico

La propuesta adopta un enfoque metodológico mixto, que integra la gestión por procesos y el control basado en riesgos, sustentado en el marco teórico del modelo COSO-ERM (2017) y en la normativa de control interno aplicable al sector público peruano.

a) Enfoque por procesos

Se parte de la identificación y análisis detallado de las tres fases críticas del ciclo de las contrataciones públicas: actuaciones preparatorias, proceso de selección y ejecución contractual. Cada fase es analizada considerando sus entradas, actividades, controles, responsables, salidas e indicadores, con el propósito de establecer flujos operativos estandarizados y puntos de control claramente definidos y verificables.

b) Enfoque basado en riesgos

La propuesta incorpora la gestión de riesgos institucionales como eje transversal, estableciendo metodologías para identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno y de los procesos de contrataciones. Este enfoque permite transitar de una gestión reactiva a una gestión preventiva, en la cual las decisiones se sustentan en información objetiva sobre la exposición al riesgo y la eficacia de los controles implementados.

c) Enfoque de mejora continua (PHVA)

La propuesta se sustenta en el ciclo de mejora continua de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), asegurando la revisión, evaluación y actualización periódica del Sistema de Control Interno. Cada acción contempla mecanismos de retroalimentación que alimentan las siguientes fases del ciclo, promoviendo la sostenibilidad del sistema y el aprendizaje organizacional.

6.3.4. Estructura Funcional de la Propuesta

La Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno se estructura en cinco componentes interrelacionados, correspondientes a las dimensiones del modelo COSO, asegurando una cobertura integral y sistémica del control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones, conforme a los lineamientos de la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG.

Tabla 53

Estructura Funcional de la Propuesta

Componente COSO	Propósito del componente	Enfoque de intervención	Instrumentos principales
Ambiente de control	Fortalecer la ética institucional, el liderazgo, las competencias y la claridad de responsabilidades.	Gestión del talento, valores e integridad institucional.	Política de integridad; declaraciones de conflicto de interés; programa de capacitación por roles; rotación funcional.

Evaluación de riesgos	Identificar y mitigar eventos que afecten el logro de los objetivos de las contrataciones.	Gestión de riesgos y control previo.	Matriz de riesgos; mapa antifraude; comité de riesgos; reportes de seguimiento.
Actividades de control	Asegurar el cumplimiento efectivo de políticas y procedimientos en cada fase del proceso.	Estandarización de procesos y segregación de funciones.	Manual de procedimientos; flujogramas; listas de verificación; controles de valor referencial, garantías y pagos.
Información y comunicación	Mejorar la circulación, trazabilidad y acceso a la información interna y externa.	Comunicación efectiva, transparencia y rendición de cuentas.	Tablero de control (dashboard); calendario maestro; protocolo de comunicación; canal de integridad.
Monitoreo y supervisión	Verificar periódicamente la eficacia del SCI y promover la mejora continua.	Supervisión permanente y retroalimentación sistemática.	Auditorías simultáneas; KPIs trimestrales; plan de seguimiento de observaciones; revisión post proceso.

Nota. Elaboración propia

Cada componente articula acciones, responsables, indicadores y plazos, orientados a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la propuesta.

6.3.5. Resultados Esperados

La implementación progresiva de la propuesta permitirá alcanzar resultados institucionales medibles en un horizonte de doce meses, diferenciados por plazos de logro:

A corto plazo (0–6 meses):

- Diagnóstico de riesgos documentado y matriz institucional implementada;
- Procedimientos y flujos de contratación estandarizados en el área de Logística.
- Personal clave capacitado y comprometido con la política de integridad institucional.

A mediano plazo (6–12 meses):

- Reducción de al menos 50 % de las observaciones del OCI vinculadas a contrataciones.
- Incremento de la trazabilidad documental y disminución de errores formales en los expedientes.
- Auditorías Simultáneas y tableros de control operativos.
- Mejora verificable en la percepción del personal respecto a la eficacia del Sistema de Control Interno.

A largo plazo (sostenibilidad):

- Consolidación de una cultura organizacional orientada al control, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Integración del SCI en la planificación operativa institucional (PEI y POI).
- Fortalecimiento de la confianza ciudadana y de los órganos de control en la gestión municipal.

6.3.6. Alineación Institucional y de Política Pública

La propuesta se encuentra alineada con el marco normativo y de política pública vigente, en particular con la Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG., así como con la normativa del Sistema Nacional de Abastecimiento, la Ley y el Reglamento de Contrataciones del Estado y las directivas emitidas por el OSCE.

Asimismo, contribuye al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Municipalidad Distrital de Poroy relacionados con la eficiencia del gasto público, la transparencia y la rendición de cuentas, en coherencia con los principios de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el enfoque de Gobierno Abierto promovido por la Presidencia del Consejo de ministros.

6.3.7. Herramientas de gestión de la propuesta

La propuesta de mejora se instrumenta principalmente mediante dos herramientas de gestión: la Matriz de Riesgos y la Matriz RACI. Ambas permiten pasar del diagnóstico a la implementación, debido a que convierten los hallazgos de la investigación en controles, responsables, plazos y evidencias verificables.

a) Matriz de Riesgos

La Matriz de Riesgos se utilizará para identificar, valorar y controlar los riesgos asociados a las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual. En cada proceso de contratación, el área usuaria y Logística deberán registrar el riesgo, causa, consecuencia, probabilidad, impacto, nivel de riesgo, control existente, control propuesto, responsable, plazo y evidencia de cumplimiento. Esta herramienta permitirá priorizar controles preventivos antes de la convocatoria, durante la evaluación de ofertas y antes de la emisión de conformidades y pagos.

b) Matriz RACI

La Matriz RACI se aplicará para definir quién es responsable de ejecutar una actividad (R), quién aprueba o asume la rendición final de cuentas (A), quién debe ser consultado técnicamente (C) y quién debe ser informado (I). Su uso permitirá evitar duplicidad de funciones, omisiones, concentración indebida de decisiones y falta de trazabilidad en las contrataciones. En la propuesta se incorporan como actores mínimos a Gerencia Municipal, Logística, áreas usuarias, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Asesoría Legal, Gerencia de Infraestructura/Obras, Tecnologías de Información, Recursos Humanos y el Órgano de Control Institucional correspondiente.

Tabla 54

Matriz RACI

Herramienta	Momento de uso	Finalidad práctica	Producto verificable
Matriz de Riesgos	Antes de iniciar cada contratación y durante los hitos críticos del proceso.	Identificar riesgos de fraccionamiento, deficiente estudio de mercado, bases observables, falta de garantías, conformidades tardías o pagos sin sustento.	Matriz por expediente; mapa antifraude; reporte mensual de riesgos.

Matriz RACI	Durante la planificación de la propuesta y al aprobar procedimientos internos.	Asignar responsabilidades y mejorar coordinación entre Logística, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Obras, Legal, OCI y Gerencia Municipal.	Matriz RACI aprobada; actas de validación; evidencia de comunicación a áreas involucradas.
-------------	--	---	--

Nota. Elaboración propia

6.4. Componentes de la Propuesta

La Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno se desarrolla a través de cinco componentes que reflejan las dimensiones del modelo COSO, incorporando acciones concretas orientadas a fortalecer los procesos de contrataciones y adquisiciones, en atención a las deficiencias diagnosticadas en la Municipalidad Distrital de Poroy durante el periodo 2024.

6.4.1. Componente I: Ambiente de Control

a) Diagnóstico

Los resultados evidencian que, si bien la entidad promueve valores éticos y manifiesta un compromiso inicial con la integridad, no se ha consolidado una cultura institucional de control. Persisten debilidades en la definición y difusión de responsabilidades, en la rendición de cuentas y en la capacitación sistemática del personal en materia de ética pública y control interno.

b) Objetivo del componente

Fortalecer la cultura institucional de integridad, liderazgo y responsabilidad, asegurando que las decisiones y acciones del personal se orienten al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la gestión transparente de los recursos públicos.

c) Acciones de mejora

- Implementar la Política de Integridad Institucional, alineada al Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

- Aplicar la declaración anual de conflicto de intereses al personal vinculado a contrataciones, con registro digital institucional.
- Desarrollar un programa de capacitación por roles en ética pública, control interno y gestión de riesgos.
- Establecer la rotación funcional en puestos críticos para mitigar riesgos de colusión.
- Reconocer buenas prácticas de control interno mediante incentivos no monetarios.

d) Resultados esperados

- Mayor compromiso del personal con la integridad institucional.
- Reducción de conflictos de interés y conductas antiéticas.
- Personal capacitado y consciente de su rol dentro del SCI.

e) Indicadores de seguimiento

Tabla 55

Ambiente de Control: Indicadores de seguimiento

Indicador	Meta anual	Fuente de verificación
% de personal que presenta la declaración de conflicto de interés	100%	Registro institucional / OCI
% de servidores capacitados según rol funcional	≥ 90 %	Informes de capacitación / RR.HH.
Nº de rotaciones efectuadas en cargos críticos	≥ 2 por año	Resoluciones internas
Nº de reconocimientos de buenas prácticas	≥ 3	Actas o resoluciones de gerencia

Nota. Elaboración propia

6.4.2. Componente II: Evaluación de Riesgos

a) Diagnóstico

La evaluación de riesgos constituye una de las principales debilidades del SCI, evidenciándose ausencia de metodologías formales y de instrumentos que permitan identificar, analizar y priorizar los riesgos críticos en los procesos de contratación.

b) Objetivo del componente

Implementar un sistema estructurado de evaluación y mitigación de riesgos en todas las fases del proceso de contratación, que permita anticipar irregularidades y fortalecer la legalidad, eficiencia y transparencia.

c) Acciones de mejora

- Diseñar e implementar la matriz de riesgos institucional por etapas del proceso.
- Elaborar un mapa antifraude.
- Conformar un comité de riesgos y control interno.
- Integrar alertas automáticas con SEACE, SIGA y SIAF.
- Registrar y monitorear incidentes mediante formatos digitales estandarizados.

d) Resultados esperados

- Procesos con identificación de riesgos previa al inicio.
- Reducción de incidentes de fraude y errores recurrentes.
- Cultura organizacional orientada al control previo.

e) Indicadores de seguimiento

Tabla 56

Evaluación de Riesgos: Indicadores de seguimiento

indicador	Meta anual	Fuente de verificación
% de procesos con evaluación de riesgos previa	≥ 95 %	Matriz de riesgos / OCI
Nº de incidentes detectados y mitigados	≥ 80 %	Informes del comité de riesgos
Tiempo medio de mitigación (TMM) de riesgos	≤ 15 días	Registro de incidentes
Nº de alertas automáticas activas	≥ 10	Reportes de TI / Logística

Nota. Elaboración propia

6.4.3. Componente III: Actividades de Control

a) Diagnóstico

La investigación evidenció que las actividades de control presentan deficiencias estructurales: ausencia de procedimientos uniformes, falta de segregación de funciones, escaso uso de listas de verificación y débil control documental en valor referencial, garantías y modificaciones contractuales.

b) Objetivo del componente

Estandarizar y fortalecer las actividades de control en todas las fases de los procesos de contratación, garantizando la legalidad, trazabilidad y transparencia de las operaciones.

c) Acciones de mejora

Elaborar el Manual de Procedimientos de Contrataciones (MPC) con flujogramas detallados, roles, plazos, controles y puntos de verificación.

Implementar listas de verificación (checklists) obligatorias para cada etapa del proceso, verificadas por los responsables designados.

Controlar el valor referencial mediante la doble validación técnica y presupuestal, y una bitácora digital de cotizaciones.

Crear un repositorio electrónico de garantías, con alertas automáticas de vencimiento y control de ejecución.

Gestionar las modificaciones contractuales (adicionales, ampliaciones, resoluciones) bajo control jurídico, técnico y financiero coordinado.

Controlar los pagos contractuales, verificando la existencia de conformidad de servicio antes de la emisión de comprobantes.

d) Resultados esperados

- Disminución de errores formales en los expedientes.
- Aumento de la eficiencia y cumplimiento normativo.
- Mayor trazabilidad y control documental.

e) Indicadores de seguimiento

Tabla 57

Actividades de Control: Indicadores de seguimiento

Indicador	Meta anual	Fuente de verificación
% de expedientes con checklist completo	≥ 95 %	Reportes de Logística / OCI
% de garantías vigentes en repositorio	100%	Sistema de control de garantías
% de pagos con conformidad previa	100%	SIAF / Tesorería
Nº de observaciones OCI reducidas	↓ 50 %	Informes de control

Nota. Elaboración propia

6.4.4. Componente IV: Información y Comunicación

a) Diagnóstico

El estudio identificó deficiencias en el flujo de información interna y externa, comunicación fragmentada entre unidades, escasa estandarización en las respuestas a proveedores y falta de canales formales de retroalimentación.

b) Objetivo del componente

Optimizar la información y comunicación interna y externa, asegurando la transparencia, accesibilidad y oportunidad en la gestión de contrataciones.

c) Acciones de mejora

Implementar un Tablero de Control (Dashboard) con indicadores clave de contrataciones: plazos, montos, observaciones y cumplimiento normativo.

Diseñar un Calendario Maestro de Contrataciones, sincronizado con el SEACE y actualizado mensualmente.

Habilitar un Canal Interno de Integridad y Consultas Normativas, en la intranet institucional, para atender dudas del personal en tiempo real.

Elaborar un Protocolo de Comunicación con Proveedores, estableciendo tiempos máximos de respuesta, formatos estandarizados y registro digital de interacciones.

Publicar reportes de avance trimestrales, accesibles a las áreas usuarias y órganos de control.

d) Resultados esperados

- Mejora en la coordinación interdepartamental y externa.
- Reducción de tiempos de respuesta y de errores de comunicación.
- Incremento de la transparencia institucional.

e) Indicadores de seguimiento

Tabla 58

Información y Comunicación: Indicadores de seguimiento

Indicador	Meta anual	Fuente de verificación
Tiempo medio de respuesta a consultas	≤ 3 días hábiles	Registro intranet / Logística
Cumplimiento de hitos en calendario	≥ 90 %	Dashboard institucional
Nº de informes de avance publicados	4	Portal institucional
Nº de reclamaciones fundadas	↓ 40 %	SEACE / OSCE

Nota. Elaboración propia

6.4.5. Componente V: Monitoreo y Supervisión

a) Diagnóstico

Los resultados revelaron una supervisión irregular del SCI. Las revisiones se realizan de manera reactiva, sin indicadores de desempeño ni mecanismos de retroalimentación sistemática. Esto limita la mejora continua y la sostenibilidad del sistema.

b) Objetivo del componente

Establecer un sistema de monitoreo y supervisión permanente que permita evaluar la eficacia del control interno, aplicar correctivos oportunos y consolidar un proceso de mejora continua.

c) Acciones de mejora

Diseñar e implementar un Plan Anual de Auditoría simultánea, focalizado en procesos de contratación de alto impacto.

Definir indicadores de desempeño (KPIs) por trimestre: cumplimiento de plazos, errores por expediente, número de observaciones, resoluciones y penalidades.

Implementar reuniones trimestrales de evaluación del SCI, con participación de OCI, Logística y Gerencia Municipal.

Crear un registro de lecciones aprendidas para documentar los hallazgos recurrentes y las medidas correctivas aplicadas.

Elaborar un tablero de seguimiento de recomendaciones, con responsables, plazos e indicadores de cierre.

d) Resultados esperados

- Monitoreo continuo del desempeño institucional.
- Cumplimiento oportuno de las observaciones de control.
- Aprendizaje organizacional y mejora progresiva del SCI.

e) Indicadores de seguimiento

Tabla 59

Monitoreo y Supervisión: Indicadores de seguimiento

Indicador	Meta anual	Fuente de verificación
% de auditorías simultáneas ejecutadas	≥ 80 % del plan anual	Informes OCI
% de recomendaciones implementadas	≥ 85 %	Tablero de seguimiento
Tasa de reincidencia de observaciones	↓ 50 %	Informes de auditoría
Nº de informes de lecciones aprendidas	≥ 4	Registro del comité SCI

Nota. Elaboración propia

Estos cinco componentes conforman el núcleo operativo de la propuesta de mejora, garantizando la articulación entre control, gestión de riesgos, comunicación y monitoreo. Su aplicación progresiva permitirá consolidar un Sistema de Control Interno robusto, sostenible y alineado con las buenas prácticas de gobernanza pública.

6.5. Plan de Implementación

El Plan de Implementación del Sistema de Control Interno (SCI) de la Municipalidad Distrital de Poroy constituye la hoja de ruta para ejecutar de manera ordenada, progresiva y sostenible las acciones de mejora propuestas, en concordancia con los lineamientos establecidos en la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG. y la Ley N° 28716. Su finalidad es asegurar que las mejoras del control interno se integren efectivamente a la gestión institucional, evitando que se limiten a intervenciones aisladas, formales o coyunturales.

La propuesta contempla un horizonte temporal de doce (12) meses, organizado en cuatro fases trimestrales, e incorpora los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios, así como los mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación permanente que garanticen su sostenibilidad.

6.5.1. Cronograma de Ejecución

La implementación se desarrollará en doce meses, bajo un enfoque gradual y verificable. El Órgano de Control Institucional correspondiente participará como instancia de seguimiento y recomendación, sin sustituir las funciones de gestión que corresponden a la administración municipal. En caso la municipalidad no cuente con OCI propio, el seguimiento se coordinará con el órgano de control competente de la Contraloría General de la República con jurisdicción en Cusco.

Tabla 60*Cronograma de Ejecución*

Periodo	Actividad	Entregable	Responsable de gestión	Seguimiento/consulta
Mes 1	Aprobación del plan de mejora del sistema de control interno y comunicación oficial.	Resolución o acta de aprobación; comunicación interna.	Alcaldía, Gerencia Municipal	OCI correspondiente
Mes 1	Sensibilización sobre integridad, control interno y contrataciones públicas.	Lista de asistencia; material de capacitación.	Recursos Humanos, Logística	OCI correspondiente
Mes 2	Levantamiento de procesos críticos y revisión de expedientes 2024.	Informe de diagnóstico operativo.	Logística, áreas usuarias, Obras	Gerencia Municipal, OCI
Mes 2	Diseño de la Matriz de Riesgos por fases de contratación.	Matriz de Riesgos versión 1.	Logística, Comité de Riesgos	OCI, Asesoría Legal
Mes 3	Aprobación de la Matriz RACI institucional.	Matriz RACI aprobada y difundida.	Gerencia Municipal, Logística	OCI, Contabilidad, Presupuesto
Mes 3	Incorporación de Contabilidad y Obras como actores formales del flujo de control.	Flujograma validado con roles.	Logística, Contabilidad, Obras	Gerencia Municipal
Mes 4	Elaboración de checklists para actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual.	Tres listas de verificación aprobadas.	Logística, Asesoría Legal	OCI
Mes 5	Implementación de bitácora de valor estimado/referencial y estudio de mercado.	Registro de fuentes y validaciones.	Logística, Presupuesto	OCI
Mes 6	Implementación de repositorio de garantías, conformidades, adelantos y pagos.	Repositorio digital operativo.	TI, Logística, Contabilidad, Tesorería	Gerencia Municipal

Mes 7	Puesta en marcha del tablero de indicadores clave de desempeño.	Dashboard o matriz KPI actualizada.	TI, Logística	OCI, Gerencia Municipal
Mes 8	Primera evaluación trimestral de KPI y riesgos.	Informe de seguimiento trimestral.	Comité de Riesgos, OCI	Alcaldía, Gerencia Municipal
Mes 9	Ajustes a procedimientos según resultados del seguimiento.	Plan de acciones correctivas.	Logística, Legal, Contabilidad, Obras	OCI
Mes 10	Auditoría interna/simultánea de expedientes priorizados.	Informe de control preventivo.	OCI correspondiente	Gerencia Municipal
Mes 11	Evaluación de cumplimiento de recomendaciones y cierre de brechas.	Matriz de recomendaciones implementadas.	Gerencia Municipal, Logística	OCI
Mes 12	Informe final de implementación y plan de sostenibilidad.	Informe final; plan anual de continuidad.	Gerencia Municipal, Comité de Riesgos	Alcaldía, OCI

Nota. Elaboración propia

6.5.2. Responsables institucionales: Matriz RACI

El éxito del Plan de Implementación depende de la definición clara de roles, responsabilidades y niveles de participación de las áreas involucradas. En tal sentido, se adopta la matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), instrumento recomendado para fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Tabla 61

Matriz RACI

Actividad / componente	R Responsable	A Aprobador	C Consultado	I Informado
Aprobación del plan de mejora del SCI	Gerencia Municipal	Alcaldía	OCI correspondiente, Asesoría Legal	Todas las áreas
Diseño de Matriz de Riesgos por expediente	Logística / Comité de Riesgos	Gerencia Municipal	OCI, áreas usuarias, Obras, Contabilidad	Alcaldía

Validación de requerimientos técnicos	Área usuaria / Obras cuando corresponda	Gerencia Municipal	Logística, Asesoría Legal	Contabilidad, Presupuesto
Estudio de mercado y valor estimado/referencial	Logística	Gerencia Municipal	Área usuaria, Presupuesto, OCI	Contabilidad
Certificación presupuestal y disponibilidad	Presupuesto	Gerencia Municipal	Contabilidad, Logística	Tesorería, área usuaria
Control contable previo al devengado	Contabilidad	Oficina de Administración	Tesorería, Logística	Gerencia Municipal, OCI
Revisión legal de bases, contratos y modificaciones	Asesoría Legal	Gerencia Municipal	Logística, OCI	Áreas usuarias
Seguimiento de garantías, adelantos y penalidades	Logística / Contabilidad	Oficina de Administración	Tesorería, Asesoría Legal, OCI	Gerencia Municipal
Conformidad técnica de bienes, servicios u obras	Área usuaria / Obras	Gerencia Municipal	Logística, Contabilidad	Tesorería
Pago conforme a contrato y normativa	Tesorería	Oficina de Administración	Contabilidad, Logística	Gerencia Municipal, OCI
Seguimiento de recomendaciones de control	Gerencia Municipal	Alcaldía	OCI correspondiente	Todas las áreas

Nota. Elaboración propia

6.5.3. Recursos Requeridos

a) Recursos humanos

- Gerencia Municipal: liderazgo general del plan y coordinación interáreas.
- Órgano de Control Institucional (OCI): asesoría técnica, monitoreo y verificación.
- Unidad de Logística y Abastecimiento: implementación operativa de los controles.

- Unidad de Tecnología e Información: soporte de sistemas (dashboard, alertas, repositorios).
- Oficina de Recursos Humanos: capacitación y evaluación del desempeño.
- Asesoría Legal y Presupuesto: revisión normativa, validación de documentos y control presupuestal.

b) Recursos materiales y tecnológicos

- Equipos de cómputo con acceso a SEACE, SIGA y SIAF.
- Licencias de software de ofimática y herramientas de análisis (Excel avanzado, Power BI).
- Plataforma digital interna (intranet o SharePoint) para gestión documental y registro de riesgos.
- Módulo de base de datos para control de garantías, alertas y seguimiento de KPIs.

c) Recursos financieros

El financiamiento del plan se realizará con cargo al presupuesto institucional vigente, mediante la redistribución de partidas destinadas a capacitación, modernización institucional y tecnologías de la información, sin requerir inversiones extraordinarias, lo que asegura su viabilidad económica.

6.5.4. Indicadores clave de desempeño y forma de medición

Los indicadores clave de desempeño se medirán con periodicidad definida y con evidencia documental. Su finalidad no es solo mostrar avances, sino activar acciones correctivas cuando los resultados se alejen de la meta. La medición deberá consolidarse en un tablero de

control trimestral y ser presentada a la Gerencia Municipal y al órgano de control correspondiente.

Tabla 62

Indicadores de Evaluación y Control

KPI	Fórmula	Línea base	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente
% de procesos con matriz de riesgos previa	(Número de procesos con matriz de riesgos aprobada / total de procesos iniciados) x 100	Por calcular con expedientes 2024	$\geq 95 \%$	Trimestral	Logística / Comité de Riesgos	Matriz de riesgos; expediente
% de expedientes con checklist completo	(Expedientes con checklist completo / total de expedientes revisados) x 100	Por calcular	$\geq 95 \%$	Mensual	Logística	Checklist firmado
% de certificaciones presupuestales previas	(Procesos con certificación previa / total de procesos convocados) x 100	Por calcular	100 %	Mensual	Presupuesto / Contabilidad	SIAF; expediente
Tiempo medio de absolución de consultas	Suma de días hábiles empleados / número de consultas recibidas	Por calcular	≤ 3 días hábiles	Por proceso	Logística / Asesoría Legal	Registro de consultas
% de garantías vigentes registradas	(Garantías vigentes registradas / total de garantías exigibles) x 100	Por calcular	100 %	Mensual	Logística / Contabilidad	Repositorio de garantías
% de conformidades emitidas dentro de plazo	(Conformidades en plazo / total de conformidades emitidas) x 100	Por calcular	$\geq 90 \%$	Mensual	Área usuaria / Obras	Informe de conformidad
% de pagos con conformidad previa	(Pagos con conformidad previa / total de pagos efectuados) x 100	Por calcular	100 %	Mensual	Tesorería / Contabilidad	SIAF; expediente de pago
% de recomendaciones OCI implementadas	(Recomendaciones implementadas / recomendaciones emitidas) x 100	Por calcular	$\geq 85 \%$	Semestral	Gerencia Municipal	Matriz de seguimiento OCI
Reducción de observaciones recurrentes	[(Observaciones año base - observaciones año evaluado) / observaciones año base] x 100	Observaciones 2024	$\geq 50 \%$	Anual	Gerencia Municipal / OCI	Informes de control

Índice de madurez del SCI	Promedio de cumplimiento de componentes COSO en escala 0 a 5	Por calcular	≥ 4.0	Anual	Comité de Riesgos / OCI	Autoevaluación SCI
---------------------------	--	--------------	------------	-------	-------------------------	--------------------

Nota. Elaboración propia

6.5.5. Mecanismos de Seguimiento y Sostenibilidad

Para asegurar la continuidad y eficacia del plan, se establecen los siguientes mecanismos institucionales:

- Reuniones mensuales del Comité de Riesgos y Control Interno, para revisar incidentes, alertas y cumplimiento de metas.
- Informes trimestrales de avance elaborados por la Gerencia Municipal y remitidos a OCI y Alcaldía.
- Evaluación semestral del SCI, con actualización de la matriz de riesgos y revisión de indicadores.
- Revisión anual del plan y su integración en el Plan Operativo Institucional (POI) y en los Compromisos de Gestión del año siguiente.
- Retroalimentación continua a las áreas mediante informes de auditoría simultánea, asegurando la mejora sostenida del sistema.

6.5.6. Riesgos Potenciales de Implementación y Medidas de Mitigación

Tabla 63

Riesgos Potenciales de Implementación y Medidas de Mitigación

Riesgo potencial	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
Resistencia al cambio por parte del personal	Alta	Alta	Sensibilización y capacitaciones permanentes; liderazgo visible de la alta dirección.
Retraso en la aprobación de documentos normativos	Media	Alta	Asesoría legal continua y validación por etapas.
Falta de seguimiento de indicadores	Media	Media	Asignar responsables de KPIs en cada área y usar tableros automatizados.

Limitaciones tecnológicas	Media	Media	Priorizar soluciones en Excel/Power BI y utilizar infraestructura existente.
Rotación de personal clave	Media	Alta	Implementar inducción rápida y manuales estandarizados.

Nota. Elaboración propia

6.5.7. Evaluación del Impacto Esperado

La ejecución integral del Plan de Implementación permitirá generar impactos verificables a nivel operativo e institucional, entre los cuales destacan:

- Reducción de errores formales y observaciones OCI en un 50 %.
- Mejora del nivel de cumplimiento normativo y de la eficiencia en los procesos de contratación.
- Incremento del nivel de madurez del control interno, pasando de un nivel básico (2.5/5) a un nivel efectivo ($\geq 4/5$).
- Fortalecimiento de la cultura organizacional, reflejado en mayores niveles de integridad, responsabilidad y transparencia.

Conclusiones

1. Se concluye que el sistema de control interno influye positiva y significativamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024. El modelo de regresión lineal simple evidenció una correlación muy alta entre las variables, con un coeficiente de correlación de $R = 0.977$, un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.954$ y un valor de significancia menor a 0.05; por tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Este resultado demuestra que el fortalecimiento del sistema de control interno constituye un factor determinante para mejorar la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de las contrataciones y adquisiciones municipales.
2. Se concluye que la situación actual del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, presenta una aplicación parcial y un nivel de desarrollo insuficiente en sus componentes. Si bien se advierten avances en la estructura organizacional y en la asignación de funciones, persisten debilidades en el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo. Estas limitaciones impiden que el sistema de control interno funcione plenamente como un mecanismo preventivo, articulado y orientado a la mejora continua de la gestión institucional.
3. Se concluye que los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, presentan un nivel de desempeño intermedio, con avances en la certificación presupuestal, aprobación del expediente de contratación, otorgamiento de la buena pro, elaboración contractual y pagos. Sin embargo, se identifican debilidades en el estudio de mercado, determinación del valor estimado o referencial, calidad de las bases, absolución de consultas y observaciones, integración de bases, control de garantías, modificaciones contractuales, adelantos y seguimiento de la ejecución contractual. En consecuencia, dichos

procesos requieren mayor estandarización, control documentario y fortalecimiento técnico-normativo en sus fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual.

4. Se concluye que las dimensiones del sistema de control interno, consideradas de manera conjunta, influyen significativamente en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024. El modelo de regresión lineal múltiple presentó una relación fuerte, con un coeficiente de correlación de $R = 0.980$ y un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.960$, lo cual evidencia que el conjunto de dimensiones explica una proporción significativa de la variabilidad de los procesos de contratación. No obstante, de manera individual, las dimensiones que mostraron influencia estadísticamente significativa fueron la evaluación de riesgos y las actividades de control; mientras que ambiente de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión no evidenciaron significancia individual. Por ello, la mejora institucional debe priorizar la gestión de riesgos y la aplicación de controles efectivos, sin dejar de fortalecer los demás componentes del sistema.
5. Se concluye que la propuesta de mejora del sistema de control interno constituye una alternativa técnica y viable para fortalecer los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy. Dicha propuesta se sustenta en el modelo COSO y se estructura en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión. Asimismo, incorpora herramientas de gestión como la matriz de riesgos, matriz RACI, cronograma de implementación, indicadores clave de desempeño y mecanismos de seguimiento, permitiendo fortalecer la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de las contrataciones públicas en la entidad.

Recomendaciones

1. A la Alcaldía y a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Poroy, se recomienda institucionalizar la propuesta de mejora del sistema de control interno mediante acto administrativo formal, incorporándola en los instrumentos de gestión institucional y articulándola con el Plan Operativo Institucional. Asimismo, se recomienda asignar responsables, recursos humanos, técnicos y administrativos, con la finalidad de garantizar su implementación progresiva y contribuir al fortalecimiento de la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones.
2. A la Gerencia Municipal y a la Oficina de Administración de la Municipalidad Distrital de Poroy, se recomienda fortalecer integralmente el sistema de control interno en sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión. Para ello, deberán promoverse acciones orientadas a consolidar una cultura institucional basada en la ética, la responsabilidad funcional, la capacitación permanente, la identificación preventiva de riesgos, la comunicación oportuna entre áreas y el seguimiento continuo de las deficiencias detectadas.
3. Al Área de Logística o Abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Poroy, en coordinación con las áreas usuarias, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Asesoría Legal y la Gerencia de Infraestructura u Obras, se recomienda estandarizar los procedimientos de las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual. Para tal efecto, deberán implementarse formatos de requerimiento, listas de verificación, flujogramas, controles documentarios, mecanismos de revisión del estudio de mercado, verificación de certificación presupuestal, control de garantías,

conformidades y pagos, a fin de reducir errores administrativos y fortalecer la trazabilidad de los expedientes de contratación.

4. Al Comité de Riesgos y Control Interno, al Área de Logística o Abastecimiento y al Órgano de Control Institucional correspondiente, se recomienda priorizar la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación de riesgos y actividades de control, debido a que estas dimensiones demostraron mayor influencia individual en los procesos de contrataciones y adquisiciones. En ese sentido, deberá aplicarse una matriz de riesgos por cada proceso de contratación, así como controles preventivos y verificables en los puntos críticos del procedimiento, tales como requerimiento, estudio de mercado, valor estimado o referencial, bases, evaluación de ofertas, garantías, conformidades y pagos.
5. Al Órgano de Control Institucional correspondiente, a la Gerencia Municipal y a la Oficina de Administración de la Municipalidad Distrital de Poroy, se recomienda implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la propuesta mediante la matriz RACI, cronograma de ejecución, indicadores clave de desempeño y reportes periódicos de avance. Dichos instrumentos deberán permitir identificar responsables, plazos, metas, fuentes de verificación y medidas correctivas, con el propósito de asegurar la sostenibilidad de la propuesta, el cumplimiento de las recomendaciones de control y la mejora continua de los procesos de contrataciones y adquisiciones.

Referencias Bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Informe Anual 2022* .

<http://dx.doi.org/10.18235/0004783>

Banco Mundial. . (2007). *Fortalecimiento del buen gobierno: Enfoques y herramientas para la reforma del sector público*. . Washington, D.C.: Banco Mundial.

Bertalanffy, v. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. . New York: George Braziller.

Calle, A., & Nuñez, J. (13 de Setiembre de 2023). *Universidad Estatal del Sur de Manabí*.

Repositorio Digital UNESUM:

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5674/1/NU%c3%91EZ%20UGALDE%20JUAN%20ALFONSO.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. . McGraw-Hill.

Constitución Política del Perú . (s.f.).

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf?v=1594239946

Contraloría General de la República . (2019). *DIRECTIVA N° 006-2019-CG/INTEG*

“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO”. DIRECTIVA N° 006-2019-CG/INTEG “IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO”:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4981450/2614036-version-integrada-de-la-directiva-n-006-2019-cg-integ.PDF?v=1708021285>

Contraloría General de la República. (2014). *MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO*. Tarea Asociación Gráfica Educativa.

<https://doi.org/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4021252/Marco%20Conceptual%20de%20Control%20Interno.pdf.pdf>

COSO. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Decreto legislativo del sistema nacional de abastecimiento. (setiembre de 2018). *NORMAS LEGALES*. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18211-decreto-legislativo-n-1439/file>

Decreto Legislativo N° 1017. (Junio de 2008). *NORMAS LEGALES*.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01017.pdf>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

Enríquez, J. (Abril de 2021). *Universidad Politécnica Salesiana*. Repositorio Institucional: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20141/1/UPS-MSQ117.pdf>

Guamán, C. (Febrero de 2024). *Universidad Técnica de Cotopaxi*. Repositorio Institucional de UTC: <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstreams/49d67d69-eafe-4374-919d-0dc93898a7a4/download>

Harrington, H. J. . (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. : <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Instituto de Ciencias Hegel. (10 de Febrero de 2021). *El derecho administrativo en Perú: Qué es, concepto y ramas*. <https://hegel.edu.pe/blog/el-derecho-administrativo-en-peru-que-es-concepto-ramas/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20diferentes%20ramas%20del%20derecho,la%20recaudaci%C3%B3n%20de%20impuestos%20en%20el%20pa%C3%ADs.>

INTOSAI. (2010). *Directrices para la implementación del control interno en el sector público*. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization.

Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. : [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Kast, F. E. (1972). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencias* . McGraw-Hill.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.

La Contraloría General de la República. (Octubre de 2010). *ORIENTACIONES BÁSICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN GOBIERNOS LOCALES*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4021261/Orientaciones%20b%C3%A1sicas%20para%20el%20fortalecimiento%20del%20Control%20Interno%20en%20Gobierno%20Locales.pdf.pdf?v=1672856842>

La Contraloría General de la República. (2016). *DIRECTIVA N° 013-2016-CG/GPROD. “IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO”*:
https://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/gestion-compartida/directiva_ndeg_013-_2016-cg-gprod_implementacion_del_sistema_de_control_interno_en_las_entidades_del_estado_0.pdf

Laura, Y., & Taco, Y. (2024). *Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*. Repositorio Institucional UNSAAC:
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/10038/253T20241723_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado. (11 de Julio de 2014). *Normal Legales*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105211/Ley_30225_Ley_de_contratacion-es-julio2014.pdf

Ley N° 27785. (Julio de 2002). *Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/431141/Ley-27785.pdf?v=1574886460>

Ley N° 28716. (2006). *Ley de Control Interno de las entidades del Estado N° 28716*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477577/Ley_N_28716.pdf?v=1579639311

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (13 de Julio de 2002). DISPOSICIONES GENERALES. *DISPOSICIONES GENERALES*.

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones Ltda.
<https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=rMS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Mejía, I. (2022). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* . Repositorio Nacional de PUCE:
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/72be88cf-4172-4835-8f4b-52b10e889aef/content>

Mendoza, M. (18 de Marzo de 2021). *Universidad Católica Los Ángeles Chimbote*. Repositorio Institucional ULADECH CATÓLICA:
https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/21133/CONTROL_INTERNO_Y_GESTION_MENDOZA_PARIONA_MARUJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Mendoza, W. (22 de Diciembre de 2021). *Universidad Andina del Cusco* . Repositorio Digital UAC: <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/1586c8ac-d446-4cf3-9a31-46c7f52f242f/content>
- OCDE. (2016). (O. Publishing., Editor) Recomendación del Consejo sobre Contratación Pública: <https://doi.org/10.1787/9789264251755-es>
- Ormachea, J. (2023). *Universidad Continental* . Repositorio Institucional Continental: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13140/1/IV_FCE_310_TE_Ormachea_Almaraz_2023.pdf
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- PNUD. (2004). *La práctica del buen gobierno: Principios, estándares y capacidades institucionales*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- Quiroa, M. (01 de Julio de 2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-control-administrativo.html>
- Ramírez-Alujas, Á. . (2010). *La nueva gestión pública: Nuevas ideas y viejas prácticas*. CLAD Reforma y Democracia, (46), 1–20.
- Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado . (31 de Diciembre de 2018). DECRETO SUPREMO N° 344-2018-EF. *DECRETO SUPREMO N° 344-2018-EF*.

Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. (2006). *NORMAS DE CONTROL INTERNO. NORMAS DE CONTROL INTERNO.*

Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. (2008). “*Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado*”.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5498/RCG458-2008-CG.pdf?v=1529770756>

Resolución de contraloría N° 004-2017-CG. (2017). *Diario oficial del bicentenario EL PERUANO.*

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1038742/RCG004_2017_Guia_implementacion_SCI.pdf?v=1638289708

Robbins, S. P. (2018). *Administración (14. ed.)*. . Person Educación.

Roque, Y. (04 de Julio de 2022). *Universidad Andina del Cusco*. Repositorio Institucional UAC: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635265>

Ross, S. A. (1973). *The economic theory of agency: The principal’s problem. The American Economic Review*, 63(2), 134–139.

Ruíz, S. (07 de Diciembre de 2020). *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/159/197>

Sipión, S. (2022). *Universidad Nacional de Tumbes* . Repositorio Digital UNTUMBES : <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/63761/TESIS%20-%20SIPION%20RIOJAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suclupe, L., & Tejada, J. (2021). *Universidad Señor de Sipán* . REPOSITORIO

iNSTITUCIONAL :

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7982/Suclupe%20Llontop%20Luis%20%26%20Tejada%20Valdera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, H. (2022). *Universidad Técnica Estatal de Quevedo*. Repositorio Institucional UTEQ:

<https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7435>

Trujillo, J. (2023). *UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN*. REPOSITORIO

INSTITUCIONAL UNHEVAL:

<https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/d1a1b4ec-c9fb-4ca6-8199-e6790f74fcbd/content>

Zanelli, E. (2022). *UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO*.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL:

<https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/0f0235a5-7e94-4616-af8d-4ed8f19f9646/content>

Zúñiga, I. (29 de Setiembre de 2022). *Universidad Andina del Cusco*. Repositorio Institucional

UAC: <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/592f46b7-961d-4fe4-a222-3eb39f4419dc/content>

Zúñiga, L. J. (2019). *Gestión por procesos en las entidades públicas: Fundamentos y aplicación práctica*. Lima: Escuela Nacional de Administración Pública – SERVIR.

Apéndices

Apéndice N° 1: Matriz de Consistencia

“Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables / Dimensiones	Metodología
Problema general: ¿Qué propuesta de mejora del sistema de control interno, sustentada en el diagnóstico institucional y en el análisis de su influencia, puede diseñarse para fortalecer los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024?	Objetivo general: Diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno, sustentada en el diagnóstico institucional y en el análisis de su influencia en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.	Hipótesis general: El sistema de control interno influye de manera positiva y significativa en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024; por ello, una propuesta de mejora sustentada en el diagnóstico institucional permitirá fortalecer la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de dichos procesos.	Variable Independiente X: Sistema de Control Interno Dimensiones: X₁ Ambiente de control X₂ Evaluación de riesgos X₃ Actividades de control X₄ Información y comunicación X₅ Supervisión.	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicado Nivel: Explicativo–propositivo Diseño: No experimental, con análisis transversal
Problemas específicos: PE1. ¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando sus componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo? PE2. ¿Cuál es la situación actual de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual? PE3. ¿De qué manera influyen conjunta e individualmente las dimensiones del sistema de control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la	Objetivos específicos: OE1. Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando sus componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. OE2. Describir la situación actual de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, considerando las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual. OE3. Determinar la influencia conjunta e individual de las dimensiones del sistema de control interno en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la	Hipótesis específicas: HE1: La situación actual del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, presenta deficiencias en sus componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, lo cual limita su adecuado funcionamiento institucional. HE2: La situación actual de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024, presenta limitaciones en las fases de actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual, afectando la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de dichos procesos. HE3: Las dimensiones del sistema de control interno influyen conjunta e individualmente de manera positiva y significativa en los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.	Variable Dependiente Y: Procesos de Contrataciones y Adquisiciones Dimensiones: Y₁ Actuaciones preparatorias Y₂ Selección Y₃ Ejecución contractual Variable Propositiva: Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno	Población: Trabajadores Municipalidad Distrital de Poroy, 2024. Muestra: 35 trabajadores

Municipalidad Distrital de Poroy, 2024?	Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.	HE4: La propuesta de mejora del sistema de control interno, formulada a partir del diagnóstico institucional y del análisis de la influencia de sus dimensiones, contribuirá al fortalecimiento de la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.
PE4. ¿Qué propuesta de mejora del sistema de control interno puede formularse para fortalecer la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024?	OE4. Formular una propuesta de mejora del sistema de control interno para fortalecer la eficiencia, transparencia, legalidad y trazabilidad de los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2024.	

Apéndice N° 2: Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Ítem
Sistema de Control Interno	El Sistema de Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y Sistemas de una organización, que se elaboran para afrontar las amenazas y brindar un nivel adecuado de seguridad de que, al lograr la misión de la organización, se cumplirán sus metas, en otras palabras, es la administración misma enfocada en reducir los peligros (Contraloría General de la República, 2014).	Operacionalmente el Sistema de Control Interno se traduce en acciones y medidas específicas implementadas para garantizar el logro de objetivos en el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión (Modelo COSO, 2013) (Contraloría General de la República, 2019).	X.1 Ambiente de control	X.1.1 Integridad y valores éticos	Escala de Likert (1 al 5)	1
				X.1.2 Independencia de la supervisión del control interno		2
				X.1.3 Estructura organizacional		3
				X.1.4 Competencia profesional		4
			X.2 Evaluación de riesgos	X.2.1 Objetivos claros	Escala de Likert (1 al 5)	5
				X.2.2 Gestión de riesgos que afectan los objetivos		6
				X.2.3 Identificación de fraude en la evaluación de riesgos		7
				X.2.4 Monitoreo de cambios que podrían impactar al sistema de control interno		8
			X.3 Actividades de control	X.3.1 Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	Escala de Likert (1 al 5)	9
				X.3.2 Controles sobre las tecnologías de la información y comunicación		10
				X.3.3 Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos		11
			X.4 Información y comunicación	X.4.1 Información de calidad		12
				X.4.2 Comunicación interna		13
				X.4.3 Comunicación externa		14
			X.5 Supervisión	X.5.1 Evaluación para comprobar el control interno		15
				X.5.2 Comunicación de deficiencias de control interno		16

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Ítem
Procesos de Contrataciones y Adquisiciones	Es un procedimiento técnico mediante el cual se lleva a cabo la adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras de forma eficiente y oportuna para el Estado. Este proceso sigue una serie de acciones de carácter técnico, administrativo y legal, necesarias para que las distintas dependencias puedan cumplir con sus objetivos y alcanzar sus metas, considerando el presupuesto asignado (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).	Los procesos de contrataciones y adquisiciones se operan mediante una secuencia de fases: actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual (Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado , 2018).	Y.1 Actuaciones preparatorias	Y.1.1 Requerimiento	Escala de Likert (1 al 5)	17
				Y.1.2 Estudio de mercado		18
				Y.1.3 Valor referencial		19
				Y.1.4 Certificación presupuestal		20
				Y.1.5 Aprobación del expediente de contratación		21
				Y.1.6 Designación del comité		22
				Y.1.7 Aprobación de las bases		23
			Y.2 Selección	Y.2.1 Convocatoria	Escala de Likert (1 al 5)	24
				Y.2.2 Registro de participantes		25
				Y.2.3 Formulación de consultas y observaciones		26
				Y.2.4 Absolución de consultas y observaciones		27
				Y.2.5 Integración de las bases		28
				Y.2.6 Presentación de la oferta		29
				Y.2.7 Evaluación y calificación de la oferta		30
				Y.2.8 Otorgamiento de la buena pro		31
			Y.3 Ejecución contractual	Y.3.1 Contrato	Escala de Likert (1 al 5)	32
				Y.3.2 Garantía		33
				Y.3.3 Modificaciones del contrato		34
				Y.3.4 Resolución de contratos		35
				Y.3.5 Adelantos		36
				Y.3.6 Pagos		37

Nota: Elaboración propia

Apéndice N° 3: Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY

Estimado(a) participante:

Me encuentro realizando un trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es conocer su opinión en base a su experiencia y conocimientos respecto al funcionamiento del **Sistema de control interno** en los **Procesos de contrataciones y adquisiciones** de esta entidad.

Su participación es fundamental para recabar información valiosa que contribuirá al diagnóstico y la mejora de los procesos institucionales. Le solicito responder con la mayor sinceridad, objetividad y precisión posible cada una de las preguntas del cuestionario.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. Condición laboral:
a) Nombrado () b) Contratado ()
2. Grado de instrucción:
a) Bachiller () b) Titulado () c) Otros
3. Tiempo de experiencia profesional laborando en la Municipalidad:
a) 1 mes a 1 año () b) 1 año a 3 años () c) 3 años a más ()

4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para cada una de las preguntas que se presentan a continuación, por favor seleccione con una (X) la opción que considere más adecuada.

Utilice, por favor, la siguiente escala:

Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1 2 3 4 5
1. ¿Considera que en la municipalidad se promueven la integridad y valores éticos en todos los niveles?	1 2 3 4 5
2. ¿Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión del sistema de control interno?	1 2 3 4 5

3. ¿La estructura organizacional está claramente definida y formalizada?	1 2 3 4 5
4. ¿El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones?	1 2 3 4 5
5. ¿Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones y adquisiciones?	1 2 3 4 5
6. ¿Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de dichos objetivos?	1 2 3 4 5
7. ¿Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos?	1 2 3 4 5
8. ¿Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno?	1 2 3 4 5
9. ¿Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos identificados?	1 2 3 4 5
10. ¿Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información y comunicación usadas?	1 2 3 4 5
11. ¿Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos escritos?	1 2 3 4 5
12. ¿La información generada para el control interno es de calidad y suficiente?	1 2 3 4 5
13. ¿La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva?	1 2 3 4 5
14. ¿Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa (con proveedores, órganos de control, etc.)?	1 2 3 4 5
15. ¿Se evalúa regularmente el sistema de control interno?	1 2 3 4 5
16. ¿Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas oportunamente?	1 2 3 4 5

5. PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES

Para cada una de las preguntas que se presentan a continuación, por favor seleccione con una (X) la opción que considere más adecuada.

Utilice, por favor, la siguiente escala:

Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES	1 2 3 4 5
17. ¿Las áreas usuarias formulan apropiadamente el requerimiento de bienes/servicios?	1 2 3 4 5
18. ¿Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales?	1 2 3 4 5
19. ¿El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente y refleja los precios del mercado?	1 2 3 4 5
20. ¿Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso?	1 2 3 4 5
21. ¿El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias?	1 2 3 4 5

22. ¿Se designa oportunamente el comité de selección?	1 2 3 4 5
23. ¿Las bases de los procesos son aprobadas correctamente?	1 2 3 4 5
24. ¿La convocatoria se realiza según los plazos establecidos?	1 2 3 4 5
25. ¿El registro de participantes cumple con los requisitos legales?	1 2 3 4 5
26. ¿Se permite a los participantes formular consultas y observaciones sobre las bases del proceso?	1 2 3 4 5
27. ¿Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna, clara y fundamentada?	1 2 3 4 5
28. ¿La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes?	1 2 3 4 5
29. ¿La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa?	1 2 3 4 5
30. ¿La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva?	1 2 3 4 5
31. ¿Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos?	1 2 3 4 5
32. ¿La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido en las bases y la normativa?	1 2 3 4 5
33. ¿Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido en la normativa?	1 2 3 4 5
34. ¿Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente?	1 2 3 4 5
35. ¿Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento?	1 2 3 4 5
36. ¿El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna y de acuerdo con las condiciones contractuales?	1 2 3 4 5
37. ¿Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa?	1 2 3 4 5

6. INFORMACION PERSONAL:

a) Edad: _____

b) Sexo: Hombre () Mujer ()

Nota: La información de este cuestionario es estrictamente confidencial y sólo será utilizado para los fines de esta investigación.

¡MUCHAS GRACIAS!

Apéndice N° 4: Validación de Instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES:

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION: "PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY, 2024"

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario para la Elaboración de una Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno en los Procesos de Contrataciones y Adquisiciones de la Municipalidad Distrital de Poro.

1.3 INVESTIGADOR: Br. Yabel Silva Guevara.

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1 Nombres y Apellidos: Dr. Jorge Luis Díaz Ugarte

2.2 Lugar y Fecha: Cusco, 01/08/2025

2.3 Cargo e Institución donde labora: Profesor Asociado, UNSAAC

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
FORMA	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado					X
	3. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					X
CONTENIDO	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación					X
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
	8. CONSISTENCIA	Se trata en aspectos teóricos científicos de la investigación					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al producto del diagnóstico					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

95%

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:



Procede su aplicación.



Debe corregirse.

Sello y firma del Experto
D.N.I. 23986140
Teléfono: 984948357

Apéndice N° 5: Base de Datos

SUJETO	(V1) Variable 1																(V2) Variable 2																										Variables
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37						
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	V1	V2				
1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3				
2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	2	3	2	3	4	2	3				
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4					
5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3				
6	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5				
7	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3				
8	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4				
9	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3				
10	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5				
11	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3			
12	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4				
13	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3				
14	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5			
15	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3				
16	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	2	3				
17	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4				
18	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3				
19	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5				
20	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	4	2	3				
21	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4				
22	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
23	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3				
24	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4				
25	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5				
26	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3				
27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3				
28	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4				
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3				
30	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5				
31	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4				
32	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3				
33	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4				
34	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3				
35	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5			

Apéndice N° 6: Reporte del Software Estadístico SPSS Versión 30

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	preg_1	Numérico	8	0	1.- ¿Considera que en la municipalidad se promueven la integridad y valores éticos en todos los niveles?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	preg_2	Numérico	8	0	2.- ¿Existe independencia y autonomía suficiente en la supervisión del sistema de control interno?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	preg_3	Numérico	8	0	3.- ¿La estructura organizacional está claramente definida y formalizada?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	preg_4	Numérico	8	0	4.- ¿El personal cuenta con la competencia profesional adecuada para sus funciones?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	preg_5	Numérico	8	0	5.- ¿Se han establecido objetivos claros para los procesos de contrataciones y adquisiciones?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	preg_6	Numérico	8	0	6.- ¿Se identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de dichos objetivos?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	preg_7	Numérico	8	0	7.- ¿Se identifican potenciales fraudes durante la evaluación de riesgos?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	preg_8	Numérico	8	0	8.- ¿Se monitorean los cambios que podrían impactar el sistema de control interno?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	preg_9	Numérico	8	0	9.- ¿Existen actividades de control claramente definidas para mitigar riesgos identificados?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	preg_10	Numérico	8	0	10.- ¿Se implementan controles efectivos sobre las tecnologías de información y comunicación usadas?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	preg_11	Numérico	8	0	11.- ¿Las actividades de control se despliegan a través de políticas y procedimientos escritos?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	preg_12	Numérico	8	0	12.- ¿La información generada para el control interno es de calidad y suficiente?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	preg_13	Numérico	8	0	13.- ¿La comunicación interna sobre los procesos es fluida y efectiva?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	preg_14	Numérico	8	0	14.- ¿Se dispone de mecanismos adecuados para la comunicación externa (con proveedores, órganos de control, etc.)?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	preg_15	Numérico	8	0	15.- ¿Se evalúa regularmente el sistema de control interno?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	preg_16	Numérico	8	0	16.- ¿Las deficiencias encontradas en el control interno son comunicadas oportunamente?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	preg_17	Numérico	8	0	17.- ¿Las áreas usuarias formulan apropiadamente el requerimiento de bienes/servicios?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	preg_18	Numérico	8	0	18.- ¿Se realiza adecuadamente el estudio de mercado para definir valores referenciales?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	preg_19	Numérico	8	0	19.- ¿El valor referencial es determinado de acuerdo con la normativa vigente y refleja los precios del mercado?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	preg_20	Numérico	8	0	20.- ¿Se verifica la existencia de certificación presupuestal antes de iniciar el proceso?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	preg_21	Numérico	8	0	21.- ¿El expediente de contratación cuenta con todas las aprobaciones necesarias?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	preg_22	Numérico	8	0	22.- ¿Se designa oportunamente el comité de selección?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	preg_23	Numérico	8	0	23.- ¿Las bases de los procesos son aprobadas correctamente?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	preg_24	Numérico	8	0	24.- ¿La convocatoria se realiza según los plazos establecidos?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	preg_25	Numérico	8	0	25.- ¿El registro de participantes cumple con los requisitos legales?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	preg_26	Numérico	8	0	26.- ¿Se permite a los participantes formular consultas y observaciones sobre las bases del proceso?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	preg_27	Numérico	8	0	27.- ¿Las consultas y observaciones son absueltas de manera oportuna, clara y fundamentada?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	preg_28	Numérico	8	0	28.- ¿La integración de las bases considera todas las observaciones pertinentes?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	preg_29	Numérico	8	0	29.- ¿La presentación de ofertas se realiza conforme a la normativa?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	preg_30	Numérico	8	0	30.- ¿La evaluación y calificación de ofertas es transparente y objetiva?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	preg_31	Numérico	8	0	31.- ¿Se otorga la buena pro siguiendo los criterios establecidos?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	preg_32	Numérico	8	0	32.- ¿La elaboración del contrato se realiza en estricto cumplimiento de lo establecido en las bases y la normativa?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33	preg_33	Numérico	8	0	33.- ¿Se exige la presentación de las garantías correspondientes según lo establecido en la normativa?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
34	preg_34	Numérico	8	0	34.- ¿Las modificaciones del contrato se gestionan y documentan correctamente?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
35	preg_35	Numérico	8	0	35.- ¿Las resoluciones de contratos cuentan con sustento y procedimiento?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
36	preg_36	Numérico	8	0	36.- ¿El trámite de adelantos se realiza de manera oportuna y de acuerdo con las condiciones contractuales?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
37	preg_37	Numérico	8	0	37.- ¿Los pagos se efectúan conforme al contrato y la normativa?	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
38	var_1	Numérico	8	0	(V1) Variable 1 Sistema de Control Interno	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
39	var_2	Numérico	8	0	(V1) Procesos de Contrataciones y Adquisiciones	{1, Nada}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Apéndice N° 7: Registro Fotográfico



