



Sistema de Control Interno en el Sector Defensa y la
Reingeniería de los Procesos

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL**

AUTOR:

Bach. Salazar Gonzales Jorge Luis

REVISOR - ASESOR:

Metodológico: Dr. Ernesto Villon Bruno

Temático: Dr. Freddy Alvares Torres

Temático: Dr. Máximo Olaya Moreno

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Perú rumbo al OCDE

LIMA -PERÚ

2022

Jurado evaluador

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada: Sistema de Control Interno en el Sector Defensa y la Reingeniería de los Procesos, dan conformidad de la aprobación de la defensa de tesis a cargo del Magister Salazar Gonzales Jorge Luis, sugiriendo continúe con el procedimiento para optar al grado académico de: Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional.

Presidente

Dr. Freddy ALVAREZ TORRES

Secretario

Dr. Ernesto VILLÓN BRUNO

Vocal

Dr. Oscar NOGUERA BEDOYA

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por ser mi soporte espiritual durante la elaboración de esta investigación, guiándome por el camino del bien hacia el logro de mis objetivos.

Agradezco al Centro de Altos Estudios Nacionales, a sus docentes, directivos y planta orgánica en general por su profesionalismo demostrado durante el desarrollo de la maestría, permitiéndome obtener los conocimientos adecuados para mi desempeño profesional.

Dedicatoria

A mi familia, por ser mi motivación día a día durante el desarrollo de la maestría, por su paciencia demostrada a lo largo de todas las actividades que realizaba.

A mis padres, por su apoyo incondicional evidenciado en cada paso de mi carrera.

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Yo, Salazar Gonzales Jorge Luis, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43318870, con domicilio real en Avenida General Recavarren N° 1300, Residencial Vista Verde, en el distrito de Surquillo, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresado del Centro de Altos Estudios Nacionales declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada “Sistema de Control Interno en el Sector Defensa y la Reingeniería de los Procesos”, que presento a los 14 días del mes de diciembre del año 2021, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad al Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como el único responsable.

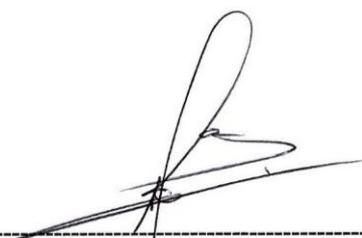


SALAZAR GONZALES JORGE LUIS
CRL EP
DNI: 43318870

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “Sistema de Control Interno en el Sector Defensa y la Reingeniería de los Procesos”, presentada para optar el grado académico de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (Renati) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 14 de diciembre del 2021



SALAZAR GONZALES JORGE LUIS
CRL EP
DNI: 43318870

Índice

	Página
Carátula	i
Jurado evaluador	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaración jurada de autoría	v
Autorización de publicación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstrac	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1	Descripción de la realidad problemática	16
1.2	Preguntas de investigación	18
1.3	Objetivos de la investigación	18
1.4	Justificación y viabilidad	18
1.5	Delimitación de la investigación	19

1.6	Limitaciones de la investigación	20
-----	----------------------------------	----

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1	Antecedentes de la investigación	21
2.1.1	Investigaciones nacionales	21
2.1.2	Investigaciones internacionales	23
2.2	Teorías	24
2.3	Marco conceptual	36

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1	Enfoque de investigación	42
3.2	Tipo de investigación	42
3.3	Método de investigación	42
3.4	Escenario de estudio	43
3.5	Objeto de estudio	43
3.6	Observable(s) de estudio	43
3.7	Fuentes de información	44
3.8	Técnica e instrumentos de acopio de información	45
3.8.1	Técnica de acopio de información	45
3.8.2	Instrumento de acopio de información	45
3.9	Acceso al campo y acopio de información	46
3.9.1	Acceso al campo	46

3.9.2 Acopio de información	46
3.10 Método de análisis de información	47
CAPÍTULO IV	
Análisis y síntesis	49
CAPÍTULO V	
Diálogo teórico – empírico	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Propuesta para enfrentar la realidad problemática	66
Referencias bibliográficas	70
Anexos	
Anexo 1: Matriz de consistencia	77
Anexo 2: Instrumentos de acopio de información	81
Anexo 3: Autorización de acceso al campo	92
Anexo 4: Autorización para el levantamiento de información	93

Índice de tablas

N°	Tabla	Página
01	Principios del control interno	25
02	Fuentes primarias de la investigación	44
03	Categorías y subcategorías para identificar en las entrevistas	49
04	Categorías y subcategorías para identificar en las entrevistas	56
05	Funciones de la IGE y de las Inspectorías de 3er y 4to nivel	60

Índice de figuras

N°	Figura	Página
01	Componentes del sistema de control interno	27
02	Tipo de control gubernamental	28
03	Proceso de implementación del sistema de control interno	29
04	Plazos para la presentación de los entregables exigidos en la Directiva N° 006-2019CG/INTEG	31
05	Pasos para la determinación de procesos	35
06	Pasos para la Seguimiento, medición y análisis de procesos	35
07	Pasos para la mejora de procesos	35
08	Esquema del proceso de implementación del SCI en el Estado	52
09	Esquema del proceso de implementación del SCI en el Ejército	54
10	Esquema de la propuesta de mejora	66

Resumen

La presente investigación tiene por título “Sistema de Control Interno en el Sector Defensa y la Reingeniería de los procesos” tiene como objetivo consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento.

El proceso metodológico de la tesis se basó en un enfoque cualitativo con la finalidad de comprender el proceso de implementación del sistema de control interno en el Ejército, en función a ello, presentar recomendaciones. En cuanto, al tipo de investigación que se utilizó fue el teórico – empírico, este permitió analizar con una óptica teórica la situación actual de la implementación del SCI. El escenario de estudio estuvo centrado en las instalaciones del Ejército del Perú, principalmente la Inspectoría General del Ejército y sus niveles.

La recolección de información se basó en fuentes primarias, basadas en las entrevistas a los representantes responsables del control interno en el Ejército. Para el acopio de la información, se utilizó como técnica la entrevista semiestructurada y el análisis documental, por ende los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista semiestructurada y la ficha de registro.

Posterior a la recolección y análisis de la información, esta tesis concluyó que el SCI representa una oportunidad para mejorar la gestión administrativa, constituyéndose como una herramienta de gestión para mitigar los múltiples riesgos, sin embargo, se ha identificado múltiples áreas de oportunidad que requieren ser atendidas.

Frente a los principales hallazgos de esta investigación, a manera de contribución se ha propuesto un plan de mejora basado en la reingeniería de procesos, cuya estructura se basa en tres ejes fundamentales: tecnología, asignación de roles (definir responsabilidades) y la mejora continua; ello busca atender la situación problemática del proceso de implementación de control interno.

Abstract

The present research is entitled "Internal Control System in the Defense Sector and the Reengineering of the processes". Its objective is to consolidate the effectiveness of the Internal Control System in the Defense Sector from the implementation and operation process.

The methodological process of the thesis was based on a qualitative approach in order to understand the process of implementation of the internal control system in the Army, based on this, present recommendations. As for the type of research that was used, it was theoretical - empirical, this allowed us to analyze the current situation of the implementation of the SCI from a theoretical perspective. The study scenario was centered on the Peruvian Army facilities, mainly the Army General Inspection and its levels.

Information gathering was based on primary sources, based on interviews with representatives responsible for internal control in the Army. To collect the information, the semi-structured interview and documentary analysis were used as a technique, therefore the instruments used were the semi-structured interview guide and the registration form.

After collecting and analyzing the information, this thesis concluded that the SCI represents an opportunity to improve administrative management, becoming a management tool to mitigate multiple risks, however, multiple areas of opportunity have been identified that need to be addressed. attended.

Faced with the main findings of this research, an improvement plan based on the reengineering of processes has been proposed as a contribution, whose structure is based on three fundamental axes: technology, role assignment (define responsibilities) and continuous improvement; This seeks to address the problematic situation of the internal control implementation process.

Introducción

El Sistema de Control Interno se viene implementando en las diferentes entidades del Estado bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, cuya finalidad es mejorar los sistemas de gestión y obtener resultados óptimos para la administración pública. La implementación de este sistema en las entidades públicas responde a un marco normativo establecido por la Contraloría General de la República que está conformado por ejes y actividades que se deben de cumplir de acuerdo a las fechas previstas. Asimismo, el Estado como parte de la Política Nacional de Modernización viene implementando en todas las entidades públicas la gestión por procesos, considerado como un pilar fundamental de la modernización, con la finalidad de mejorar los diferentes procesos de las entidades públicas.

En este contexto, el Ejército del Perú a través de la Inspectoría General del Ejército realiza actividades alineadas al proceso de implementación del Sistema de Control Interno, sin embargo, las particularidades del Ejército exigen que este proceso difiera de una entidad pública convencional. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento, para lo cual se analiza el actual proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno, se identifican las oportunidades de mejora en dicho proceso y se estructura una propuesta de mejora, basado en el análisis de la reingeniería de los procesos, considerando a la gestión por procesos como parte de la modernización de la gestión pública. Por lo expuesto, este plan de tesis se ha estructurado de acuerdo con el detalle siguiente:

El capítulo I denominado Planteamiento del Problema, contiene la descripción de la realidad problemática de esta investigación. Además, de plantear las preguntas y objetivos de investigación que guían la realización de la tesis.

El capítulo II denominado Estado del Conocimiento, contiene las teorías que sustentan y respaldan esta investigación. También, se muestran los antecedentes nacionales e internacionales que son una referencia para esta tesis.

El capítulo III denominado Metodología de la Investigación, describe el proceso metodológico que se seguirá para desarrollar la tesis, planteando el enfoque, tipo, diseño y los instrumentos de investigación.

El capítulo IV denominado Análisis y síntesis, contiene el análisis de los resultados obtenidos producto de las entrevistas realizadas, identificando las principales características de la implementación del sistema de control interno en el Ejército

El capítulo V denominado Diálogo teórico – empírico, tiene la discusión de los resultados en contraste con las teorías establecidas en el marco teórico de esta tesis.

Luego, se han planteado conclusiones y recomendación para atender la situación problemática de esta investigación. Por último, se ha desarrollado una propuesta de mejora enfocada en los principales cambios a realizar dentro del proceso de implementación del Sistema de Control Interno.

I. Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

A lo largo de los años el enfoque de control interno ha ido evolucionando a nivel internacional, partiendo desde la Declaración sobre las Normas de Auditoría en 1948 con un concepto enfocado en el ámbito financiero y contable, el cual tuvo modificaciones a partir de los años 90, con la constitución del Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (Maldonado, 2004). La nueva modificación se enfocó en brindar un marco conceptual común que facilite la evaluación de las organizaciones públicas y privadas, mediante la implementación de controles (Coloma & De la Costa, 2014). Los nuevos alcances del control interno radican en el autocontrol, autorregulación y la autogestión cuyo enfoque se centra en identificar, evaluar y gestionar los riesgos.

Este nuevo enfoque de control interno permite el control de la gestión pública, la prevención contra la corrupción y las ilegalidades (Carmona & Barrios, 2007). Sin embargo, la implementación del control interno a nivel internacional se ha visto debilitada por los constantes casos de corrupción, entre los que destacan el Caso Odebrecht, que implica la corrupción en las altas esferas de la política en varios países de Latinoamérica, como la Operación Lava Jato en Brasil y que tres años después, ha desembocado en la detención de 700 personas y ha sacado a la luz más de 1,300 millones de dólares en sobornos a funcionarios públicos, lavado de dinero, empresas fantasmas, paraísos fiscales, financiamiento de partidos políticos, entre otros ligados a corrupción de funcionarios.

Lo expuesto se ha destapado en auditorías posteriores, entonces a nivel mundial se determinó la importancia de la aplicación del control interno que permita detectar los actos de corrupción y pueda ejecutar acciones que le permitan reducir los riesgos vinculados a ellas. Por su parte el Perú, viene implementando el sistema de control interno a nivel nacional mediante diferentes herramientas legales y normativas cuya aplicación es de necesidad imperativa con la finalidad de mejorar las condiciones gubernamentales y evitar, en la medida de lo posible, casos de corrupción a nivel nacional.

De la revisión normativa tenemos la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, en la cual se establece las

normas para el funcionamiento del Sistema Nacional de Control y el de la Contraloría General de la República, instaurando un control gubernamental que considere la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, señalando que existe un control interno y externo. Se entiende por control interno, a las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, de competencia exclusiva de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las mismas entidades.

En esa misma línea, se emitió la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, cuyo objetivo fue regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, así también se tiene la Directiva N° 006 – 2019, de la Contraloría General de la República, cuya finalidad es implementar el Sistema de Control Interno y constituirse como una herramienta de gestión permanente, que contribuya y promueva una gestión eficiente, eficaz, ética y transparente; a través del aplicativo SCI, y conforme el cronograma establecido en la Directiva.

En esa misma línea, el Estado Peruano a través del Decreto Supremo N° 004-PCM, promulgó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, estableciendo a la gestión por procesos como un pilar fundamental para la modernización. Las entidades públicas han iniciado su proceso de modernización implementando la gestión por procesos para mejorar la gestión de cada organización, teniendo en consideración la norma técnica N° 001 “Implementación de la Gestión por procesos”.

El Sector Defensa, particularmente el Ejército del Perú viene implementando desde el 2017 el sistema de control interno, a través de la rectoría de la Inspectoría General del Ejército, para lo cual se emitieron diferentes directivas y se llevaron a cabo constantes reuniones para agilizar la implementación. Ello será objeto de análisis de esta investigación, permitiendo la identificación de áreas de oportunidad en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, teniendo en consideración que, según aspectos teóricos, la implementación de una determinada política es un proceso complicado que requiere de diferentes factores para su éxito, basado en el análisis de procesos utilizando la reingeniería como parte de la metodología de mejora.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuál es la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento?

¿Cómo se está llevando a cabo el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el proceso de implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa?

¿Cómo debería ser la propuesta de mejora para el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control en el Sector Defensa?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analizar el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman.

Identificar las oportunidades de mejora en el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa.

Estructurar una propuesta de mejora por medio de la reingeniería de procesos los cambios del proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa.

1.4 Justificación y viabilidad

El control interno se constituye como una herramienta institucional, que le brinda facultades a las organizaciones de asesorar y fiscalizar su desempeño organizacional, reduciendo el riesgo de generar problemas estructurales. Por ello, que su adecuada implementación permitiría a las organizaciones la reducción de

riesgos significativos relacionados con la ejecución presupuestal y procedimientos administrativos. En ese sentido, el aporte de la presente investigación está centrado en proponer lineamientos para mejorar la implementación del sistema de control interno en el sector como una herramienta de gestión permanente, a fin de evitar la corrupción en la organización y contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueva una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

La importancia de la implementación del Sistema de Control Interno en las diferentes instituciones armadas que integran el Sector Defensa permitirá reducir de gran manera los riesgos que implican actos de corrupción por parte de los funcionarios; asimismo aumentará el control dentro del cumplimiento de sus funciones, en el cual los altos mandos puedan aplicar el control interno dentro de las Unidades, constituyéndose una herramienta para mejorar los procesos y procedimientos internos y para mejorar la gestión de los altos mandos.

En ese sentido, es indispensable considerarla como una herramienta que permita evitar la corrupción en el mencionado sector. Para ello, la implementación debe ser vista como una decisión política, que está incorporada en un estatuto (Sabatier & Mazmanian, 1983), ello debe guiar el proceso de ejecución, siendo necesaria el análisis del proceso de implementación

1.5 Delimitación de la investigación.

1.5.1 Delimitación temática

La delimitación temática de la presente tesis está constituida por el Sistema de Control Interno, que viene conduciendo la Contraloría General de la República y los conceptos vinculados a la implementación de políticas públicas.

1.5.2 Delimitación espacial

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la Inspectoría General del Ejército, que se encuentra en el Cuartel General del Ejército ubicado en el Distrito de San Borja.

1.5.3 Delimitación temporal

La presente investigación se realizará en el año 2021.

1.6 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de esta investigación se muestran a continuación:

Tiempo. El autor de esta investigación se encuentra realizando estudios de maestría a tiempo completo, lo cual limita la realización de diferentes actividades dentro del proceso de investigación, dado que la realización de esta tesis no será exclusiva, sino que tendrá que sobrellevarlo con diferentes asignaturas propias de la maestría.

Presupuesto. El desarrollo de esta investigación no cuenta con financiamiento externo, el autor es el responsable de la asignación de los recursos de la investigación, ergo el presupuesto está alineado a la disponibilidad económica del autor de esta investigación.

Acceso a la información. Se podrían presentar restricciones en el acceso a la información, debido a que esta se encuentra en el alto nivel del comando de la institución, situación que será superada solicitando autorizaciones y permisos de manera escrita.

II. Estado del conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones nacionales

Arribasplata (2018) elaboró una tesis titulada “El control interno y desempeño laboral del personal del Hospital José Hernán Soto Cadenillas, Chota, 2018”. Tesis de maestría. El objetivo general de la mencionada investigación fue determinar cómo se relaciona el Sistema de control interno con el desempeño laboral del personal del Hospital José Hernán Soto Cadenillas. En cuanto a la metodología utilizada en la citada investigación, se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, siendo el nivel de investigación correlacional, con un diseño no experimental transversal. La población analizada en esta investigación estuvo conformada por 192 trabajadores del hospital José Hernán Soto Cadenillas, entre administrativos y asistenciales. La muestra fue de 65 trabajadores. Se utilizó como técnica de investigación la encuesta y su instrumento fue el cuestionario. Los resultados de la tesis indican que el 78% de los trabajadores aceptan el sistema de control interno, siendo su satisfacción laboral en 82.2%, por lo tanto, existe una relación significativa entre las variables control interno y desempeño laboral. Asimismo, el autor, como parte de los resultados de la tesis, se resalta las fortalezas del sistema de control interno, entre las que destacan la autogestión, la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa. La mencionada tesis evidencia que los trabajadores de una entidad pública tienen aceptación en la implementación del sistema de control interno, por sus respectivas fortalezas, además que fortalece la satisfacción laboral de los trabajadores.

Condezo & Cristóbal (2018) elaboraron una tesis titulada “El control interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco, período 2018”. Tesis de maestría. El objetivo general de la mencionada investigación se centró en conocer de qué manera el control interno como instrumento de gestión contribuye para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco. El proceso metodológico que siguió esta investigación fue del tipo de investigación aplicada, en un nivel descriptivo y correlacional. La población que fue objeto de estudio estuvo conformada por 72 personas entre alcaldes, regidores y funcionarios de los

gobiernos locales, siendo la muestra el mismo número de la población. En los resultados de esta tesis se muestra que existen limitaciones en la implementación del Sistema de Control Interno, dado que no cuentan con un plan de trabajo, el cual se constituye como una limitante para proteger al gobierno local de actos de corrupción. Asimismo, uno de los resultados de la mencionada investigación evidencia que el principal problema para la elaboración del plan de trabajo es el desarrollo del diagnóstico del Sistema de Control Interno, dado que este no posee objetividad. La mencionada tesis evidencia los problemas que existen para la implementación del sistema de control interno, lo cual, es un referente para el análisis del sistema de control interno en el sector Defensa.

Cárdenas (2019) elaboró una investigación titulada “Sistema de Control Interno y su influencia en la gestión institucional del Banco de la Nación”. Tesis de maestría. El objetivo general fue determinar si el sistema de control interno influye en la gestión institucional del Banco de la Nación y sus objetivos específicos se centraron en identificar de qué manera el ambiente de control influye en el establecimiento de los objetivos y metas de la institución; demostrar cómo la evaluación de riesgos influye en el desarrollo de las políticas institucionales de la entidad; y verificar cómo las actividades de control interno influyen en ser eficiente y eficaz. El proceso metodológico se centró en desarrollar la investigación mediante un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación descriptivo. El método de análisis utilizado fue el inductivo, mediante la observación y verificación de los eventos suscitados al interior del banco. Aunado a ello, el alcance de la investigación fue descriptivo correlacional, ya que se buscó conocer cómo se relaciona o el grado de asociación que existe entre el sistema de control interno y la gestión administrativa del mencionado banco. En cuanto al diseño de la investigación, este fue no experimental transeccional. La población que fue objetivo de este estudio se centró en 640 personas receptoras de la Macro región Lima, por ende, la muestra fue de 177. Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Los resultados de la investigación muestran que el sistema de control interno influye en la gestión institucional del Banco de la Nación. Otro de los resultados de la investigación evidencia que el ambiente de control influye al establecer los objetivos y metas de

la institución. Además, existe una relación fuerte entre la evaluación de riesgos y las políticas institucionales de la entidad; y las actividades de control en la institución influyen en ser eficiente y eficaz. Las conclusiones de esta tesis muestran que el sistema de control interno es importante para la gestión administrativa de una organización, siendo los elementos del mencionado sistema influyentes en el desarrollo de las actividades administrativas, lo cual, es un referente para desarrollar y ejecutar políticas institucionales que permitan ejercer las funciones con mayor transparencia.

2.1.2 Investigaciones internacionales

Gutiérrez (2017) elaboró una tesis titulada “Evaluación de control interno en los procesos de contratación de obras de adoquinado en la alcaldía municipal de San Juan, departamento de León del primer semestre del año 2016”. Tesis de maestría. El objetivo de la citada tesis fue evaluar los procesos que se llevaron a cabo para contratar obras de Adoquinado en la Municipalidad de San Juan. En cuanto al proceso metodológico, el autor utilizó un enfoque cuantitativo. En cuanto al tipo de investigación fue descriptivo y utilizó el método deductivo para el análisis de los resultados. La muestra que se utilizó para esta investigación estuvo conformada por 4 servidores públicos, además utilizó la técnica de observación y un cuestionario. Los resultados de la investigación muestran que la Municipalidad no cuenta con un código de ética y conducta para el comportamiento de sus servidores públicos, asimismo se evidenció que no se cuentan documentadas las visitas de las autoridades del proyecto y se viene incumpliendo las normas técnicas de control interno. Esto se constituye como un ejemplo a tomar en cuenta en el análisis que muestra el incumplimiento de la normativa de control interno.

Salnave & Lizarazo (2017) desarrolló una tesis titulada “El sistema de control interno en el Estado colombiano como instancia integradora de los sistemas de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública al 2030”. Tesis de maestría. El objetivo de la mencionada tesis es convertir al Sistema de Control Interno parte de los sistemas de gestión y control para fortalecer la ética y la transparencia dentro de la gestión pública al 2030. La presente investigación se llevó a cabo utilizando técnicas de prospectiva, utilizando como base el marco

teórico y toda la información que recolectó el autor. Los resultados de esta investigación señalan que la tecnología debe ser considerada como una herramienta de ruptura e innovación para planear el futuro del control interno, además se muestra que la prospectiva es un ejercicio importante para evidenciar cambios y mejorar los escenarios planteados, logrando una mejor toma de decisiones. Por ello, se recomienda que los servidores públicos fortalezcan su conocimiento en relación con el control interno para mejorar la gestión y promover el cambio. Esta tesis evidencia que el control interno está siendo analizado a futuro, lo cual se fortalece la tesis que se está elaborando.

Águila (2018) desarrolló un trabajo de especialización titulado “Implementación del proceso de control interno en los gastos corrientes del Municipio de Río Grande”. Tesis de maestría. El objetivo fue desarrollar una propuesta que permita generar procedimientos de control en la unidad operativa de haberes a los fines de poder verificar la razonabilidad de la mencionada información. El mencionado autor utilizó un enfoque mixto para el desarrollo de esta investigación, con un nivel exploratorio y descriptivo. El tipo de investigación que se utilizó fue el no experimental transversal. El autor concluyó que debe existir un marco legal que norme los procedimientos para la ejecución del control interno, ello permitirá mejorar la operatividad del sistema de control interno. Además, se destaca la importancia de contar con un sistema de comunicación y recepción de novedades en formato digital, puesto que el papel representa un problema en la actualidad. La mencionada investigación muestra claramente la importancia de contar con un marco legal que facilite y viabilice el proceso de implementación de control interno, además del uso de la tecnología para la sistematización del proceso de auditoría y control interno.

2.2 Teorías

Control Interno

A lo largo de la historia, la definición de control interno se ha ido acuñando y sofisticando, en relación con el marco conceptual que se iba desarrollando. El antecedente teórico del control interno se puede apreciar en lo establecido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), cuya creación se llevó a cabo en 1985 con la finalidad de identificar las causas de

los procesos fraudulentos e información financiera falsa. Las modificaciones en cuando al concepto de control interno propuestos por el COSO entre 1992 y el 2013, está centrado en la ampliación de los conceptos que permiten la adaptación a las condiciones de mercado y la economía global. Además, el Comité COSO con el transcurso de los años, particularmente en el 2004 amplía el concepto de control interno, involucrando el enfoque de la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Bajo este contexto, es importante señalar que los objetivos del marco integrado que propone el COSO tienen tres categorías de objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013):

- Objetivos operativos: Vinculados a la eficiencia y efectividad de las operaciones que realiza la entidad, dentro de los cuales se encuentran los objetivos relacionados a las operaciones y finanzas.
- Objetivos de información: Estos objetivos están vinculados a la información financiera y no financiera interna y externa.
- Objetivos de cumplimiento: Se hace referencia al cumplimiento del marco legal que alcanza a las entidades públicas y privadas, según sea el caso

El marco integral del COSO establece los siguientes principios que soportan a los componentes del control interno:

Tabla 1

Principios del control interno

Principio	Definición
Entorno de control	La organización promueve la integridad y los valores éticos en todo su personal.
Evaluación de riesgos	Es importante que la organización defina y evalúe sus riesgos. Los mismos que deben de ser gestionados.
Actividades de control	Las actividades de control son definidas por la entidad con la finalidad de mitigar los riesgos identificados.

Información y comunicación	La organización es responsable de generar y utilizar su información con la finalidad de apoyar su control interno.
Actividades de supervisión	La entidad determina el tipo de evaluación con la finalidad de determinar el cumplimiento de los cinco componentes del control interno.

Fuente: Elaboración propia con información del Marco Integrado del COSO, 2013.

Por otro lado, la Contraloría General de la República (2014) en su documento “Marco Conceptual de Control Interno” cita la definición de la Real Academia sobre control como “acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir” (p. 10). Empero, no es la única definición que merece este concepto, dado que también puede ser visto como la comprobación, inspección, examen, lo cual se lleva a cabo a través de la acción de controlar (García, 2014).

El Perú cuenta con un ente responsable del control gubernamental que es la Contraloría General de la República (CGR), cuyo funcionamiento y organización está basado en la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que fue modificada por la Ley N° 28396, Ley N° 28422 (Auditoría ambiental y de Patrimonio cultural), Ley N° 28557 y Ley N° 29622, con la finalidad de ampliar sus facultades, atribuciones y capacidad sancionadora de la CGR.

En este contexto, en el Estado Peruano se promulga la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, en el que se establece que el Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimiento y métodos, que incluyen a los diferentes organismos del estado.

Asimismo, es importante señalar que el mencionado dispositivo legal establece como componentes del control interno a lo siguiente:



Figura 1: Componentes del sistema de control interno

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley N° 28716

Aunado a lo expuesto, es indispensable señalar que la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, en su artículo 6°, define al control gubernamental como la “supervisión, vigilancia y verificación de actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado”. Asimismo, establece que el control gubernamental se subdivide en control interno y control externo.

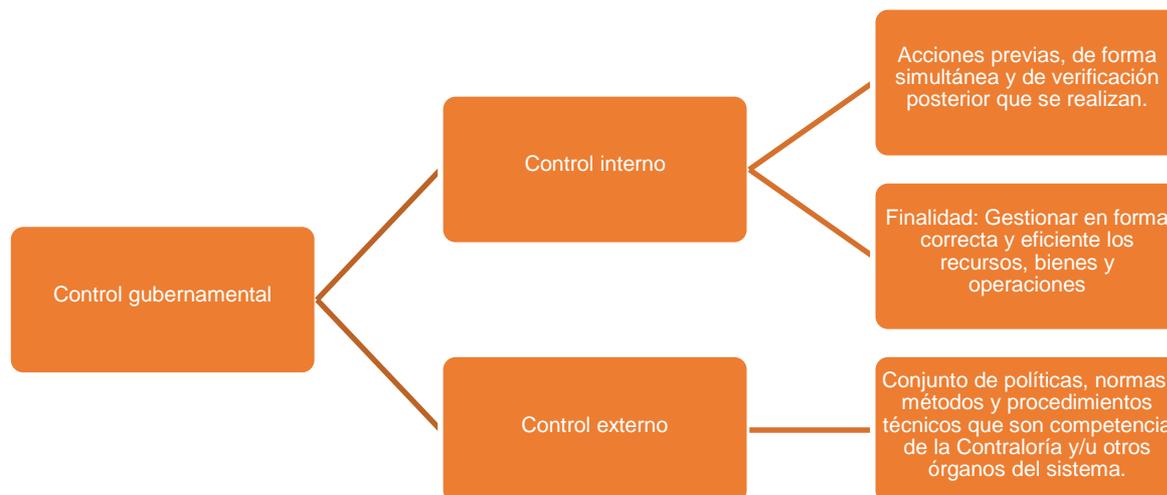


Figura 2: Tipo de control gubernamental

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley N° 27785.

El sistema de control interno que promueve la Contraloría General de la República está demarcado en su Directiva de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado del 2019, la misma que busca la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de los servicios públicos que prestan las entidades públicas, a través de la promoción y optimización, la eficiencia, eficacia, ética, transparencia y economía de las entidades.
- Resguardar los recursos y bienes del Estado frente a cualquier pérdida, deterioro, uso indebido y acto ilegal.
- Cumplimiento de la normativa que alcanza al funcionamiento de la entidad.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomento de la práctica de valores institucionales.
- Promover las rendiciones de cuenta que deben de realizar los funcionarios públicos.

Asimismo, la Contraloría General de la República ha establecido un procedimiento para la implementación del Sistema de Control Interno:

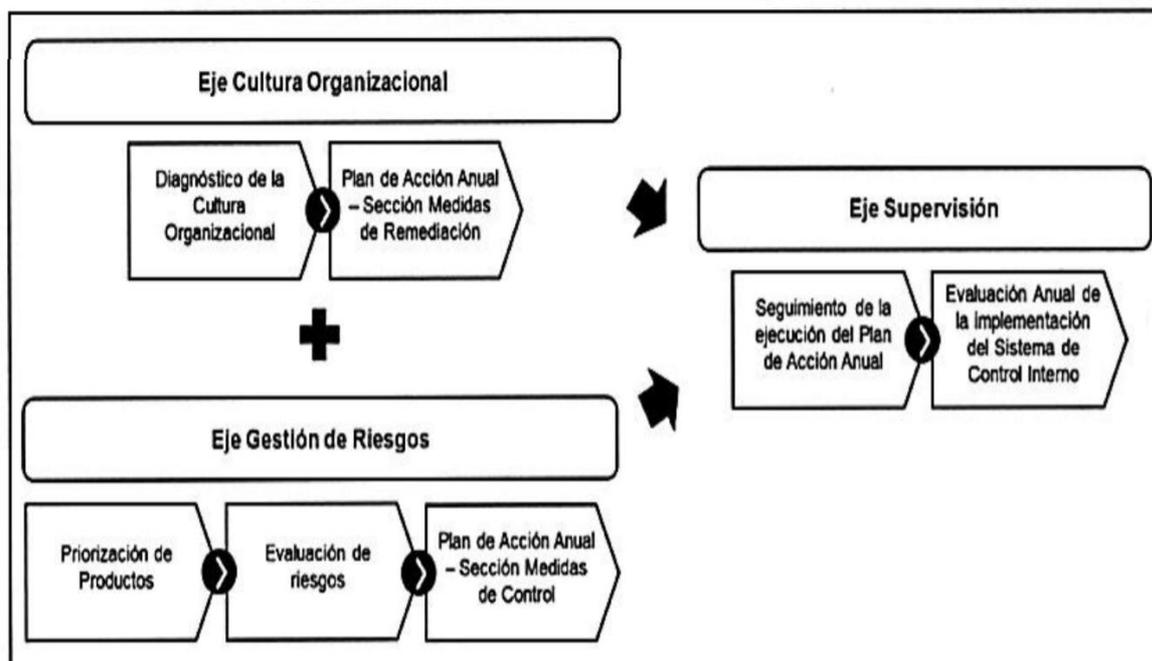


Figura 3: Proceso de implementación del sistema de control interno

Fuente: Directiva N° 006-2019-CG/INTEG.

El proceso de implementación que se muestra en la imagen precedente está organizado por tres ejes, los cuales cuentan con sus respectivos pasos que se detallan a continuación:

Eje 1: Cultura organizacional

Este eje está integrado por los componentes ambiente de control e información y comunicación y promueve la generación de condiciones adecuadas para el logro de los objetivos institucionales, es decir, que la entidad fortalezca la gestión con una estructura orgánica adecuada, asignación clara de responsabilidades, canales de comunicación efectivos, procesos para el reclutamiento y retención de personal calificado y un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores éticos y reglas de conducta, con la finalidad de mantener y fomentar un entorno organizacional favorable. Este eje comprende dos pasos:

Paso 1: Diagnóstico de la cultura organizacional

Este paso comprende identificar la situación actual de la cultura organizacional y sus respectivas deficiencias de la entidad.

Paso 2: Plan de acción (medidas de remediación)

En este plan se elaboran las medidas que permitan remediar o superar las deficiencias identificadas en el diagnóstico de la cultura organizacional de manera eficaz, oportuna y eficiente. Asimismo, se elabora un plan de acción anual para la ejecución de las medidas de remediación. Este plan debe ser aprobado y visado por el responsable de la implementación del Sistema de Control Interno (SCI en adelante).

Eje 2: Gestión de riesgos

Este eje está integrado por los componentes evaluación de riesgos y actividades de control, comprende la identificación de los productos o servicios que realiza la entidad, los mismos que son priorizados, para que en función a ello se puedan identificar y evaluar los riesgos que limiten la consecución de los productos y servicios de la entidad. Posterior a ello, se elabora un plan de acción anual para la mitigación de los riesgo y generación de medidas de control para ello. Este eje posee tres pasos:

Paso 1: Priorización de productos

Paso 2: Evaluación de riesgos

Paso 3: Plan de Acción anual.

Eje 3: Supervisión

Este eje está integrado por el componente supervisión y comprende el conjunto de acciones que permiten dar cuenta de la implementación del SCI, a través del seguimiento de la ejecución del Plan de Acción Anual elaborado en función del desarrollo de los ejes Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y la Evaluación Anual de la implementación del SCI. Este eje comprende los siguientes pasos:

Paso 1: Seguimiento de la ejecución del Plan de Acción Anual

Paso 2: Evaluación Anual de la implementación del Sistema de Control Interno.

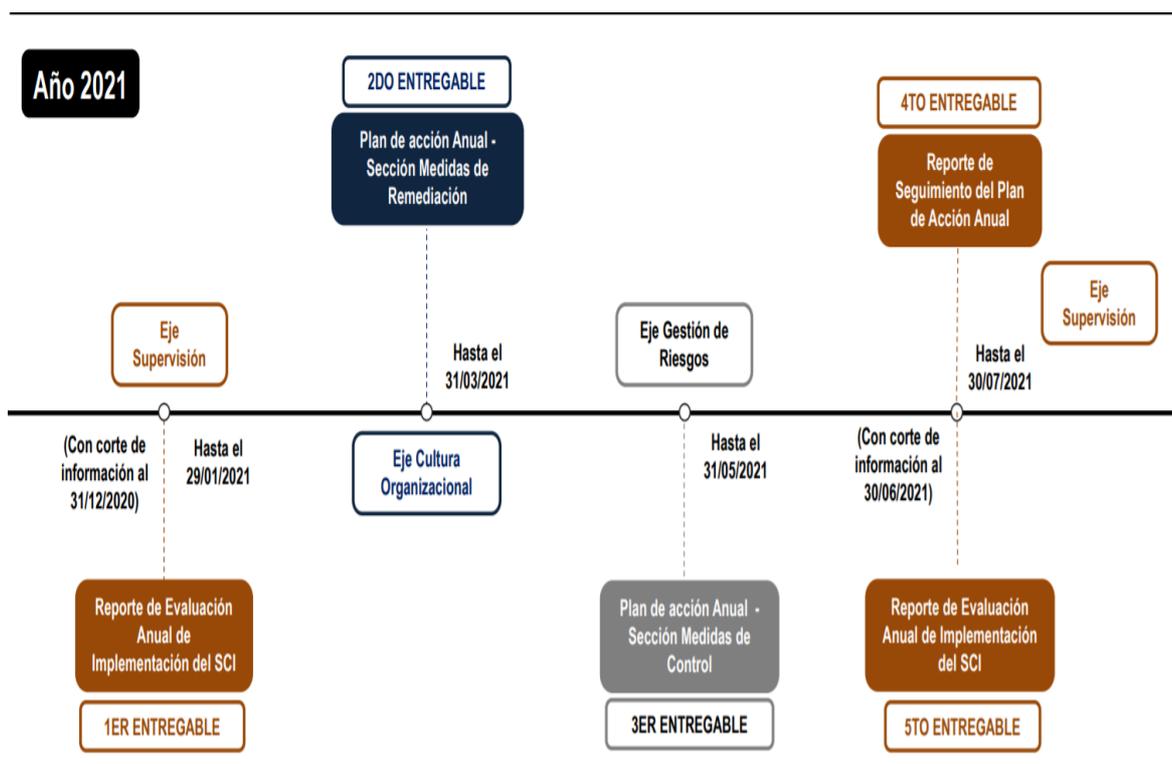


Figura 4: Plazos para la presentación de los entregables exigidos en la Directiva N° 006-2019CG/INTEG

Fuente: Directiva N° 006-2019CG/INTEG

La figura 4 muestra los plazos que se deben de cumplir para la implementación del SCI, en ese sentido es importante que se analice no solo la situación en la que se encuentra el SCI en el Ejército del Perú, sino que también se va a verificar e identificar los principales problemas en la implementación, para ello, es imperativo comprender que es implementación, lo cual se detalla en los siguientes párrafos.

Aunado a lo expuesto, la Contraloría General de la República publicó comunicados vinculados al Sistema de Control Interno:

El Comunicado N° 001-2020-CG/INTEG, permitió a las entidades del Estado modificar su respectivo plan de acción anual debido a la emergencia sanitaria que atraviesa el Perú producto de la pandemia, extendiendo el plazo hasta el último día hábil del mes de diciembre del 2020.

El Comunicado N° 002-2020CG/INTEG, establece que las entidades del Estado tienen la capacidad de incluir los bienes y servicios que brindan en

situaciones de desastres como parte del plan de acción anual, en el contexto de la pandemia ocasionada por la COVID 19.

El Comunicado N° 003-202 CG/INTEG, informó a las diferentes entidades del Estado que se encuentran en proceso de implementación de control interno, sobre la modificación de los plazos para la presentación de los entregables.

Asimismo, la CGR ha publicado su Resolución N° 093 en el 2021, modificando la Directiva N° 006, lo cual permitirá mejorar los criterios de priorización de los productos de cada entidad, además de establecer el estado de seguimiento de ejecución del Plan de Acción Anual, considerando los siguiente:

- Implementada: Se cumplió con implementar la medida de remediación
- No implementada: No cumplió con implementar la medida remediación.
- En proceso: se inició pero no ha terminado con la implementación.
- Pendiente: No ha iniciado la implementación de la medida de remediación.
- No aplicable: La medida de remediación no se puede aplicar por problemas en la entidad.
- Desestimada: La entidad decide no implementar y asume las consecuencias.

Implementación

La definición de implementación ha sido acuñada desde los años 90, desde el punto de vista de las políticas públicas. Una de las definiciones que se puede considerar para efectos del desarrollo de esta investigación es “la implementación de las políticas abarca aquellas acciones efectuadas por individuos públicos y privados, con miras a la realización de objetivos previamente decididos” (Van Meter & Van Horn, 2007, pp 99).

Aunado a lo planteado como definición de implementación, Van Meter y Van Horn (2007) establecen un modelo de implementación que contempla seis componentes para llevar a cabo y considerar en la política pública:

- Entorno del sistema: Contexto en el que se desarrolla la investigación.
- Demandas y recursos: Recursos que requieren los que elaboran y desarrollan la política.
- Procesos de transformación: Procedimiento gubernamental.
- Política: Metas y objetivos formales a implementar.

- Resultados de la política en la población.
- Retroalimentación sobre la ejecución y los resultados de la política.

Asimismo, un concepto reconocido es la brecha de la implementación, planteado por Grindle (2009), considerada como la disparidad que frecuentemente existe entre lo que se anuncia como política y lo que en realidad se ejecuta. Según el citado autor, esta brecha puede ser alimentada por dos factores: la política pública como problema y el contexto como el problema:

- El primer factor se refiere a que cada política posee un diferente proceso de implementación como por ejemplo el número de actores involucrados, número de actividades que se requiere, en otras palabras este problema consiste en implementar políticas que no son viables de acuerdo con la realidad económica, social, política o burocrática; entonces las políticas públicas mal sustentadas son, por lo tanto, otra fuente de problema, pero ésta es una falla del proceso de hacer política y no de la implementación, sin embargo esta falla tiene un impacto negativo en la implementación de la política.
- El segundo factor hace referencia a los conflictos que puede causar la coyuntura política, económica, social o burocrática al implementar la respectiva política pública.

Además, según Rubio (2013) existen factores que condicionan la implementación de políticas públicas. Estos factores son agrupados por tipología dependiendo si son:

- Inherentes al diseño de la política, en este primer factor se encuentran agrupadas características del diseño de la política que pueden condicionar la implementación de la misma, más adelante se ahondará en este factor.
- Inherente a los recursos propios de la política, según el autor si se mantiene todo constante, la política con más recursos tanto materiales como financieros y de capital humano, tendrán más posibilidades de una implementación exitosa.
- Inherentes a los actores, este grupo de factores indica que entre más actores estén involucrados, existirá una mayor divergencia de metas y agendas.
- Inherentes a factores externos, estos últimos deben ser considerados, aunque no estén en nuestras manos controlarlos, como las guerras, crisis política, económica, etc.

Reingeniería de Procesos

Los constantes cambios tecnológicos a nivel mundial exigen a las organizaciones modificar sus procesos, para alcanzar un mejor rendimiento. Esta modificación de procesos puede responder a diferentes metodologías entre las que se encuentran la reingeniería de procesos. Este es considerado como “un proceso destinado a remover paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todas las áreas” (Lecovich, 2006, p. 106).

Un concepto de reingeniería que se puede encontrar en la literatura actual es el propuesto por Hammer y Champú (1994), refiriéndose a la reingeniería como la revisión y modificación de los procesos actuales buscando mejoras notorias en los aspectos más críticos del rendimiento de la organización.

Un antecedente a esta definición es lo planteado por Hammer, indicando que la reingeniería de procesos es la respuesta a los retos que surgen fruto de la internacionalización. En tiempos actuales, este concepto está tomando fuerza en el sector público, principalmente a través de la política de modernización de la gestión pública, que tiene dentro de uno de sus pilares la gestión por procesos. La reingeniería de procesos tiene por visión mejorar la forma de hacer las cosas, para lo cual se analiza y modifica los procesos actuales de las organizaciones, buscando hacer más efectiva a la organización: más calidad, incremento de la producción, reducción de costos, mayor ganancia (Peppard & Rowland, 1998).

La aplicación de la reingeniería de procesos sigue las siguientes fases (Ospina, 2006):

- Fase 1: Preparación del cambio
- Fase 2: Planeación del cambio
- Fase 3: Diseño del cambio
- Fase 4: Evaluación del cambio.

Asimismo, es importante señalar que el Estado Peruano cuenta con una norma técnica que permite realizar la implementación de la gestión por procesos, a través de sus fases: determinación de procesos; seguimiento, medición y análisis de procesos; y mejora de los procesos (Secretaría de Gestión Pública, 2018, p.3):

Fase 1: Determinación de procesos:



Figura 5: Pasos para la determinación de procesos

Fuente: Norma técnica N° 001-2018-PCM/SGP

Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos:



Figura 6: Pasos para la Seguimiento, medición y análisis de procesos

Fuente: Norma técnica N° 001-2018-PCM/SGP

Fase 3: Mejora de proceso



Figura 7: Pasos para la mejora de procesos

Fuente: Norma técnica N° 001-2018-PCM/SGP

En adición a lo expuesto en los párrafos precedentes, se puede señalar que el desarrollo de la reingeniería de procesos tiene como finalidad la reducción de los costes y el incremento de la calidad y del servicio al cliente. Por ende, debe cumplir con las siguientes características:

- Unificar las tareas existentes, esta característica le permita al analista reducir actividades, por consiguiente plazos en los diferentes procesos.
- Los trabajadores participan en la toma de decisiones.
- Modificación del orden secuencial por el natural que tienen los procesos.
- Permite reducir los controles y comprobaciones que se llevan a cabo en las etapas de un proceso.

Asimismo es importante señalar que en la reingeniería de procesos, los actores involucrados por parte de las organizaciones tienen una responsabilidad fundamental, dado que son los responsables de dirigir el cambio, en el aspecto estratégico y de toma de decisiones, y de ejecutar el cambio, en el aspecto operativo y táctico.

Hammer y Champy (1995) proponen como principales actores que serían transversales:

- Líder de la reingeniería: Jefe de la organización que brinda su compromiso a nivel alta dirección para llevar a cabo el cambio basado en la reingeniería, otorgando su consentimiento.
- Dueño del proceso: Líder del proceso que sufriría los cambios. Esta persona tiene una participación importante, porque deberá modificar su enfoque respecto a la actividad que venía realizando, y comprender y llevar a cabo el nuevo proceso mejorado.
- Equipo de reingeniería: Son las personas que realizan el análisis para la reingeniería de procesos. Es decir, es el equipo que ejecuta el trabajo de cambio en la organización.

2.3 Marco conceptual

Administración Pública

Fortún (2019) señala que la administración pública es un conjunto de órganos del sector público los cuales se conforman con el objetivo de realizar la acción de administrar y gestionar organismos, instituciones y entes del Estado, teniendo como función esencial, establecer y fomentar una estrecha relación entre el poder político y el pueblo, aquellos que lo componen son principalmente las instituciones públicas y funcionarios.

Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República (CGR), es una entidad técnica rectora del sistema de control, denominada como un organismo constitucional que tiene autonomía administrativa, funcional, económica y financiera (Asociación

Civil Transparencia, 2007). Así como ha sido consagrada en la Constitución Política del Perú (1996) la cual menciona que es una entidad descentralizada de Derecho Público que tiene el goce de autonomía de acuerdo a su ley orgánica, tratándose además del “órgano superior del Sistema Nacional de Control” que tiene como misión garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, la protección y el correcto uso del patrimonio público, así como también el de preservar y fortalecer la probidad, de manera que brinde transparencia y la confianza necesaria en la gestión financiera de la Administración del Estado.

Control externo

Se entiende por control externo aquello realizado por una entidad u órgano ajeno que sea independiente de la controlada (Corona, 2004). Este se encuentra a cargo de las entidades fiscalizadoras superiores tales como la Contraloría General de la República, el control externo como un tipo de control tiene una regla general, la cual es de carácter selectivo y posterior, aunque por mención de la ley puede ser también de tipo preventivo o simultáneo, esta instancia tiene la facultad de ejecutar control preventivo en el caso sea necesario, además del control previo por medio de opiniones en relación a contrataciones y adquisiciones y el control posterior externo sobre los actos de las organizaciones públicas (Asociación Civil Transparencia , 2007).

Control interno

El control interno corresponde a la acción de la propia administración pública en cada organización pública, ejercida por los Órganos de Control Institucional, las cuales se encargan del control interno como función de las autoridades, funcionarios y servidores que correspondan a la entidad, así como también del control simultáneo es decir basándose en las normas y procedimientos ya compuestos en sus reglamentos y normas internas, además se encargan del control interno posterior, el cual es ejercido en responsabilidad superior de los funcionarios ejecutores, el objetivo primordial se resume en velar por las gestiones de forma ordenada, ética y eficiente (Asociación Civil Transparencia , 2007).

Control simultáneo

El control simultáneo es aquel que realiza actos o actividades durante la ejecución de un proceso en curso de la gestión pública sujeto al control gubernamental, aquí es donde se realizan las verificaciones correspondientes según los protocolos de la ejecución con el fin de alertar al titular de la entidad en caso ocurran hechos que pongan en riesgo el resultado como objetivo principal, es por ello que es importante que la entidad evalúe correctamente las acciones que correspondan para el tratamiento de estos (Farfán, 2018).

Ejército del Perú

El ejército del Perú es una Institución de las Fuerzas Armadas, que tiene calidad de órgano ejecutor, dependientemente del Ministerio de Defensa, este tiene como misión velar por la defensa de la Nación así como también los intereses nacionales en caso ocurra amenaza alguna o ataques que empleen el poder militar, asimismo de participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil si es que llega a presentarse algún desastre natural y política exterior en base a ley, realizándose de forma permanente con la finalidad de garantizar la integridad territorial y el bienestar de la población en general (Decreto Legislativo 1137, 2012).

Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es un análisis sistemático de un área, es decir, un proceso o proyecto en el cual se debe analizar los peligros significativos que puedan presentarse y de acuerdo a ello reducir las pérdidas que podrían darse en caso exista amenaza alguna en una organización es por ello que es importante implementar las medidas necesarias para evitar riesgos (PROTEK, 2020).

Gestión Pública

La gestión pública tiene como objetivo la utilización de los procedimientos y medios apropiados para lograr un fin común que ayude a construir métodos de mejoramiento público, utilizando así recursos ya sean económicos o humanos para la transformación en obras que beneficien a la sociedad, todo ello con el objeto de

desarrollar modelos de administración pública mucho más eficaces con tendencia democrática y menos ligada a la corrupción (Raffino, 2020).

Implementación

La implementación es considerada como un proceso en el que se ensamblan diversos elementos de un determinado programa, los cuales se encuentran a cargo de diferentes actores que son independientes entre sí. Es por ello que la persuasión y negociación se constituyen como el único modo de lograr que cada parte coopere proporcionando los elementos del programa que se encuentran bajo su control (Aguilar, 2007, pp 62).

Sector Defensa

Según el Congreso de la República que ha dado la ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa en el Título I, artículo 3 publicado en el diario oficial El Peruano, (2012) señala que el sector defensa comprende principalmente al Ministerio de Defensa como órgano rector y a las entidades públicas bajo su ámbito de competencia y responsabilidad política y funcional ejerciendo rectoría en todo el territorio nacional, realizando sus funciones en coordinación con los debidos niveles de gobierno.

Sistema de Control Interno

Según la ley N° 28716 del título II artículo 3 publicado en el diario oficial (El Peruano, 2006) menciona que el sistema de control interno es el conjunto de acciones, sistemas de información, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, la cual incluye también la actitud de las personas que se encuentran a cargo de ella como las autoridades, el personal, organizados e instituidos que se conforman en cada entidad del Estado, actuando de forma interdependiente e interrelacionada, cuya finalidad es la de alcanzar objetivos institucionales eficientemente, además de prevenir posibles riesgos que puedan afectar a una entidad pública.

Sistematización

El término sistematización deriva de la idea de sistema, es decir de dar un orden o clasificar elementos bajo ciertos parámetros, entonces la sistematización es establecer un sistema o un orden el cual contribuirá a una organización, teniendo como antecedente la práctica, que tendrá como fin permitir la obtención de resultados favorables en relación a lo que se quiera lograr (Pérez, 2019).

Política Institucional

Una política institucional es una decisión escrita la cual se compone principalmente como una guía consistente para los miembros que pertenecen a una organización orientándose en un marco de acción y sobre los límites que se dan, dentro de los cuales puedan operar en determinadas y distintas situaciones (Función Legislativa, 2020).

Políticas Públicas

Las Políticas públicas son un conjunto de respuestas organizadas que se dan a los problemas que ocurren en una sociedad ya sea de carácter económico, social, cultural etc., entendiéndose así como un proceso por cual se inicia cuando un gobierno detecta un problema que pueda aquejar la estabilidad o bienestar social, es por ello que por su importancia se le brinda mayor atención y prioridad, terminando finalmente por evaluar los resultados que hayan tenido sus acciones previas para que así puedan eliminar tal problema, de manera que establezca un marco de bien común y desarrollándose con total transparencia (Vargas, 2007).

Procesos

El proceso es un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas entre sí mismas, con un objetivo común, para lo cual es importante la transformación de entradas mediante el uso de insumos, de esta manera se genera valor para el público objetivo (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017)

Proceso de auditoría

(Sánchez, 2020) sostiene que el proceso de auditoría es un conjunto de técnicas y prácticas que son realizadas conjuntamente cuando se tiene que evaluar

de manera minuciosa las debilidades y las fortalezas de una organización en general, es por eso que mediante ella encuentren respuestas que les sirva para mejorar aquellos puntos claves de acuerdo con la actividad que realizan.

Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es un enfoque que permite realizar un análisis de los procesos de una organización para modificarlos en función a lograr los objetivos de la organización alcanzando resultados en tiempo, producción, calidad y ganancias (Hernández, 2012).

III. Metodología de la investigación

3.1 Enfoque de investigación

El desarrollo de la presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, ergo, se analizó el proceso de implementación del sistema de control interno en el Ejército del Perú, examinando este fenómeno en su conjunto, considerando los actores que están involucrados como parte de la implementación y del control interno al interior del Ejército. Al respecto es importante considerar lo planteado por Vargas (2011) sobre el enfoque cualitativo “es aquel cuyos métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos encuentran la lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad, siendo su unidad de análisis fundamental la cualidad, teniendo como resultados categorías (patrones, nodos, ejes, etc.) y una relación estructural y/o sistémica entre las partes y el todo de la realidad estudiada” (p. 21).

3.2 Tipo de investigación

La investigación fue del tipo teórico-empírica, porque permitió observar las características del proceso de implementación del Sistema de control interno que se viene llevando a cabo en el Ejército del Perú, en el marco de lo establecido por las directivas y normas emitidas por la Contraloría General de la República. Al respecto, Vargas (2011) afirma lo siguiente: “Nombramos investigación teórico-empírica a aquellos trabajos que encuentran primero la estructura empírica y categorial de alguna realidad concreta para luego ponerla a dialogar con distintos autores teóricos” (p. 78).

3.3 Método de investigación

El método de investigación utilizado para esta tesis fue el hermenéutico fenomenológico, ya que definió el objetivo de la investigación respecto a analizar el proceso de implementación del sistema de control interno en el Sector Defensa. Al respecto, Vargas (2011) indica que al análisis que se hace repitiendo y profundizando cada vez más los significados de una realidad a manera de un espiral interpretativo, los investigadores lo llaman “círculo hermenéutico”. De la misma

manera, Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean el enfoque a través del método hermenéutico fenomenológico, ya que se centra en la interpretación de los fenómenos tal y como se le presentan a las personas en su entorno. En relación con lo planteado por los mencionados autores, el método elegido permitió estudiar el proceso de implementación tal y como se vienen llevando a cabo, mostrando las áreas de oportunidad para mejorar.

3.4 Escenario de estudio.

El escenario de estudio donde se desarrolló la presente investigación se circunscribe al ámbito geográfico nacional, específicamente en la Inspectoría General del Ejército del Perú, el cual es un órgano de control interno, y es la dependencia que es responsable de la implementación del sistema de control interno en el Ejército.

3.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación fue la implementación del sistema de control interno que se viene llevando a cabo en el Sector Defensa (Ejército del Perú), en amparo al marco normativo de la Contraloría General de la República. En relación con ello, Vargas (2011) dice que: “En ocasiones pueden señalarse dos objetos de estudio, uno empírico (lo que va a observarse en el tiempo y el espacio) y uno conceptual (lo que se encuentra en el corazón teórico de la pregunta de investigación y que va a observarse en y desde el mundo de las ideas)” (p. 103).

3.6 Observable (s) de estudio

Para Vargas (2011) los observables “... son todos aquellos ingredientes de la realidad investigada que tengan o puedan tener que ver con la estructura que definitivamente permita explicar esa misma realidad estudiada” (p. 16). Bajo este concepto, los observables de esta tesis están conformados por:

- Proceso de implementación del Sistema de Control Interno que se está llevando a cabo en el Sector Defensa (Ejército del Perú).
- Las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de cultura organizacional, principalmente con el cumplimiento de los lineamientos

establecidos por la Contraloría General de la República y la Inspectoría General del Ejército.

- Las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de Gestión de Riesgos. La situación actual en la que se encuentra la Inspectoría General del Ejército respecto a la elaboración del plan de acción y al cumplimiento de las fechas establecidas por la Contraloría General de la República.
- Las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de supervisión (el seguimiento de la ejecución del plan de acción anual y la evaluación anual de la implementación del SCI).

3.7 Fuentes de información

Vargas (2011) señala que las fuentes de información pueden ser personas, medios, objetos, escritos, edificios, etc., y exige la clarificación previa de los criterios con que serán seleccionadas tales fuentes” (p. 82). Por ello, para efectos de la presente investigación se plantea lo siguiente:

Tabla 2

Fuentes primarias: Personas para entrevistar:

N°	ENTIDAD	Dependencia	PUESTO
01	Ejército del Perú	Inspectoría General del Ejército	Jefe del departamento de Control de Procesos
02	Ejército del Perú	Inspectoría General del Ejército	Jefe de control interno
03	Ejército del Perú	Inspectoría General del Ejército	Especialista en control interno
04	Ejército del Perú	Inspectorías del 3er y 4to Elón	Inspector
05	Ejército del Perú	Dirección de Planeamiento del Ejército	Jefe del departamento de modernización del Estado

06	Contraloría General de la República	Control Interno	Especialista en control interno
07	Contraloría General de la República	Control Interno	Sectorista del Sector Defensa

Fuentes secundarias: Se realizará la revisión de la Directiva N° 002 IGE/CI, Directiva General para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército del Perú.

3.8 Técnicas e instrumentos de acopio de información

3.8.1 Técnica

En relación con este punto, Vargas (2011) señala que “se debe buscar que las técnicas elegidas garanticen una masa crítica de información y cierta triangulación, es decir, que la información obtenida a través de una técnica, a veces, pueda ser convalidada con información obtenida por otra” (p. 82).

Las técnicas utilizadas en la presente tesis son:

- Entrevista semiestructurada: Esta es una entrevista con un grado relativo de flexibilidad en tema de fondo y orden de la realización de la entrevista (Bernal, 2016). La mencionada entrevista se aplicará al personal responsable de la implementación del sistema de control interno en la Inspectoría General del Ejército del Perú.
- Análisis documental. Esta técnica consiste en indagar la documentación de las fuentes de información con la finalidad de identificar e inventariar la información relevante para el objetivo del estudio (Bernal, 2016). Esta técnica será utilizada o se aplicará al marco normativo y conceptual sobre el control interno en el Estado Peruano.

3.8.2 Instrumento

Los instrumentos son considerados como “herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recogen los datos e informaciones, mediante preguntas,

ítems que exigen respuestas del investigado” (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2013, pp 273).

Los instrumentos utilizados para esta investigación son:

- Guía de entrevista semiestructurada: Esta guía es una herramienta para desarrollar la entrevista que contiene las preguntas para formular al entrevistado siguiendo un orden (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2018), con la finalidad de recoger experiencias de los representantes de la Inspectoría General del Ejército, de la Contraloría General de la República, entre otros representantes del Ejército).
- Ficha de registro, este es un instrumento que permite registrar los datos del libro, artículo, revista u otros documentos que permita desarrollar la recolección de información de los observables y otra documentación normativa (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2018).

3.9 Acceso al campo y acopio de información

3.9.1 Acceso al campo

Para acceder al campo donde se realizó la aplicación de los instrumentos de acopio de información, se realizaron las coordinaciones previas y autorizaciones por parte del Centro de Altos Estudios Nacionales en coordinación con el comando del Ejército del Perú. Vargas (2011) señala que se acude al campo a efectuar todos los levantamientos de información que fueron planeados, registrando en la bitácora las dificultades encontradas. (p. 66).

3.9.2 Acopio de información.

Durante el trabajo de campo, el acopio de la información estuvo a cargo del investigador, quien contó con los materiales necesarios para tal fin, se realizó en las instalaciones de la Inspectoría General del Ejército. Al respecto, Vargas (2011) dice que: “... Se debe ir haciendo una revisión simultánea de la relación que guarda el volumen de acopio con la utilidad del mismo. Esta operación, como otras muchas durante la investigación, se encuentra orientada por la(s) pregunta(s), los objetos de

estudio y los ámbitos de problemas” (p. 86). En ese sentido, el acopio de información se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se realizó la entrevista mediante la guía de entrevista semiestructurada al personal representante de la Inspectoría General del Ejército.
- Se realizó la entrevista mediante la guía de entrevista semiestructurada al personal de la Dirección de Personal del Ejército.
- Se realizó la entrevista mediante la guía de entrevista semiestructurada al personal de la Dirección de Planeamiento del Ejército
- Se realizó la entrevista mediante la guía de entrevista semiestructurada a los representantes de la Contraloría General de la República.
- Se recolectó información relacionada al proceso de implementación del Sistema de Control Interno que se encuentra en la Inspectoría General del Ejército (Directivas, normas internas, resoluciones, entre otros).

3.10 Método de análisis de información

El método de análisis de la información fue el paradigma hermenéutico-interpretativo, esto permitió conocer de manera subjetiva la realidad, dando respuestas a nuestras preguntas de investigación planteadas. Al respecto, Vargas (2011) señala que: “Bajo este paradigma el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo donde las partes significan entre sí y en relación con el todo” (p. 16). El procedimiento para realizar el análisis de la información, según el método establecido, fue de acuerdo al detalle siguiente:

- Revisión, Análisis e interpretación del marco teórico respecto al sistema de control interno e implementación de políticas pública.
- Revisión, análisis y descripción mediante organizadores de textos del marco normativo sobre la implementación del sistema de control interno.
- Análisis, interpretación y organización de las entrevistas realizadas al personal responsable del control interno en el Ejército, mostrando los principales hallazgos respecto a la situación actual de la implementación del sistema de control interno.

- Análisis, interpretación y organización de las entrevistas realizadas al personal representante de la Contraloría General de la República, evidenciando la apreciación de estos sobre la implementación del sistema de control interno en el Ejército.
- Contrastar el contexto real de la implementación del sistema de control interno con conceptos de implementación de políticas pública y control interno.
- Establecer conclusiones sobre el análisis realizado respecto a la implementación del sistema de control interno en el Ejército.

IV. CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y SÍNTESIS

El presente capítulo tiene como intención describir los resultados de las entrevistas realizadas, a través de un exhaustivo análisis de los principales hallazgos, ya que ello permitió identificar el diagnóstico actual del proceso de implementación del Sistema de Control interno, con sus características y particularidades. Asimismo, se establece una propuesta de mejora luego de haber escuchado a los entrevistados, quienes son los responsables de ejecutar las actividades de control interno dentro de sus respectivas unidades. A continuación, se presentan los resultados y comentarios de los instrumentos de evaluación aplicados en la investigación, analizados con el programa ATLAS/ti.

4.1. Entrevistas

Las entrevistas presentan una vista interesante desde las perspectivas del Sistema de Control Interno y su proceso de implementación en el Ejército, ejecutadas a partir de la selección de los entrevistados de acuerdo a sus características y puestos que ostentan; siendo el principal objetivo apoyar el análisis de la interpretación de la realidad para finalmente establecer conclusiones y recomendaciones al modelo actual.

Se presenta a continuación las categorías y subcategorías que han sido utilizadas para el análisis de las citas de las entrevistas.

4.2. Categorías y subcategorías para el análisis

El análisis realizado a las entrevistas se realizó de acuerdo con las categorías y subcategorías de la matriz de operacionalización:

Tabla 3

Categorías y subcategorías para identificar en las entrevistas

Categoría	Subcategoría
Implementación de control interno	Cultura organizacional
	Gestión de riesgos
	Supervisión

4.2.1. Citas

De igual forma, la identificación de las citas se realizó en base a la organización de las categorías y subcategorías:

4.2.2. Implementación del control interno

- “Las organizaciones no están acostumbradas a ser controladas por parte de entes externos”
- “La SCI es un proceso de largo aliento, que no termina con la elaboración de los entregables en un determinado tiempo”
- “SCI es muy importante porque va a permitir tener mejores herramientas a la gestión para cumplir con las condiciones que establece el marco jurídico y normativo”.
- “Velar por el resguardo del uso adecuado de los recursos”
- “Herramienta de gestión que va a conllevar a mejorar el desarrollo de la gestión administrativa”
- “La CGR dicta un marco normativo que regula el proceso de implementación del SCI”.
- “El SCI debe ser visto como una herramienta para mejorar la gestión y no se vea como un cumplimiento normativo”
- “La Ley 28716, en su artículo 5, la entidad puede emitir normas internas que regulen el proceso de implementación”
- “El SCI es una herramienta invaluable que permite identificar los riesgos para el cumplimiento de los objetivos institucionales”
- “La IGE de acuerdo con el reglamento de la ley del Ejército, tiene la responsabilidad de garantizar el funcionamiento el sistema de control interno del Ejército, lo cual se lleva a cabo a través de la Directiva 002 del 2019”.
- “La falta de presupuesto no debería ser una limitante para la implementación del SCI”
- “La entidad programa las actividades a desarrollar durante la implementación del SCI”.

- “La inspectoría es el ente rector para la implementación del SCI”

4.2.2.1. Cultura organizacional

- “La institución debe efectuar actividades de sensibilización sobre la importancia de la integridad en la gestión pública”
- “La alta dirección debe modificar su enfoque y aceptar el control como parte de sus actividades”
- “Se ha desarrollado el cuestionario de la contraloría para identificar el diagnóstico de cultura organizacional en el Ejército”
- “En este eje se agrupan los componentes de ambiente de control y de información y comunicación”
- “Se ha identificado cuál es el estado actual de la cultura organizacional en el Ejército a través del cuestionario”
- “El cuestionario ha sido distribuido a todas las dependencias del EMGE (Estado Mayor General del Ejército)”
- “Se han realizado talleres, conferencias, entre otros que se han evidenciado a través de fotos, planillas de tomo de conocimientos”

4.2.2.2. Gestión de riesgos

- “La CGR ha incluido en su directiva una metodología para el tratamiento de los riesgos de las entidades públicas”
- “Cada órgano o unidad orgánica deberá conformar un grupo de trabajo para identificar los riesgos que afectan los procesos que tienen a su cargo, para que a partir de ahí, la institución a nivel de alta dirección pueda determinar los riesgos que necesiten ser tratados de forma inmediata”
- “La DIPLANE ha determinado los productos priorizados”
- “Se han determinado los riesgos que afectarían a la consecución de los objetivos institucionales a través de mesas de trabajo”
- “Todo está orientado al Plan Estratégico Institucional”
- “Los riesgos están de acuerdo con los productos que ha identificado el escalón superior”
- “La gestión de riesgos es una metodología recogida de la actividad privada”

- “Los riesgos a nivel Ejército los determina la dirección de planeamiento”

4.2.2.3. Supervisión

- “La CGR tiene una serie de normas internas como el plan anual de control, en el cual se dispone que las OCI realicen en forma anual 2 actividades de seguimiento del SCI, uno al concluir el 1er semestre y el otro al concluir el 2do semestre”.
- “La Sub Gerencia de Integridad Pública efectúa un segundo seguimiento, a partir del grupo de sectoristas que tiene a su cargo, a través de correos electrónicos, capacitaciones, entre otras actividades”.
- “Es netamente el envío de los informes de seguimiento”

4.2.3. Gráfico de la implementación del SCI

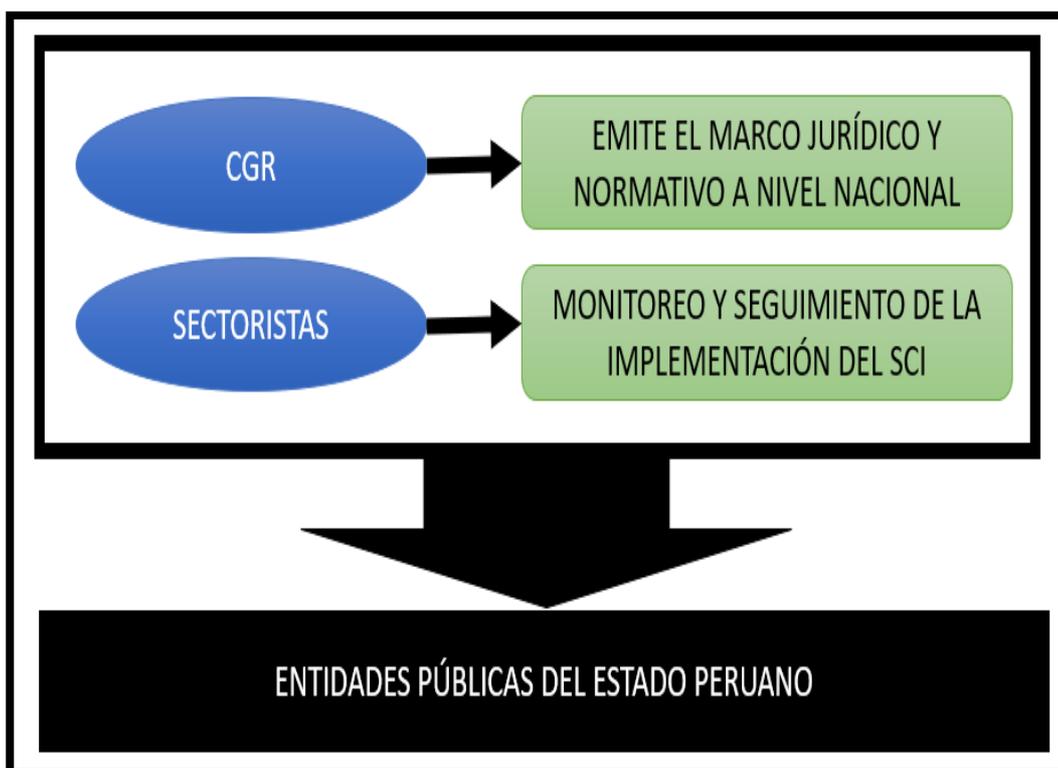


Figura 8: Esquema del proceso de implementación del SCI en el Estado

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta

De acuerdo con la figura 8, se puede apreciar que la Contraloría General de la República (CGR) en su calidad de ente rector del Sistema Nacional de Control, tiene la responsabilidad de emitir lineamientos generales para la implementación

del Sistema de Control Interno (SCI) dirigido a todas las entidades públicas. Asimismo, es importante señalar que la Sub-Gerencia de Integridad Pública, responsable del SCI, cuenta con el recurso humano (sectoristas) necesario para monitorear y controlar el avance de la implementación del SCI, además, este mismo personal puede realizar la retroalimentación sobre el desempeño de las entidades con la finalidad de mejorar y/o fortalecer el marco normativo existente.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, es importante señalar que la CGR viene realizando diferentes actividades para viabilizar el SCI, como la capacitación a los responsables, realizando un acompañamiento técnico del proceso de implementación.

Aunado a lo expuesto, la CGR a través de los Órganos de Control Institucional realizan la verificación objetiva de lo suscrito en los entregables por la organización enviado a través de la plataforma virtual. Ello les permite acreditar la veracidad de la documentación remitida por parte de las entidades públicas.

A manera de conclusión, se puede señalar que la CGR es el ente rector de la implementación del SCI en todas las entidades públicas, que viene realizando diferentes actividades como el seguimiento, la capacitación y evaluación. Asimismo, en la CGR son conscientes de que el proceso de implementación tiene un plazo indeterminado y que más que un cumplimiento con la entrega de la documentación solicitada, se centran en la interiorización de la integridad pública, a través de charlas, capacitaciones, etc. Además, es importante señalar que los diferentes entrevistados resaltan la importancia del SCI, indicando que es una herramienta de gestión que mejoraría el funcionamiento de las entidades y ayudaría en la mitigación de riesgos para alcanzar los objetivos, lo cual se vería reflejado en la mejora a los servicios que se le brinda a la ciudadanía.

Un aspecto fundamental es que el presupuesto no está siendo considerado como una limitación, debido a que las propias organizaciones son las responsables de planificar con su presupuesto las actividades relacionadas a control interno, dentro del año fiscal.

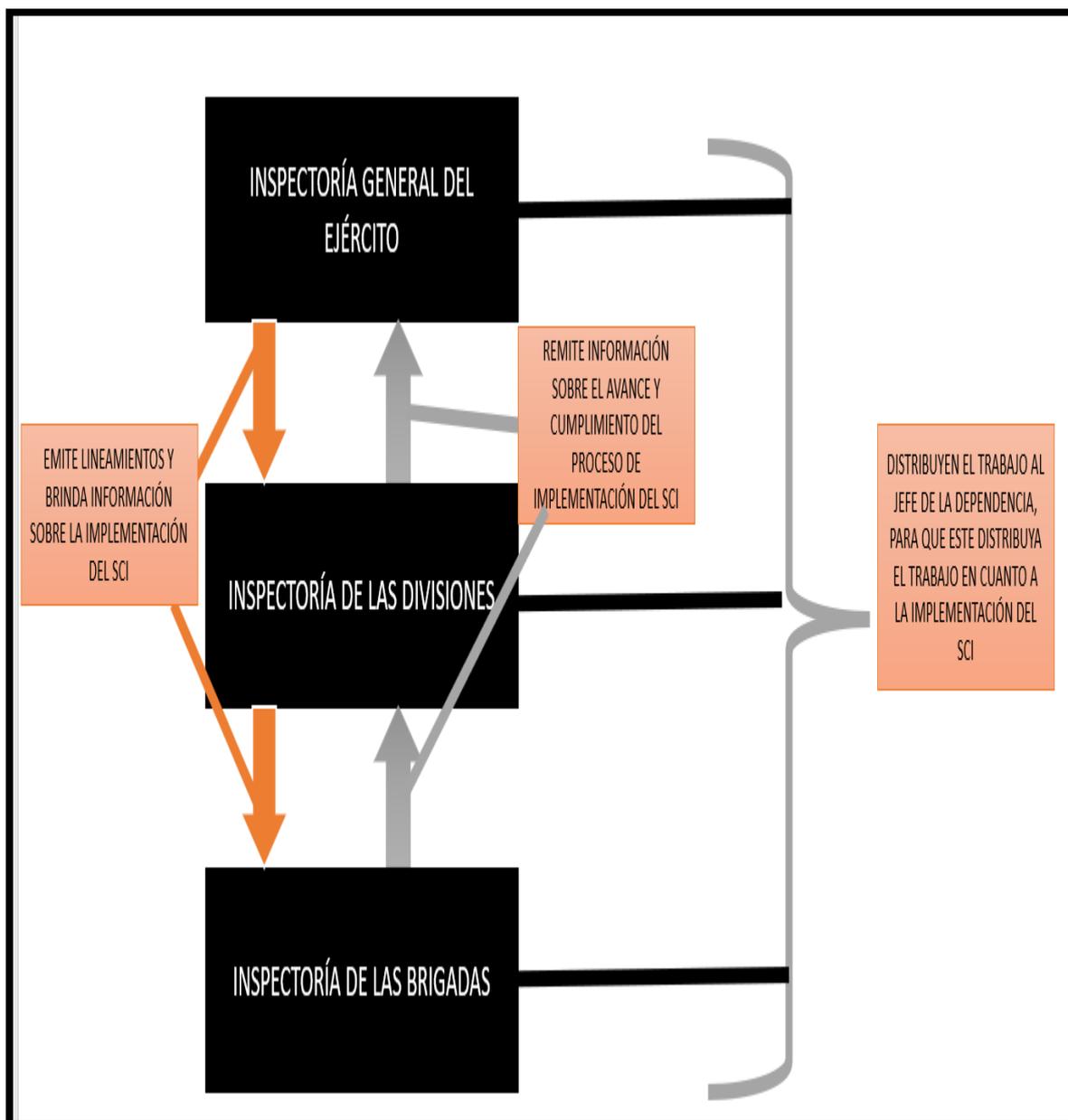


Figura 9: Esquema del proceso de implementación del SCI en el Ejército

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta

La figura 9 se ha elaborado en relación con la información obtenida de las entrevistas, en las cuales se señala que la dependencia responsable dentro del Ejército de operativizar la implementación del SCI es la Inspectoría General del Ejército, la cual, a través de disposiciones emitidas hacia los diferentes niveles de inspección y dependencias del Estado Mayor General del Ejército viene exigiendo se adopten las medidas necesarias para dar cumplimiento a los tres ejes del SCI. Asimismo, es importante señalar que el responsable del SCI es el titular de la dependencia, por ende, la responsabilidad administrativa recae sobre dichas

autoridades. Las inspectorías en los diferentes niveles se enfocan en la exigencia del cumplimiento de los diferentes cuestionarios que se encuentran dentro de los ejes del SCI, sin asignar responsabilidades claras a la dependencia en la que se encuentran, lo cual evidencia retrasos o complicaciones en el entendimiento de la finalidad del SCI.

En relación con la figura 9, se puede señalar que la IGE emite los lineamientos generales sobre las actividades a realizar en cuanto a cada eje del SCI, ante esto, las evidencias que demuestren el cumplimiento de cada dependencia o brigada es enviada a la IGE a través de sus respectivas inspectorías.

Las inspectorías de 3er y 4to escalón reciben la documentación relacionada a control interno y la remiten al titular de la GGUU o dependencia, para que esta, junto con su estado mayor realicen las actividades que exige la IGE. Las GGUU o dependencias están cumpliendo con responder la documentación solicitada por la IGE, sin embargo, no se centran en implementar el SCI, constituyéndose como un “comportamiento reactivo”, ello distorsiona la esencia de los objetivos del SCI, ya que las dependencias de menor nivel tienen riesgos propios de su labor diaria, que no han sido identificados y solo están centrando la atención en lo identificado en el nivel estratégico por la DIPLANE.

Un aspecto fundamental que no se ha considerado dentro de la institución y pese al amplio despliegue a nivel nacional, es el uso de la tecnología, el cual de acuerdo con las entrevistas, es nulo. La única fuente de información para la verificación del SCI es la documentación que fluye en forma vertical desde el nivel de IGE hacia el 3er y 4to nivel y viceversa. Aunado a ello, no existe una metodología clara y definida para la implementación del SCI, el funcionamiento responde a un comportamiento reactivo en cada nivel de inspectoría.

4.3. Categorías y subcategorías para el análisis

El análisis realizado a las entrevistas se realizó de acuerdo con las categorías y subcategorías de la matriz de operacionalización:

Tabla 4

Categorías y subcategorías para identificar en las entrevistas

Categoría	Subcategoría
Reingeniería de procesos	Preparación para el cambio
	Planeamiento del cambio
	Diseño del cambio
	Evaluación del cambio

4.3.1. Citas

De igual forma, la identificación de las citas se realizó en base a la organización de las categorías y subcategorías:

4.3.2. Reingeniería de procesos**4.3.2.1. Preparación del cambio**

- “Las oportunidades de mejora nacen a partir del seguimiento de las OCI y los sectoristas”
- “La CGR revisa las ocurrencias de años anteriores entre otras que detectan los sectoristas con la finalidad de modificar la directiva de control interno”
- “Se han encontrado las limitaciones de falta de personal capacitado, por ello la CGR ha realizado capacitaciones permanentes en relación al SCI”
- “En cada nivel de inspectoría se determina quien es el responsable en la implementación del SCI”
- “Se solicitó a los responsables del SCI en las brigadas exponer personalmente ante el IGE sobre la implementación”
- “El alto grado de rotación es una limitante para la implementación del SCI”
- “Falta la realización de cursos de control interno en forma descentralizada”
- “El presupuesto fue una limitación para las inspectorías de 3er y 4to escalón”
- “La rotación afecta con diferente intensidad a las Divisiones de Ejército”

4.3.2.2. Planeación del cambio

- “Se debe realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas por eje”
- “Esperar que se implemente todo para recién mejorar el sistema”
- “Hace un cumplimiento con sensibilización”
- “Realizar trabajos articulados, a través de la conformación de equipos”
- “La propia institución debería incorporar en sus marcos normativos internos, el establecimiento de funciones para la implementación del SCI”
- “Las entidades deberían incorporar de manera progresiva las funciones que tienen cada uno de sus órganos respecto al proceso de implementación del SCI”
- “La CGR a través de sus sectoristas realizan el seguimiento permanente en la implementación del SCI”
- “La IGE organiza el trabajo de campo y está a cargo del aplicativo”
- “La máxima autoridad de la institución es el responsable de implementar el SCI”
- “La propia institución se puede organizar para mejorar la implementación del SCI”
- “La contraloría es el órgano rector del sistema nacional de control y el SCI es un subsistema”
- “El único responsable de la implementación es el jefe de la dependencia”
- “La implementación del SCI en el Ejército se ha evidenciado a través de los cinco reportes en el aplicativo”

4.3.2.3. Diseño del cambio

- “Se quiere que todo el personal militar conozca sobre el SCI, para la continuidad en la implementación”
- “Capacitación permanente”
- “Le corresponde a la propia institución organizarse para la implementación del SCI”
- “Muchas veces lo que hacen las organizaciones, es recoger la información en los últimos días del plazo para presentar, ocasionando el registro de

información que no es adecuada, de acuerdo a lo requerido en los entregables de la CGR”.

4.3.2.4. Evaluación del cambio

- “La IGE emite oficios para la exigencia de la implementación del SCI, canalizados a través de las inspectorías”
- “A través de las visitas de inspección, se viene apreciando el avance en la implementación del SCI”
- “Han elaborado indicadores dentro de cada uno de los procesos”

4.3.2.5. Análisis

Los resultados de las entrevistas han evidenciado que el Ejército no cuenta con un proceso para realizar la identificación de oportunidades de mejora, ello implica mantener el mismo proceso de implementación de SCI, pese a que se pueden presentar deficiencias y limitaciones. El marco teórico de esta investigación muestra que la reingeniería de procesos es una herramienta para mejorar las actividades que se vienen realizando, a fin de reformular y reorientar las funciones y funcionamiento, en caso sea necesario. Sin embargo, se ha identificado que existen esfuerzos aislados sobre cómo mejorar los procesos internos en la implementación del SCI tanto en la CGR como en el Ejército.

Para el primer caso, existe un proceso rutinario que le permite a los directivos conocer las deficiencias y limitaciones de cada una de las entidades a través de sus sectoristas, generando oportunidades de mejora que se materializarían en las modificaciones a la directiva de control interno o en algún otro lineamiento. Por lo expuesto, es indispensable que las buenas prácticas se institucionalicen mediante directivas o procedimientos aprobados por la más alta autoridad, con la finalidad de que el proceso perdure en el tiempo.

La reingeniería de procesos es un tema relativamente nuevo para el Ejército, ya que no se ha evidenciado alguna buena práctica que lo utilice para el fortalecimiento de

alguno de sus procesos en la institución. Por ende, la aplicación de esta metodología respondería a la elaboración de una directiva que norme el procedimiento a aplicar e institucionalice las acciones, dejando de esta manera una buena práctica que podría replicarse en otra unidad para un proceso.

4.4 Fichas de Registro

Las fichas de registro fueron realizadas por el investigador quien a través de su experiencia logro gestionar la información respecto a la implementación del sistema de control interno para luego analizarla y convertirla en información favorable para la investigación.

Directiva N° 006-2019-CG/INTEG

La directiva de la CGR tiene como finalidad que las entidades del Estado logren la implementación del Sistema de Control Interno, para lo cual ha establecido diferentes lineamientos a nivel general que deben tener en cuenta las entidades del Estado. Asimismo, se señalan las funciones del titular de la entidad:

- Participar en la priorización de los productos que serán incluidos en el SCI.
- Revisar y aprobar los documentos relacionados a control interno.
- Establecer las medidas necesarias para dar cumplimiento a lo dispuesto en la directiva de control interno.
- Utilizar la información del SCI para la toma de decisiones.

Asimismo, en esta directiva se señala que el titular de la entidad es el responsable de la implementación del SCI en su entidad. Un aspecto importante a resaltar en esta directiva es que el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del Sistema de Control Interno debe ser la máxima autoridad administrativa de la entidad cuyas funciones son:

- Dirigir y supervisar la implementación del SCI.
- Responsable de la capacitación de todas las unidades orgánicas.
- Responsable frente al aplicativo informático de la CGR.

Directiva N° 002/IGE/CI.

La Directiva N° 002 de la IGE, tiene como finalidad la regulación del procedimiento para la implementación del SCI, además del establecimiento de disposiciones para la evaluación y seguimiento de la implementación del SCI, para lo cual, establece responsabilidades para los diferentes niveles de inspectoría, ya que, ha designado a la IGE como el órgano responsable de la implementación del SCI en el Ejército.

A continuación se muestran las funciones que posee cada nivel de inspectoría de acuerdo con la Directiva N° 002 /IGE/CI:

Tabla 5

Funciones de la IGE y de las Inspectorías de 3er y 4to nivel

IGE (2do nivel)	Inspectorías de las DDEE y GGUU (3er y 4to nivel)
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y supervisar la implementación del SCI - Coordinar las acciones de planificación, seguimiento, pero sobre todo la evaluación de los medios de remediación y control. - Dictar disposiciones a las inspectorías de 3er y 4to nivel - Registrar en el aplicativo informático la evidencia. - Sensibilizar a través del 3er y 4to nivel de inspectorías al personal militar y civil en materias de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Activar y/o crear la oficina de Control Interno en las Inspectorías del 3er y 4to nivel. - Ejecutar acciones dispuestas por el 2do nivel de inspectoría (IGE). - Proporcionar información y documentación referida al SCI a la IGE. - Programar permanentemente charlas de sensibilización al personal militar y civil de sus dependencias, referente al control interno.

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos precedentes, se puede señalar que la directiva de la CGR ha establecido funciones y responsabilidades para los titulares de la entidad, además de disponer de que cada entidad tiene la posibilidad de normar

la implementación del SCI, sin embargo a nivel Ejército, la directiva para la implementación del SCI solo asigna responsabilidades a las inspectorías de 3er y 4to escalón, mas no a los diferentes comandos de las GGUU y Núcleos de desconcentración del Ejército. Además, en las funciones de las inspectorías del 3er y 4to escalón no especifica ninguna función respecto a la implementación del SCI, es decir no indica que se debe realizar en cada uno de los ejes involucrados en el control interno.

V. CAPÍTULO V DIÁLOGO TEÓRICO – EMPÍRICO

El diálogo teórico empírico esta referido al contraste de lo planteado como antecedentes y teorías de esta tesis, con los resultados obtenidos. En cuanto a los antecedentes, se muestra que de acuerdo con lo planteado por:

- Arribasplata (2018) en su investigación titulada “Control interno y desempeño laboral del personal del Hospital José Hernán Soto Cadenillas”, concluye que existe una relación significativa entre las variables control interno y desempeño laboral de los trabajadores. En relación con los hallazgos de esta tesis, se muestra que efectivamente los trabajadores son los que viabilizan la implementación, siendo uno de los primeros ejes el de cultura organizacional dentro del Sistema de Control Interno, que busca la autogestión, eficiencia y conciencia de control en sus propios trabajadores.
- El antecedente de Condezo y Cristóbal (2018) cuya investigación tiene por título “El Control Interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco”, la cual concluye en que se requiere un plan de trabajo basado en un diagnóstico objetivo para la implementación del sistema de control interno, siendo esto un referente para la construcción de la propuesta de mejora de la presente investigación, dado que se requiere un procedimiento y responsabilidades a realizar durante cada año de gestión en una organización.
- Cárdenas en su tesis “Sistema de Control Interno y su influencia en la gestión institucional del Banco de la Nación”, plantea que el Sistema de Control Interno influye en la gestión institucional del Banco de la Nación, esto se relaciona con los resultados obtenidos, en los cuales todos los entrevistados señalan que el Control Interno dentro de las organizaciones se constituiría como una herramienta de gestión para mejorar sus procesos y mitigar aspectos de corrupción y otros riesgos, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

En cuanto a los aspectos teóricos de Control Interno citados en esta tesis, se señala que el Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos cuya finalidad es mejorar la calidad de los servicios públicos, resguardas los recursos y bienes del

Estados, cumplir con la normativa, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, fomentar los valores institucionales y promover la rendición de cuentas. Los entrevistados señalaron que las diferentes entidades públicas forman parte del Sistema de Control Interno y deben de acatar el marco normativo y jurídico que lo conforma, además, que cada entidad pública es responsable de ejecutar sus procesos internos para incorporar el Control Interno como parte de la organización, ya que de esta manera se podrá alcanzar los objetivos y fines del Sistema de Control Interno.

Otro factor importante que se cita en la investigación es sobre el concepto de implementación, relacionado a aquellas acciones efectuadas por individuos públicos y privados con miras a la realización de los objetivos previamente decididos, y que debe analizar diferentes aspectos entre los cuales se encuentran a los actores de la implementación, la política a implementar y a los recursos. La implementación del SCI en el Ejército se ha analizado a través del marco normativo emitido por la IGE y las entrevistas realizadas, identificando que existe una amplia brecha entre lo que se quiere con el Control Interno y lo que se viene realizando, por ello, que se ha planteado una propuesta de mejora con la finalidad de cubrir la mencionada brecha, atendiendo los aspectos de personas, procesos o métodos y la política en sí misma.

CONCLUSIONES

Conclusión 1

En el Ejército la implementación del SCI tiene muchas expectativas positivas para mejorar la gestión administrativa, dado que es considerada como una herramienta de gestión para mitigar los diferentes riesgos que se pueden presentar en una gestión

Conclusión 2

El personal a cargo del proceso de implementación es consciente de la importancia del SCI. El ejército, de acuerdo al aplicativo de la CGR, ha cumplido con enviar los entregables completos a la CGR, sin embargo las diferentes unidades a nivel nacional aún no han logrado consolidar el SCI. Por ello, se puede señalar que el proceso es lento por la magnitud de la institución, pero que no cuenta con procesos claros. Asimismo, es importante señalar que existen factores que limitan la adecuada implementación del SCI, como la alta rotación de personal, no se ha designado un presupuesto para el control interno, falta realizar capacitaciones al personal y existen dependencias que no son conscientes de la importancia de contar con un SCI.

Conclusión 3

El SCI es visto como una herramienta para el cumplimiento de las condiciones del marco jurídico y normativo en las entidades. Asimismo, busca la mejora de la gestión administrativa, dado que ayuda con la identificación, registro y mitigación de los diferentes riesgos. Además, este sistema busca reducir la corrupción en las entidades y crear un ambiente de control como parte de su cultura organizacional.

Conclusión 4

La propuesta de mejora se debe centrar en tres aspectos importantes: mejora continua, definir responsabilidades y el uso de la tecnología. La mejora continua debe contar con un proceso para identificar las áreas de oportunidad que limitan la implementación; se debe definir las responsabilidades dentro de cada dependencia a través de una directiva; implementación de un sistema para controlar la implementación en todas las unidades del ejército

RECOMENDACIONES

Recomendación 1

Que la IGE elabore indicadores de gestión para cada nivel de inspectoría con la finalidad de identificar objetivamente la efectividad de la implementación del SCI a nivel ejército y no centrarse en el cumplimiento de la remisión de documentación.

Recomendación 2

Que la IGE elabore un plan de capacitaciones a nivel nacional, haciendo responsable de ello a cada inspectoría de 3er y 4to nivel con la finalidad de promover la capacitación en temas relacionados al control interno, con la finalidad de mejorar el proceso de implementación. Cada nivel de inspectoría tendría un plan de capacitación y la IGE centralizará en un plan general. Asimismo, cada plan de trabajo deberá contar con un presupuesto anual, el mismo que será solicitado al escalón superior.

Recomendación 3

La IGE debe diseñar un proceso para identificar las oportunidades de mejora durante la implementación del SCI, con la finalidad de institucionalizar la mejora continua dentro de este sistema.

Recomendación 4

La IGE deberá reestructurar la directiva para la implementación del SCI, en la cual establecerá responsabilidades específicas en los diferentes estados mayores de las dependencias, además de incorporar nuevos procedimientos para el cumplimiento en la implementación del SCI, asimismo, se recomienda coordinar con la DITELE la implementación de una plataforma para el SCI en el Ejército.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La propuesta de mejora que se muestra en este apartado está basada en la reingeniería de procesos, que busca rediseñar el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército. Por ende, la estructura de la propuesta de mejora está basada en tres ejes fundamentales y transversales a la reingeniería de procesos: tecnología, mejora continua y responsabilidad, las cuales soportan y contribuyen al fortalecimiento del cambio a través de la reingeniería de procesos (pasos para llevar a cabo el cambio al proceso de implementación del SCI). El esquema de la propuesta de mejora se presenta a continuación:

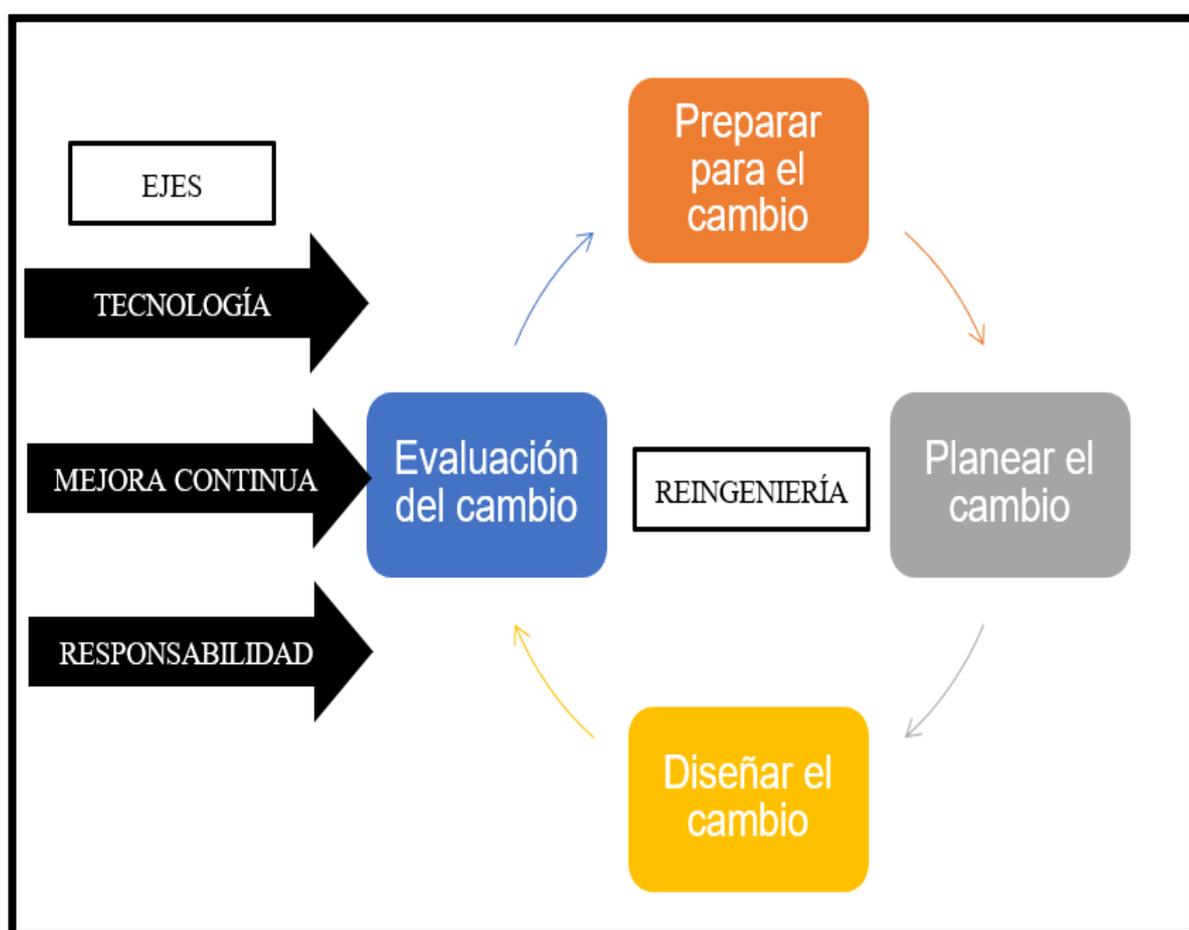


Figura 10: Esquema de la propuesta de mejora

Fuente: Elaboración propia con los resultados de la investigación

La mejora está basada en tres ejes fundamentales:

- Tecnología

En tiempos actuales la tecnología está presente en todos los procesos y procedimientos de las diferentes organizaciones con la finalidad de optimizar su funcionamiento, sin embargo, luego de obtener los resultados en esta investigación, se ha observado que el Ejército es una entidad atípica, ya que cuenta con múltiples sub organizaciones a nivel nacional, y no ha integrado el control interno a través de un sistema informático para canalizar la información y los avances de la implementación, sino por el contrario viene utilizando documentos como oficios, entre otros para informar sobre las acciones que se vienen adoptando para atender el control interno. Este eje, lo que busca es que la Inspectoría General del Ejército junto con la Dirección de Telemática del Ejército diseñen e implementen un sistema informático con la finalidad de agilizar los procesos y contar con información exacta sobre los avances de la implementación en cada una de las unidades del Ejército desplegadas a nivel nacional. A través de este sistema de información, el control de las unidades sería más efectivo, más rápido y sobre todo se ahorraría en costos.

- Mejora Continua

El proceso de implementación que se viene llevando a cabo en el Ejército no cuenta con una actividad que le permita identificar los principales problemas y limitaciones de la implementación del SCI, siendo esto de suma importancia, ya que al contar con una actividad que analice los procesos y su desempeño, se podría minimizar los errores e identificar las actividades innecesarias que se vienen realizando. Para ello, es importante que en el nuevo proceso de implementación de control interno se incorpore la mejora continua utilizando el Ciclo de Deming o ciclo de PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) en cada nivel de inspectoría del Ejército

- Responsabilidad

Un factor que se ha identificado con problemas en la implementación del SCI es que dentro del marco normativo de la Inspectoría General del Ejército no se ha

definido quien es el responsable de operativizar las actividades de control interno, dado que las inspecciones en los diferentes niveles solo están cumpliendo funciones de verificación, más no de implementación, dejando a discreción de las unidades y dependencias dicho proceso, lo cual, hasta la fecha no ha permitido incorporar como parte de las unidades y/o dependencias el control interno, sino, por el contrario los ha convertido en entes reactivos, que ante un requerimiento de inspección, se han enfocado en responder el documento más no en implementar como sistema al control interno. Por ello, lo que se plantea en esta propuesta de mejora es que se rediseñe la Directiva de Control Interno del Ejército, y señale específicamente como responsable de la implementación al departamento de planeamiento o quien haga de sus veces, toda vez que este es el responsable de planear los lineamientos para el funcionamiento de las organizaciones.

Las etapas para el rediseño del proceso de implementación del SCI se muestran en la figura 10. Estas etapas se llevan a cabo luego de que se ha realizado el diagnóstico de la implementación del control interno en el Ejército, a través de la presente investigación. Los detalles de cada etapa se presentan a continuación:

a. Preparación para el cambio

La preparación del cambio consta de identificar la situación actual y ser conscientes de los problemas que se encuentran en la implementación del SCI, por ello, esta tesis ha realizado un trabajo exhaustivo para identificar las limitaciones y el contexto en el que se viene llevando a cabo el Control Interno.

b. Planeación para el cambio

La planeación del cambio está a cargo de la IGE y se basa en identificar como incorporar los aspectos de mejoras que se han identificado en los párrafos anteriores, para lo cual deberá elaborar un plan de trabajo en la IGE y establecer un cronograma para la implementación de las mejoras expuestas en esta tesis.

c. Diseño del cambio

El diseño del cambio estaría a cargo de la IGE, a través de la elaboración de una directiva que incorpore lo ejes expuestos en párrafos anteriores, como la de definir

la responsabilidad del departamento de planeamiento, la creación de un sistema informática y la implementación de una herramienta para la mejora continua

d. Evaluación del cambio

La IGE a través de la actividad de mejora continua podrá evaluar en forma oportuna el proceso de implementación del SCI en el Ejército, para lo cual se recomienda que diseñen indicadores que evalúen objetivamente dicho proceso.

Referencias bibliográficas.

- Águila S. S. (2018). Implementación de proceso de control interno en los gastos corrientes del municipio de Rio Grande. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Aguilar, L. F. (2007). La implementación de las políticas. Pp 61. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México D.F.
- Asociación Civil Transparencia. (junio de 2007). Guía cuatro Control desde el Estado. Integridad, responsabilización y calidad en la gestión pública. Lima.
- Auditoría Superior de la Federación (2020). Integridad y prevención de la corrupción en el sector público. Guía Básica de Implementación. Lima. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_63.pdf.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017). Guía para el desarrollo de mapeo de procesos y plan de mejoras en las entidades públicas. Lima, Perú
- Arribasplata J. C. (2018). Tesis de Maestría. El control interno y desempeño laboral del personal del Hospital José Hernán Soto Cadenillas. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Bardach, E. (1977). The Implementation Game. Cambridge: MIT Press
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. 4ta edición. Pearson. Colombia.
- Cárdenas, W.C. (2019) El sistema de Control Interno y su influencia en la Gestión Institucional del Banco de la Nación. Tesis de Maestría. Centro de Altos Estudios Nacionales, Lima.
- Carmona, M., & Barrios, Y. (2007). Nuevo paradigma de control interno y su impacto en la gestión pública. Economía y desarrollo, 152 - 171.

- Coloma, M. A., & De la Costa, F. J. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *CAPIC REVIEW*, 135 - 145.
- Condezo E. W. & Cristóbal N. E (2018). Tesis de licenciatura. El control interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Contraloría General de la República (2017). Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del Estado, Lima.
- Contraloría General de la República (2014). Marco conceptual del control interno. Lima.
- Contraloría General de la República (2020). Comunicado N° 001-2020-CG/INTEG Lima.
- Contraloría General de la República (2020). Comunicado N° 002-2020-CG/INTEG Lima.
- Contraloría General de la República (2020). Comunicado N° 003-2020-CG/INTEG Lima.
- Contraloría General de la República (2021). Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG. Lima.
- Corona, R. (2004). El control externo de las organizaciones públicas y privadas: analogías, diferencias e interacciones. *Revista Española de Control Externo*, 213-226.
- Decreto Legislativo N° 113. De 10 diciembre de 2012. Ley del Ejército del Perú.
- Decreto Supremo N° 044-2018-PCM. De 26 abril de 2018. Aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021.
- Decreto Supremo 092 – 2017 –PCM del 14 septiembre del 2021. Se aprueba la política nacional de integridad y lucha contra la corrupción.

- Defensoría del Pueblo (2017). Reporte la Corrupción en el Perú. El sistema anticorrupción peruano: Diagnóstico y desafíos. Lima, Perú.
- Díaz, I & Blanco, C. (2018). Estado Democrático de derechos, sistema interamericano de derechos humanos y Lucha contra la Corrupción, reflexiones del segundo conversatorio en Jurisprudencia Interamericana. Lima, Perú.
- Ejército del Perú. (2020). Obtenido de <https://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru/mision-y-vision>
- Farfán, S. (17 de enero de 2018). *La Contraloría General de la República*. Obtenido de http://enc-ticketing.org/comunicaciones/enconocimiento/Jornada_Congreso/material/Material-Control-Simultaneo.pdf
- Fortún, M. (12 de septiembre de 2019). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/administracion-publica.html>
- Franco, J. (2017). *Diseño de Políticas Públicas*. IEXE.
- Gilli, J. J. (2014). La corrupción: análisis de un concepto complejo. *Revista de Instituciones, ideas y mercados* N° 61. Pp 39 – 63. Argentina.
- Grindle, M. (2009). La Brecha de la Implementación. En F. Mariñez Navarro, & V. Garza Cantú, *política pública y Democracia en América Latina. Del análisis a la implementación* (págs. 33 - 51). México: Porrúa.
- Gutiérrez, I (2017). Evaluación de control interno en los procesos de contratación de obras de adoquinado en la alcaldía municipal de San Juan, departamento de León del Primer Semestre del año 2016. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua.
- Hammer, M & Champy J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Nava. Colombia.

- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Diseños Fenomenológicos. (pp. 493, 494). México D.F., México: Interamericana Editores S.A.
- Hernández, C. (2012). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>
- Hübbe, T. E., (2014). La corrupción ante una sociedad globalizada. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Pp 79 – 100. México.
- Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (2015), La Corrupción. Sus caminos, su impacto en la sociedad y una agenda para su eliminación. Guatemala.
- Lecovich, M. (2006). Reconceptualización de los negocios. Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Pp 91 – 99.
- Ley N° 27785, de 22 de julio 2002, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716, de 17 abril 2006, Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- Ley N° 28396, de 25 nov 2004, Ley que modifica el artículo 43° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28422, del 17 dic 2004, Ley que modifica la Ley N° 27785, Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28557, del 27 junio 2005, Ley que regula la designación de los jefes de los órganos de auditoría interna del Sistema Nacional de Control.
- Ley N° 29633 del 7 dic 2010, Ley que modifica la Ley N° 27785 Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General

de la República, y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional.

Lizarazo, J & Salnave, M. (2017). El sistema de control interno en el Estado Colombiano como instancia integradora de los sistema de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública al 2030. Tesis de maestría. Universidad externado de Colombia. Colombia.

Maldonado, P. (2004). Marco integrado de control interno latinoamericano. Virginia: USAID.

Mondragón, T. V., García, M. M. & Sotomayor, A. M. (2020). Gestión de Riesgos de Corrupción para el Gobierno Regional de Lima. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico. Lima.

Ñaupas, H, Valdivia, M., Palacios J., & Romero H. (2018). Metodología de la investigación. 5ta Edición, Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el delito (2005). Acción Mundial contra la Corrupción, los documentos de Mérida. Viena.

Olivo, C. B. (2013). El control de la corrupción como ámbito de política a partir de la comisión anticorrupción del Ecuador, 1997 – 2008. Programa de Políticas Públicas Convocatoria 2010 – 2012. Ecuador.

Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Pp 91 - 99. Bogotá, Colombia.

Peppard, J & Rowland P. (1998). La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

Raffino, M. E. (22 de Julio de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion-publica/>

Ramos, M. & Álvarez, F. J. (2019), El control de la corrupción en América Latina: agenda política, judicialización e internacionalización de la lucha contra la corrupción. Fundación Carolina, Agenda 2030.

- Rubio Campos, J. (2013). Retos para la implementación de Políticas Públicas. Buen Gobierno, 146 - 156.
- Sabatier, P & Mazmanian, D. (1981). La implementación de la política pública: un marco de análisis. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/46233531/6-Sabatier-MazmanianImplementacion-Marco-Analisis>
- Sánchez, J. (29 de septiembre de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-auditoria.html#:~:text=El%20proceso%20de%20auditor%C3%ADa%20es%20una%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n.&text=Es%20posible%20realizar%20auditor%C3%ADas%20centradas,el%20de%20gesti%C3%B3n%2C%20entre%20otra>
- Secretaría de Gestión Pública (2018). Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PC/SGP. Lima, Perú.
- Serrano, P. A., Señalín L. O., Vega F. & Herrera J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*. Volumen 39. Pp 30 – 44. Ecuador.
- Stawsky, L. (2017). La incidencia de la corrupción sobre la asignación del gasto público. Universidad de Sevilla. España.
- Transparency International (2019). Índice de percepción de la corrupción. Berlín.
- Trujillo C. R. (2017), Situación de las medidas contra la corrupción implementadas por la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2012 – 2016. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Van Meter, D. & Van Horn C. (2007). El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual. En el Libro *La implementación de las políticas*. Luis Villanueva Aguilar (pp 97 – 146). México
- Vargas (2007). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. Jalisco, México: Editorial Pandora, S.A.

Vásquez, H. W. (2012)._Estudio de las incidencias en el Sistema Nacional de Control, la auditoría gubernamental y los informes (período 2003 – 2007). Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Wainstein, M (2003), La corrupción un tema para investigar. Revista “Contabilidad y Auditoría”, Número 17.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.

Preguntas de investigación	Objetivos	Justificación	Observables	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento? • ¿Cómo se está llevando a cabo el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman? • ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el proceso de implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento. • Analizar el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman. • Identificar las oportunidades de mejora en el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control 	<p>El control interno se constituye como una herramienta institucional, que le brinda facultades a las organizaciones de asesorar y fiscalizar su desempeño organizacional, reduciendo el riesgo de generar problemas estructurales. Por ello, que su adecuada implementación permitiría a las organizaciones la reducción de riesgos significativos relacionados con la ejecución presupuestal y procedimientos administrativos. En ese sentido, el aporte de la presente investigación está centrado en proponer lineamientos para mejorar la implementación del sistema de control interno en el sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de implementación del Sistema de Control Interno que se está llevando a cabo en el Sector Defensa (Ejército del Perú). • Revisión y análisis de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de cultura organizacional, principalmente con el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República y la Inspectoría General del Ejército. • Revisión y análisis de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de 	<p>3.1. Enfoque de Investigación: Cualitativo.</p> <p>3.2. Tipo de Investigación: Teórico-Empírica.</p> <p>3.3. Método de investigación: hermenéutico fenomenológico.</p> <p>3.4. Escenario de estudio: Inspectoría General del Ejército.</p> <p>3.5. Objeto de Estudio: Implementación del Sistema de Control Interno.</p> <p>3.6. Observables de Estudio:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo debería ser la propuesta de mejora para el proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control en el Sector Defensa? 	<p>interno en el Sector Defensa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar una propuesta de mejora por medio de la reingeniería de procesos los cambios del proceso de implementación y funcionamiento del sistema de control interno en el Sector Defensa 	<p>como una herramienta de gestión permanente, a fin de evitar la corrupción en la organización y contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueva una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.</p>	<p>Gestión de Riesgos. La situación actual en la que se encuentra la Inspectoría General del Ejército respecto a la elaboración del plan de acción y al cumplimiento de las fechas establecidas por la Contraloría General de la República.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de supervisión (el seguimiento de la ejecución del plan de acción anual y la evaluación anual de la implementación del SCI). 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de implementación del Sistema de Control Interno que se está llevando a cabo en el Sector Defensa (Ejército del Perú). - Revisión y análisis de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de cultura organizacional. - Revisión y análisis de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de Gestión de Riesgos. - Revisión y análisis de las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el Eje de supervisión. <p>3.7. Fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuentes primarias: Entrevistas.
--	--	---	---	---

				<ul style="list-style-type: none">- Fuentes secundarias: Directiva N° 001 IGE/CI/K- 3.3/20.05.00, Directiva General para el funcionamiento del departamento de control de procesos del sistema de inspectoría en el Ejército. <p>3.8. Técnica e instrumento de acopio de información:</p> <p>3.8.1. Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none">- Entrevista semiestructurada.- Indagación Documental. <p>3.8.2. Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none">- Guía de entrevista semiestructurada.- Ficha de registro. <p>3.9. Acceso al campo y acopio de información:</p> <p>3.9.1. Acceso al campo:</p>
--	--	--	--	---

				<p>Coordinaciones por parte del CAEN con el comando del EP.</p> <p>3.9.2. Acopio de información:</p> <ul style="list-style-type: none">- Aplicar entrevistas al personal involucrado en la implementación del SCI.- Recabar información del proceso de implementación del SCI en la IGE. <p>3.10. Método de análisis de información: Paradigma hermenéutico-interpretativo.</p>
--	--	--	--	---

Anexo 2: Instrumentos de acopio de información.

Guía de Entrevista Semiestructurada para los representantes de Inspectoría General del Ejército Perú.

1. Datos Generales.

- Fecha: miércoles, 25 de agosto 2021
- Hora: 15.21 hrs
- Lugar: Zoom
- Entrevistador: Crl EP Jorge Salazar Gonzales
- Entrevistado: My EP Valdivia Monrroy José
- Cargo/Función que desempeña: Analista de control interno en la IGE
- Investigación: Sistema de Control Interno y la reingeniería de procesos.

2. Introducción.

Buenos tardes, soy el Crl EP Salazar Gonzales Jorge Luis, como parte de mi tesis en la Maestría de Desarrollo y Defensa Nacional estoy realizando una investigación cuyo objetivo es Consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento.

Hago de su conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 30 minutos. Agradezco anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

- ¿Aceptas ser entrevistado? Sí (x) No
- ¿Aceptas ser grabado? Sí (x) No

3. Tema: Implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman.

- **¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la implementación del sistema de Control Interno en el Ejército?**

El SCI es una herramienta invaluable de control permanente que permite identificar los riesgos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este debe ser parte de todos los procesos institucionales.

- **¿Quién es el responsable de la implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército?**

La IGE de acuerdo con el reglamento de la Ley del Ejército, tiene como función garantizar el funcionamiento del SCI del Ejército, este proceso debe ser conducido por el comando a través de la directiva 002 del 2019 (sobre control interno). La IGE es el órgano de control encargado de garantizar la implementación y funcionamiento del SCI

- **¿Qué función está cumpliendo dentro de la implementación del sistema de control interno?**

La oficina de control interno de la IGE es la responsable de realizar el control y supervisión de la implementación del sistema de control interno, además de evidenciar todo a través del aplicativo informático de la CGR.

- **Podría comentarnos sobre la situación actual de la implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército.**

Actualmente, la implementación se ha realizado mediante los cinco reportes en el aplicativo de la CGR que evidencian la implementación del SCI en el segundo nivel, es decir el nivel institución, lo cual muestra 100% de madurez. Asimismo, se continúa haciendo un seguimiento y evaluación permanente para la operativización y mejora continua del 3er y 4to nivel que le corresponde a las brigadas, divisiones y comandos que aún siguen en implementación, ya que este es un proceso largo y tedioso. Sin embargo, la

OCI viene haciendo una constatación de toda la información que fue cargada al sistema, en caso encuentre algo que no se cumpla en la documentación emite un informe sobre tal hecho.

- **Teniendo en consideración la magnitud del Ejército a lo largo del país, podría describir ¿Cómo se está implementando el Sistema de Control Interno en el Ejército? ¿Tienen alguna metodología de trabajo que están aplicando?**

Se remite oficios a cada división, comando y brigada exigiendo el cumplimiento de los plazos y de la documentación para la implementación del SCI. Por ello, cada inspección de las divisiones y comandos centralizan la información de todas sus unidades orgánicas sobre las evidencias del SCI. Asimismo, se elaboró la Directiva N° 002 para la implementación del SCI.

- **Dentro de la organización del Ejército ¿Qué rol tienen la IGE y las inspecciones de menor escalón en la implementación del Sistema de Control Interno?**

Las inspecciones de otros escalones tienen la función de control y supervisión de la implementación del SCI, pero se debe tener en cuenta que el único responsable del funcionamiento e implementación es el jefe de la dependencia. Los que realizan el trabajo de campo son los órganos de gestión, compuesto por los departamentos del estado mayor. La inspección es el ente rector que recibe la información que se necesita para el SCI. El procedimiento que se realiza para la implementación del SCI dentro de una dependencia depende de la misma unidad y sus diferentes campos de estado mayor en coordinación con la inspección.

- **¿Cómo se llevó a cabo la implementación del Eje de Cultura Organizacional en el Ejército?**

Primero se ha hecho un diagnóstico de la cultura organizacional, a través del cuestionario que elaboró la CGR. El cuestionario fue distribuido a cada órgano de la jefatura de Estado Mayor. Se evaluó el diagnóstico y se ha

formulado el plan de acción con medidas de remediación, dentro de las cuales comprende principalmente aspectos de sensibilización, todo ello con la finalidad de que el trabajador conozca todas las normas transversales a sus funciones.

- **¿Cómo se ha ejecutado el Eje de Gestión de Riesgos en el Ejército?**

Se han hecho mesas de trabajo para determinar los riesgos en función a los productos priorizados de la dependencia. Ello ha permitido identificar los riesgos que perjudican a los objetivos institucionales. Los riesgos identificados son responsabilidad de los órganos que tienen a cargo el proceso con su respectivo riesgo.

- **¿Quién y cómo se determinó los productos priorizados?**

La dirección de planeamiento del EP determina los riesgos a nivel Ejército y fue la dependencia que determinó los productos priorizados para el desarrollo de la implementación del sistema de control interno.

- **¿Quién y cómo se determinaron los riesgos en el Ejército?**

La dirección de planeamiento del Ejército identifica los riesgos, los distribuye para elaborar acciones que permitan la mitigación de los riesgos.

- **¿Cómo se vienen determinando los riesgos en las DDEE, NNDD, GGUU y UU?**

Las divisiones, NNDD, GGRR y unidades reciben los riesgos identificados por el escalón superior, sobre los cuales en su nivel se realizan las acciones para mitigar los mencionados riesgos.

- **¿Cuáles son las acciones que vienen realizando para monitorear el avance en la implementación del sistema de control interno?**

Se solicitó la exposición de cada comandante general sobre la implementación del SCI, ello permitió un gran avance en lo que respecta al control interno, ya que el titular de la entidad impulsó el trabajo.

4. Tema: Oportunidades de mejora para el sistema de control interno en el sector defensa.

- **¿Cómo identifican oportunidades de mejora en la implementación y funcionamiento del sistema de control interno?**

Las oportunidades de mejora se han identificado a través de las visitas de inspección que realiza la inspectoría a todas a unidades y dependencias del Ejército, en la se recoge las buenas prácticas que vienen llevando a cabo las unidades en cuanto a la implementación del sistema de control interno

- **¿En su opinión, Cuáles son las principales limitaciones que se han presentado durante la implementación del sistema de control interno?**

Alto grado de rotación del personal militar y la falta de desarrollo de cursos en forma descentralizada.

- **Con relación a las inspectorías de 3er y 4to escalón ¿Qué limitaciones han presentado en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno?**

La falta de presupuesto para realiza cursos, talleres y capacitación de su personal.

- **¿Cuáles fueron los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Cultura organizacional?**

Pandemia, alta rotación y la limitada capacitación del personal.

- **¿Cómo se han superado los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Cultura organizacional?**

Realizar talleres descentralizados y online.

- **¿Cuáles fueron los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Gestión de Riesgos?**

Pandemia, alta rotación y la limitada capacitación del personal

- **¿Cómo se han superado los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Gestión de Riesgos?**

Realizar talleres descentralizados y online

- **¿Cuáles fueron los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Supervisión?**

Pandemia, alta rotación y la limitada capacitación del personal

- **¿Cómo se han superado los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Supervisión?**

Realizar talleres descentralizados y online

- **¿Podrías describir los indicadores que tiene la IGE para monitorear la ejecución del Control Interno en el Ejército del Perú?**

Se tienen cuadros estadísticos sobre la implementación del SCI en el nivel de comandos y divisiones.

- **¿Cómo está ayudando el Sistema de Control Interno en la Gestión administrativa del Ejército?**

Ha permitido transmitir información sobre la ética, la transparencia y la economía de las operaciones, así como también la calidad de los servicios que se prestan a la sociedad. Es una herramienta de gestión que le permite al comando mejorar sus actividades.

- **¿Describa los cambios que han surgido en la gestión administrativa del Ejército a partir de la implementación del SCI?**

No se ha evidenciado cambio alguno, ya que no se ha culminado la implementación del SCI.

- **¿Podrías explicarme cómo mejorar la implementación del Sistema de Control Interno y su funcionamiento en el Ejército?**

Ejercer una mejor supervisión, y llevar el control a través de una evaluación cualitativa y cuantitativa. Además, de realizar la sensibilización permanente. Capacitación del 100% del personal militar.

- **¿Podría decirme cuales son las limitaciones para que se implementen las mejoras que esta mencionando?**

Para implementar e iniciar algún proceso de mejora, debemos esperar que se complete todo el proceso de implementación del SCI

- **¿Tiene algo más que agregar con relación a este tema de Implementación del Sistema de control Interno?**

Es importante recalcar que el incumplimiento a las responsabilidades del SCI, generan una responsabilidad administrativa funcional y es factible de sanción administrativa, por ello, es importante que la institución determine la responsabilidad, la misma que debe ser entendida.

5. Observaciones

Guía de Entrevista Semiestructurada para los representantes de Inspectoría de la Aviación del Ejército

1. Datos Generales.

- Fecha: miércoles, 26 de agosto 2021
- Hora: 20.00 hrs
- Lugar: Zoom
- Entrevistador: Crl EP Jorge Salazar
- Entrevistado: My EP Sánchez Alberca Lorenzo
- Cargo/Función que desempeña: Jefe de Sección de Control Interno
- Investigación: Sistema de Control Interno y la reingeniería de procesos.

2. Introducción.

Buenos noches, soy el Crl EP Salazar Gonzales Jorge Luis, como parte de mi tesis en la Maestría de Desarrollo y Defensa Nacional estoy realizando una investigación cuyo objetivo es Consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento.

Hago de su conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 30 minutos. Agradezco anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

¿Aceptas ser entrevistado? Sí (x) No

¿Aceptas ser grabado? Sí (x) No

3. Tema: Implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman.

- **¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la implementación del sistema de Control Interno en la Aviación del Ejército?**

La opinión que podría dar sobre la importancia de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército, es demostrar el nivel de gestión que puede mejorar en todos sus procesos y procedimientos aplicados, de manera articulada evidenciando el sustento del requerimiento presupuestario, previamente elaborado, mediante la programación, planificación, ejecución y control del avance trimestral, semestral y anual de las metas y programas presupuestales, que demostraría la articulación y el nivel gerencial aplicado y supervisado, por la Jefatura de Estado Mayor, que se administre dentro de la institución.

Otra opinión, es que es una herramienta de gestión, que promueve y optimiza la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta, además, cuida y resguarda los recursos y bienes del Estado, contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, que pudiera suceder en el orden que aparezca, dentro de la institución u organización.

- **¿Quién es el responsable de la implementación del Sistema de Control Interno en la Aviación del Ejército?**

La sección de control interno de la cual yo me encuentro a cargo es la responsable de la implementación del sistema de control interno en la Aviación del Ejército. Sin embargo, este es un trabajo coordinado y articulado con los departamentos del Estado Mayor

- **¿Qué función está cumpliendo dentro de la implementación del sistema de control interno?**

Yo me encuentro a cargo de la sección de control interno y lidero el proceso de implementación del sistema de control interno en la Aviación del Ejército.

- **Podría comentarnos sobre la situación actual de la implementación del Sistema de Control Interno en la Aviación del Ejército.**

La Aviación del Ejército viene cumpliendo el marco normativo de control interno, nos encontramos en un 45% en el presente año. Asimismo, es importante señalar que se está trabajando en los tres ejes desde el año 2020.

- **¿Cómo se está implementando el Sistema de Control Interno en la Aviación del Ejército?**

La Inspectoría de la Aviación del Ejército viene implementando el sistema de control interno en forma conjunta con el estado mayor de la Aviación, haciendo un trabajo articulado respecto al cumplimiento de los tres ejes y de acuerdo con lo requerido por la IGE en su directiva N° 002 sobre control interno.

- **¿Qué rol tienen la inspectoría de la Aviación del Ejército en la implementación del Sistema de Control Interno?**

Nosotros como inspectoría recibimos toda la información sobre los riesgos identificados por el jefe de estado mayor, verificamos que estas se encuentren conforme al marco normativo, para luego ser remitido al escalón superior. Asimismo, llevamos a cabo charlas de sensibilización, orientamos técnicamente en la implementación del sistema de control interno, además de supervisar dicho proceso.

- **¿Cómo se llevó a cabo la implementación del Eje de Cultura Organizacional en la Aviación del Ejército?**

Mediante charlas de sensibilización para interiorizar aspectos éticos y lograr cero corrupción.

- **¿Quién y cómo se determinó los productos priorizados?**

Los ha determinado el Comando del Ejército, para luego ser distribuido a los diferentes brigadas y divisiones, asimismo, el propio comando estableció los riesgos para cada producto. En la Aviación se viene trabajando el producto del Apoyo para la Gestión de Riesgos.

- **¿Quién y cómo se determinaron los riesgos en la Aviación del Ejército?**

Los riesgos de la Aviación se encuentran alineados a los productos priorizados que ha establecido el Comando, los mismos que se encuentran articulados a los objetivos de la institución. En la Aviación se ha identificado como riesgo la falta de tripulación, falta de horas de vuelo para instrucción y existe personal que no se encuentra en el puesto que le corresponde. El trabajo sobre la identificación de los riesgos se llevó a cabo a través del Jefe de Estado Mayor con todos sus departamentos.

- **Cuál es la situación actual del Eje de Supervisión?**

La situación actual del Eje de Supervisión se encuentra desarrollando mediante la elaboración de informes de seguimiento y evaluación de informe final, los avances respectivos, según el marco de sus funciones y evidencia de su gestión realizada en cumplimiento de las bases normativas vigentes aplicadas. Así mismo en este eje, mediante el componente de supervisión, la inspectoría de la AE debe desarrollar y realizar evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del SCI están presentes y en funcionamiento, deben evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas de remediación y

medidas de control, hasta logra su implementación de la gestión administrativa que se encuentra en proceso de regularización.

4. Tema: Oportunidades de mejora para el sistema de control interno en el sector defensa.

- ¿Cómo identifican oportunidades de mejora en la implementación y funcionamiento del sistema de control interno?

Primero para poder realizar la identificación de oportunidades, se realizaría el diagnóstico de la cultura organizacional, para poder entender y saber cuál es la situación real de la Entidad, manejo de FODA, ver sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, que tiene la Entidad, y definir estrategias en un corto o mediano plazo, para mejorar aquellos procesos y procedimientos, realizados a nivel administrativo, funcional y operativo.

- ¿En su opinión, Cuáles son las principales limitaciones que se han presentado durante la implementación del sistema de control interno? Describir.

Las limitaciones que se han podido observar son la falta de capacitación del personal y que el personal no ocupa puestos de acuerdo con su perfil, ya que existe personal que no sabe los procesos y procedimientos que se deben de realizar en el puesto en el que se encuentran respecto a temas vinculados a control interno. Aunado a ello, debido a las características de las actividades propias del trabajo de los oficiales que son pilotos de aeronave que se ausentan y limitan la continuidad del trabajo.

- ¿Cuáles fueron los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Gestión de Riesgos?

Los obstáculos que se evidenciaron en la implementación del Eje gestión de riesgos, es la limitada orientación en el desarrollo de

demostrar el nivel de gestión, por parte de la inspectoría de 2do Nivel, ya el personal responsable, ha tenido una capacitación, que no ha sido compartida con el personal contable y administrativo, que labora en las inspectorías de 3er y 4to nivel, situación que ha propiciado entregar de manera extemporánea los requerimientos de reportes de seguimiento y control de las gestiones a evidenciar su implementación.

- **¿Cómo se han superado los obstáculos que se evidenciaron para la implementación del Eje de Supervisión?**

Para la superación de los obstáculos que se evidenciaron en la implementación del Eje de Supervisión a la fecha se ha realizado visitas de inspección y visitas por parte del Sistema Nacional de Control e Inspectoría General, lo cual dieron alcances de cómo debería presentarse los reportes de seguimiento y supervisión, brindando lineamientos de procedimientos, para ser aplicados dentro de los plazos extemporáneos brindados.

Las inspectorías, actuarán como un sistema con actividades de control, previo (inspecciones inopinadas), Simultáneo (Inspecciones transversales y No programadas) y Posterior (Inspecciones programadas y actividades de auditoría interna), de esa forma se irán superando los obstáculos que se han evidenciado en el camino de lograr la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas y castrenses.

- **¿Podrías describir los indicadores que tiene la IGE para monitorear la ejecución del Control Interno en el Ejército del Perú?**

Se viene trabajando con los indicadores del Manual de Gestion de Procesos y Procedimientos, pero no existen indicadores para la verificar la implementación del Sistema de Control Interno.

- **¿Cuáles son las acciones que se realizan para el seguimiento y monitoreo de los efectos que tiene el sistema de control interno**

sobre el funcionamiento y gestión administrativa de la Aviación del Ejército?

La verificación y supervisión del cumplimiento en la implementación del sistema de control interno esta a cargo de las visitas de la inspectoría de la Aviación del Ejército, identificando el cumplimiento de las tareas a realizar, la remisión de la documentación necesaria en los plazos establecidos.

- **¿Cómo está ayudando el Sistema de Control Interno en la Gestión administrativa del Ejército?**

Con la implementación del SCI, en la Aviación del Ejército se ha implementado un proceso de verificación a cargo de Inspectoría, que consiste en controlar todos los procesos de contrataciones que realizan las unidades de la Aviación, el cual inicia con la remisión de la información de las unidades dando cuenta a la inspectoría, luego de ello, un representante de inspectoría verifica el proceso de acuerdo a las normas y leyes.

5. Observaciones

Guía de Entrevista Semiestructurada para los representantes de la Contraloría General de la República.

1. Datos Generales.

- Fecha: 16 de agosto del 2021
- Hora: 15.00
- Lugar: Vía ZOOM
- Entrevistador: CRL EP Jorge Salazar
- Entrevistado: Juan Lévano
- Cargo/Función que desempeña: Coordinador de la Implementación del SCI en la CGR
- Investigación: Sistema de Control Interno y la reingeniería de procesos.

2. Introducción.

Buenos tardes, soy el Crl EP Salazar Gonzales Jorge Luis como parte de mi tesis en la Maestría de Desarrollo y Defensa Nacional estoy realizando una investigación cuyo objetivo es Consolidar la efectividad del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa a partir del proceso de implementación y funcionamiento.

Hago de su conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 30 minutos. Agradezco anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

- ¿Aceptas ser entrevistado? Sí (x) No
- ¿Aceptas ser grabado? Sí (x) No

3. **Tema: Implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno en el Sector Defensa, según los ejes que lo conforman.**

- **¿Cuál es su opinión de la importancia del Sistema de Control Interno para las entidades de la administración pública?**

Es importante entender que la institución pública tiene como objetivo principal brindar servicios a la ciudadanía, para lo cual realiza acciones, procesos y procedimientos. Ahora, para mejorar estas actividades se han planteado diferentes herramientas como la modernización del estado, los sistemas administrativos y también se encuentra el Sistema de Control Interno, que es un Sub Sistema del Sistema Nacional de Control Gubernamental. Este les permite a las entidades adopten ciertas condiciones de buenas prácticas en gestión pública y de cumplimiento normativo para mejorar la gestión, para que a partir de ahí, la institución pueda cumplir con esas condiciones. Esto conllevaría a generar un uso adecuado de los recursos. En ese sentido, bajo este contexto el SCI es muy importante por cuanto va a permitir tener mejores herramientas para que la gestión se realice cumpliendo el marco jurídico del Estado y cumplir las atribuciones y competencias que se tiene para brindar mejores servicios a la población. Este SCI vela por el resguardo de uso de los recursos públicos y brinda información para una adecuada toma de decisiones.

- **En su opinión ¿Quién consideras que debería implementar el Sistema de Control Interno en las entidades de la administración pública? ¿Por qué?**

La ley 28716, ley de control interno establece una serie de responsables que deben de estar al frente de cada institución pública, empleado por el titular de la entidad, siendo este el principal responsable

Además, los funcionarios y servidores son responsables de la implementación, en forma directa o indirecta. Los que están en forma directa estarán a cargo de la implementación del SCI, elaborando los

documento y entregables que existe el marco normativo. Los que se encuentran en forma indirecta participan a través del cumplimiento de sus funciones para interiorizar el enfoque de control interno.

La norma le permite a la entidad la incorporación de un marco normativo que regule las actividades propias de los órganos y unidades orgánicas respecto a la implementación del sistema de control interno. Es más en la Directiva 006 del 2019 regula el proceso de implementación del SCI, por ello, debe incorporar las funciones en sus documentos de gestión para la implementación del SCI.

Por ello, es importante que exista una comisión para identificar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos. Además, teniendo en consideración la autonomía de las entidades públicas, se ha establecido de manera general las funciones respecto a la implementación del SCI, por ende, cada entidad debe incorporar las funciones dentro de sus manuales de funciones.

- **¿Qué función está cumpliendo dentro de la implementación del sistema de control interno?**

La CGR es el órgano rector del sistema nacional de control, que dentro de este se encuentra el subsistema de control interno. Además de ello tiene como competencia brindar asistencia técnica, orientación, capacitación y efectuar el seguimiento de SCI, a través de sus sectoristas que controlan el progreso de control interno. Se brinda capacitación cada dos meses. La CGR efectúa una evaluación respecto a la implementación del Sistema, cuyos resultados son remitido al Congreso de la República.

Yo soy especialista legal y estoy a cargo de resolver consultas legales sobre el proceso de SCI y a la aplicación del marco legal vigente referente a la SCI.

- **Podría comentarnos sobre la situación actual de la implementación del Sistema de Control Interno en el Estado y en el Sector Defensa.**

En el sector defensa tenemos varias instituciones, por ello se debe tener en cuenta que hay varios pliegos y unidades ejecutoras. Por ende, estas entidades tienen la responsabilidad de implementar el SCI siendo esta una obligación. Se ha podido verificar que las instituciones del sector defensa han venido cumpliendo con los entregables a través del aplicativo informático, de esa manera se puede decir que el sector ha venido cumpliendo con las obligaciones de la implementación del SCI. Asimismo, es importante señalar que la CGR a través de los OCI vienen realizando revisiones de los documentos para certificar la veracidad de lo plasmado en el aplicativo, con la finalidad de mejorar la gestión del titular de la entidad. A partir de esta situación se plantean mejoras para el SCI, permitiéndole a la institución que vea al SCI como una herramienta para mejorar sus procesos internos.

La implementación del SCI no culmina con la entrega de los documentos ante la CGR, sino que se debe interiorizar y que los procesos formen parte de las actividades cotidianas de las entidades, siendo para esto importante las actividades de sensibilización.

- **Teniendo en consideración la magnitud, características y particularidades de las entidades del Estado, podría describir ¿Cómo se está implementando el Sistema de Control Interno? ¿Tienen alguna metodología de trabajo que están aplicando?**

La contraloría a través de la subgerencia de integridad pública tiene sectoristas para realizar un seguimiento constante y permanente, a través de una comunicación constante con las entidades públicas para monitorear la implementación del SCI, además de la capacitación que se pueda brindar. En cuanto al detalle de la implementación en cada entidad, le corresponde a esta entidad emitir normas y procedimientos para desarrollar el SCI. Es importante señalar que el marco normativo

nacional brinda el procedimiento para la implementación del SCI, sin embargo el compromiso lo establece la entidad, por ello, elabora sus acciones y actividades para las cuales designa el presupuesto que esta entidad crea por conveniente.

- **¿Cómo se llevó a cabo la implementación del Eje de Cultura Organizacional en las entidades del Estado? ¿y del sector defensa?**

El Eje de cultura organizacional agrupa a los componentes de ambiente de control y, de información y comunicación, a partir de esto se lleva a cabo el cuestionario con preguntas relacionadas a la cultura organizaciones (compromiso, procesos relacionados a la contratación, capacitación y retención de personal calificado), entre otros relacionados a la comunicación de información transversal hacia el interior de la entidad. El sector defensa tiene designado a personas al interior de las entidades para la capacitación de los trabajadores.

- **¿Cómo se ha ejecutado el Eje de Gestión de Riesgos en el Estado? ¿y del sector defensa?**

La gestión de riesgos es una actividad que ha nacido a partir de las actividades propias que realizan las actividades privadas. En ese sentido, la CGR ha incluido en la directiva la metodología para el tratamiento de los riesgos, es decir la identificación, evaluación y además a aquellas medidas que debe implementar para poder superar, reducir o mitigar los riesgos que puedan afectar los objetivos y metas institucionales. Se debe señalar que esta metodología viene siendo aplicada por las entidades públicas con su mayor esfuerzo, sin embargo, existen algunos inconvenientes en cuanto a la metodología, por ello que la CGR ha iniciado trabajos de capacitación para corregir la aplicación de la metodología.

- **¿Cuáles son las acciones que vienen realizando para monitorear el avance en la implementación del sistema de control interno?**

La CGR tiene un plan anual de control para realizar dos actividades de seguimiento del SCI que se debe llevar a cabo al concluir cada semestre. Luego de ello, la subgerencia de integridad pública va realizando el seguimiento de la implementación del SCI, realizando asistencia técnica, asesoramiento, correos electrónicos, llamadas.

4. Tema: Oportunidades de mejora para el sistema de control interno en el sector defensa.

- **¿Cómo identifican oportunidades de mejora en la implementación y funcionamiento del sistema de control interno?**

Luego de la verificación de los OCI y los sectoristas se identifican las oportunidades de mejora. Lo cual se materializa a través de la modificación de la Directiva 006, además de las condiciones sobre el cuestionario que se incluyeron en cada mejora identificada.

- **¿En su opinión, Cuáles son las principales limitaciones que se han presentado durante la implementación del sistema de control interno?**

La falta de capacitación en las entidades, la falta de compromiso de los funcionarios, ya que esperan a último momento para subir sus entregables en el aplicativo del SCI. Ello, conlleva a que la OCI de cada entidad pueda observar dicha documentación por no acogerse a la realidad de la entidad. Otro factor fue la falta de personal calificado en las entidades públicas.

- **¿Cuáles son las acciones que se realizan para el seguimiento y monitoreo de los efectos que tiene el sistema de control interno sobre el funcionamiento y gestión administrativa de las entidades del Estado? ¿y del sector defensa?**

A partir de la implementación en las UGEL se ha logrado entregar un mejor servicio a través de la atención a la ciudadanía, y a través de la entrega de material educativo antes del inicio del año escolar.

Otros trabajos que se han podido apreciar son los realizados con algunos gobiernos regionales en cuando a la mejora de los servicios básicos que se brindan. De esta manera se puede apreciar que el SCI mejora la gestión administrativa de las entidades del Estado.

- **Según su experiencia ¿Cómo se ha mejorado y fortalecido la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado? ¿Qué estrategias han implementado?**

La CGR puede emitir oficio para realizar una orientación de oficio a cada titular de la entidad, en caso la entidad no cumpla con las obligaciones relacionadas a la implementación del sistema de control interno. Por ello, la CGR emite un documento al OCI correspondiente para que esta realice las acciones correspondientes de acuerdo a norma.

- **¿Qué acciones recomiendas se deben adoptar para la implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno?**

Se debe tener en cuenta que este es un proceso largo, que no se implementa en un año, sino que tiene que ser constante para lograr la interiorización del proceso de implementación, además que la entidad tiene la capacidad de adoptar acciones en forma proactiva ya que lo establecido en la directiva es el requerimiento mínimo. Debe existir un verdadero compromiso de la alta dirección, para que los miembros participen en la implementación del SCI, ello implica dotar de presupuesto, asignar personal capacitado y capacitar al personal que ya se encuentra en el puesto.

5. Observaciones

Ficha de Registro

Ficha de Registro	
Nombre del documento	
Lugar/Archivo	
Autor	
Referencia bibliográfica	
Datos de publicación (año, país)	
Descripción del aporte al tema seleccionado	
Conceptos abordados	
Problema de investigación	
Objetivo	
Justificación	
Análisis	
Conclusiones	
Comentario Crítico	

Anexo 3: Autorización de acceso al campo.

SOLICITA: Autorización para realizar entrevistas

**SEÑOR GENERAL DE DIVISIÓN ® DIRECTOR GENERAL DEL CAEN
(DPTO DE INVESTIGACIÓN)**

Mi General:

Yo, Salazar Gonzales Jorge Luis, CRL ART, con situación militar de actividad, alumno de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, identificado con documento de identidad N° 43318870 y CIP N° 118002900, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

Que, reuniendo los requisitos para optar el grado académico de Magíster en Desarrollo y Defensa Nacional solicito a Ud. se digne autorizar que el suscrito realice la aplicación del instrumento “Guía de entrevista” a los Oficiales Superiores representantes del Ejército (IGE, DIPLANE, Inspectorías del 3er y 4to Elon) y personal de la Contraloría General de la República según se detalla a continuación:

- Jefe del Departamento de Control de Procesos (IGE).
- Jefe de Control Interno (IGE).
- Especialista en control interno (IGE).
- Inspector del 3er y 4to escalón.
- Jefe del departamento de modernización del Estado (DIPLANE).
- Especialista en control interno (Contraloría General de la República).
- Sectorista del Sector Defensa (Contraloría General de la República).

Estas entrevistas deberán ser aplicadas como parte del informe final de investigación denominado “Sistema de control interno en el Sector Defensa y la reingeniería de los procesos”

Por lo expuesto:

A Ud. solicito acceder a mi pedido por ser de justicia.

Lima, 05 de julio del 2021

Celular: 998 049 263
Correo Electrónico: josago1974@gmail.com



SALAZAR GONZALES JORGE LUIS
CRL EP
DNI: 43318870

Anexo 4: Autorización para el levantamiento de información.

SOLICITA: Autorización para
realizar el
levantamiento de
información

**SEÑOR GENERAL DE DIVISIÓN INSPECTOR GENERAL DEL EJÉRCITO
(DPTO DE CONTROL DE PROCESOS)**

Mi General:

Yo, Salazar Gonzales Jorge Luis, CRL ART, con situación militar de actividad, alumno de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, identificado con documento de identidad N° 43318870 y CIP N° 118002900, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

Que, me encuentro realizando una investigación titulada “Sistema de control interno y la reingeniería de procesos” como parte de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional en el CAEN, para ello solicito a Ud. se digne autorizar que el suscrito realice la aplicación del instrumento “Guía de entrevista” a los Oficiales superiores según se detalla a continuación:

- Jefe del Departamento de Control de Procesos (IGE).
- Jefe de Control Interno (IGE).
- Especialista en control interno (IGE).
- Inspectorías del 3er y 4to Elon.

Estas entrevistas deberán ser aplicadas como parte del informe final de investigación denominado “Sistema de control interno en el Sector Defensa y la reingeniería de los procesos”

Por lo expuesto:

A Ud. solicito acceder a mi pedido por ser de justicia.

Lima, 05 de julio del 2021



SALAZAR GONZALES JORGE LUIS
CRL EP
DNI: 43318870

Celular: 998 049 263
Correo Electrónico: josago1974@gmail.com

SOLICITA: Autorización para
realizar el
levantamiento de
información

SEÑOR GENERAL DE BRIGADA DIRECTOR DE PLANEAMIENTO DEL
EJÉRCITO

Mi General:

Yo, Salazar Gonzales Jorge Luis, CRL ART, con situación militar de actividad, alumno de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, identificado con documento de identidad N° 43318870 y CIP N° 118002900, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

Que, me encuentro realizando una investigación titulada “Sistema de control interno y la reingeniería de procesos” como parte de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional en el CAEN, para ello solicito a Ud. se digne autorizar que el suscrito realice la aplicación del instrumento “Guía de entrevista” al Oficial superior según se detalla a continuación:

- Jefe del departamento de modernización del Estado (DIPLANE).

Esta entrevista deberá ser aplicada como parte del informe final de investigación denominado “Sistema de control interno en el Sector Defensa y la reingeniería de los procesos”

Por lo expuesto:

A Ud. solicito acceder a mi pedido por ser de justicia.

Lima, 05 de julio del 2021



SALAZAR GONZALES JORGE LUIS
CRL EP
DNI: 43318870

Celular: 998 049 263
Correo Electrónico: josago1974@gmail.com

SOLICITA: Autorización para
realizar entrevistas

**SUB GERENTE DE INTEGRIDAD PÚBLICA – CONTRALORÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA**

Señor:

Yo, Salazar Gonzales Jorge Luis, Coronel del Ejército del Perú, con situación militar de actividad, alumno de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, identificado con documento de identidad N° 43318870 y CIP N° 118002900, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

Que, me encuentro realizando una investigación titulada “Sistema de control interno y la reingeniería de procesos” como parte de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional en el CAEN, para ello solicito a Ud. se digne autorizar que el suscrito realice la aplicación del instrumento “Guía de entrevista” al personal según se detalla a continuación:

- Especialista de control interno
- Sectorista del Sector Defensa

Estas entrevistas deberán ser aplicadas como parte del informe final de investigación denominado “Sistema de control interno en el Sector Defensa y la reingeniería de los procesos”

Por lo expuesto:

A Ud. solicito acceder a mi pedido por ser de justicia.

2021

Lima, 05 de julio del



SALAZAR GONZALES JORGE LUIS
CRL EP
DNI: 43318870

Celular: 998 049 263
Correo Electrónico: josago1974@gmail.com