

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA PROPUESTA PARA MEJORAR LA  
OPERATIVIDAD EN EL EJÉRCITO PERUANO**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:  
IBAÑEZ VÁSQUEZ RUBÉN**

**Lima – Perú**

**2016**

## ÍNDICE

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>RESUMEN</b>   | 03          |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | 04          |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULOS I: INFORMACIÓN GENERAL</b>                              | 05          |
| 1.1 Dependencia o Unidad   | 05          |
| 1.2 Tipo de actividad  | 05          |
| 1.3 Lugar y Fecha  | 05          |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULOS II: MARCO TEÓRICO</b>                                   | 06          |
| 2.1 Campos de aplicación   | 06          |
| 2.2 Tipo de aplicación   | 10          |
| 2.3 Definición de términos   | 19          |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULOS III: DESARROLLO DEL TEMA</b>                            |             |
| 3.1 Antecedentes   | 22          |
| 3.2 Descripción  | 28          |
| 3.3 Propuesta de innovación  | 30          |
| <br>   |             |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | 32          |
| <br>   |             |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                    | 33          |
| <br>   |             |
| <b>ANEXOS</b>  | 35          |
| 01. Informe profesional  | 36          |
| 02. LEY N° 28716. Ley de control interno de las entidades del Estado | 42          |

## RESUMEN

La investigación tiene campo de acción en toda el Ejército del Perú, habiéndose realizado la misma en el Comando Logístico del Ejército COLOGE, ubicado dentro de las instalaciones del Cuartel General del Ejército en el distrito de San Borja.

Existe una responsabilidad, obligación y necesidad de contar con un sistema de Control Interno moderno y efectivo, que permita de manera preventiva detectar las posibles amenazas sobre el trabajo que realiza la institución en el cumplimiento de su misión constitucional de defensa del Estado peruano. Para ello, y en cumplimiento de las normas vigentes referidas al Control Interno en el aparato estatal, establece mecanismos para su accionar en todos los niveles del Ejército.

Los resultados del análisis de la aplicación de un moderno sistema de Control Interno, permitirán establecer parámetros cuantitativos y cualitativos, que signifiquen la mejora continua en el cumplimiento de los objetivos de tipo específico de cada dependencia del Ejército.

**Palabras clave:** Control Interno, cumplimiento de la misión, operatividad.

## INTRODUCCION

Como lo señala la Contraloría General de la República el sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas. (CGR, 2016).

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, como miembro del poder ejecutivo nacional, propicia el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejora la administración pública en relación a la protección de patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

El Ejército del Perú, como toda entidad pública necesita contar con un sistema de Control Interno moderno, que permita ser utilizado como herramienta para detectar posibles riesgos a los que se expone la institución en el cumplimiento de sus objetivos, de esta manera se puede actuar de manera adelantada para corregir y redireccionar acciones propias del control.

## **CAPITULO I: INFORMACION GENERAL**

### **1.1 Dependencia o Unidad**

La investigación se llevó a cabo en el Estado Mayor del Comando Logístico del Ejército.

Área de investigación:

Control gubernamental (Sistema de Control Interno en el Ejército).

Líneas de Investigación:

Control interno por dependencias del Ejército Peruano.

### **1.2 Tipo de actividad**

La actividad desarrollada implementación del sistema de Control Interno.

### **1.3 Lugar y Fecha**

La investigación se llevó a cabo en el Cuartel General del Ejército, en el Cuartel General del Ejército, entre los meses de enero a julio del año 2016.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 Campos de aplicación

- **Control Interno.** – Se define como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

Su estructura se basa en 5 componentes funcionales:

- 1) Ambiente de control.
- 2) Evaluación de riesgos.
- 3) Actividades de control gerencial.
- 4) Información y comunicación.
- 5) Supervisión.

Fonseca (2004) define al control interno como el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de: 1) eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Perdomo (2006) indica que el control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar

su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

Rodríguez (2006) considera que el valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad. La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

De conformidad con la Ley N° 28716 que regula el Sistema de Control Interno señala en su artículo 1º lo siguiente:

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

Seguidamente la referida Ley explica en su artículo 4º lo referente a sus objetivos:

Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.

- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la Entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

La Contraloría General de la Republica (2016) enumera los beneficios de contar con un sistema de Control Interno:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados

Asimismo, la Contraloría General de la Republica (2016) señala las fases de todo sistema de Control Interno:



Planificación: Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

Ejecución: Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

Evaluación: Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

Para que se pueda dar cumplimiento a los objetivos de Control Interno en las entidades públicas, señala el artículo 6º de la Ley N° 28716, lo siguiente:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normatividad legal y técnica aplicable.
- b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar

la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.

- c) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización
- d) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno.
- e) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- f) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad, los Órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
- g) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesario para su eficaz funcionamiento.

Fernández (2000) indica que la ventaja competitiva en la organización y su sostenibilidad en el tiempo, constituye hoy el paradigma para su desarrollo en el corto y en el largo plazo. Es así como garantiza un posicionamiento estratégico favorable frente a la competencia, como resultado de la mejora continua en la calidad de productos y/o servicios a los clientes.

## **2.2 Tipo de aplicación**

La aplicación del sistema de Control Interno es de tipo administrativo, y ha sido regulado mediante el siguiente marco legal:

- Directiva N° 034 JCCFFAA/CI del 24 de abril de 2012 con los lineamientos para el funcionamiento del CCI.

- Acta de Compromiso para la implementación del Control Interno del CCFFAA.
- Resolución N° 097 CCFFAA/ADM del 09 de marzo de 2012 que nombra a los miembros del Comité de Control Interno (CCI) en el CCFFAA.
- Programa de trabajo para elaborar el diagnóstico del Sistema de Control Interno del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2013
- Acta para elaborar el Programa de Trabajo y Diagnóstico del Sistema de Control Interno del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Acta N° 01-2013-CCFFAA/CCI del 12 de diciembre 2013
- DL de la Ley N° 1137 Reglamento de Ley Ejército del Perú. 2015.
- Directiva N° 013 - 2016 de la Contraloría de República. Mayo, 2016.
- DS N° 004 Modifica reglamento DL N°1137 Ley Ejército 2016.
- Directiva N° 006 JEMGE CCIEP/CTCI/Q-4/01.12 Implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército (Comité de Control Interno del Ejército) 2016

La Contraloría General de la República (CGR), con arreglo a lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 27785, dicta la normativa técnica de control que orienta la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación. Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos, y disposiciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras.

Sistema Nacional de Control, su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ella, independientemente del régimen que las regule.

**El Sistema de Control Interno**, está conformado por los siguientes órganos de control:

- a) La contraloría General, como ente técnico rector
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el Artículo 3 de la Ley 27785, sean estas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.
- c) Las sociedades de auditoria externa independientes, cuando son designadas por la contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar un servicio de auditoria en las entidades: economía, financiera, de sistemas informáticos, de medioambiente y otros.

**Implementación del Control interno**, (Según el Artículo 4 de la Ley 27785), las entidades del Estado implantan obligatoriamente el Sistema de Control Interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de perdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarnos.
- c) Cumplir normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.

- d) Garantizar la conformidad y oportunidad de la información.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión o objetivo encargado y aceptado.
- g) En las últimas décadas, la globalización, las necesidades mundiales y la rapidez con que se efectúan los cambios políticos, sociales y económicos, han originado la aparición de diversas amenazas contra los sistemas de seguridad y defensa de los estados como: el terrorismo, el narcotráfico, los desastres naturales, la degradación del medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, entre otros; por otro lado, diferentes centros de planeamiento plantean escenarios que como consecuencia de diversos factores políticos, económicos y sociales definirán el comportamiento futuro de las sociedades y los estados (megatendencias), definen escenarios favorables o desfavorables que se debemos tener en cuenta durante el análisis de las tareas que se deben ejecutar para cumplimiento los roles constitucionales del Ejército del Perú; estos roles determinan las capacidades, la actualización de la doctrina y el tipo de entrenamiento que deben realizar las unidades de la fuerza operativa de la institución; estas capacidades asegurarán el cumplimiento de sus roles en provecho del desarrollo de la nación y del mantenimiento del estado de derecho y la estabilidad democrática del Perú.
- h) Para el presente trabajo de investigación se consideran algunas tendencias que afectan el proceso de modernización del Ejército del Perú, tales como la masificación de las comunicaciones, el calentamiento global, el incremento de amenazas contra la seguridad, etc., así mismo, algunas acciones dentro y fuera de la institución, tal es el caso de la corrupción de las entidades públicas y la injerencia política en las instituciones que, en los últimos años, se ha incrementado considerablemente y que generan otras amenazas

como las crisis sociales, ante el descontento de la población.

- i) Se puede apreciar que, en el tiempo, la mayoría de comandos institucionales no han impulsado a través la modernización institucional
- j) planteada en el “Plan Bolognesi”, por diferentes causas internas y/o externas, ello permite deducir que no ha habido una adecuada gestión institucional. Los cambios actuales en los procesos de gestión estratégica, las nuevas amenazas contra nuestro sistema de seguridad y defensa nacional, obliga al estado peruano a disponer de FF. AA. (y entre ellas el Ejército) entrenadas y equipadas para enfrentar los nuevos retos que le impone su misión constitucional.
- k) Magnitud de la Fuerza Operativa y Administrativa del Ejército
- l) Cantidad de recursos humanos y materiales que necesita la fuerza operativa y los órganos de apoyo del Ejército para el cumplimiento de sus roles constitucionales, así como para su desarrollo institucional y funcionamiento administrativo.
- m) Esto es el porcentaje de unidades de la fuerza operativa y órganos de apoyo necesarios para satisfacer los requerimientos operativos y administrativos del Ejército. Son el número de unidades de la fuerza operativa y número de elementos de los órganos de apoyo del Ejército en condiciones de cumplir tareas de su responsabilidad.
- n) Cuando se incrementa el esfuerzo para alcanzar el nivel de fuerza operativa, pero disminuye el esfuerzo por alcanzar el nivel de fuerza administrativa.
- o) Se detiene el proceso para alcanzar el nivel de fuerza, debido a que se da prioridad a la ejecución de operaciones, se incrementan capacidades y fuerza con la movilización.

## ➤ **Capacidad operativa**

capacidad Operativa se refiere a la utilización de la infraestructura y conocimientos disponibles para fabricar productos o bienes y servicios que optimicen su uso, con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad.

Guerra García (2014) El hecho de disponer de sistemas o procesos productivos que conduzcan a una mayor cantidad de producción o de ventas con menor costo o menor infraestructura, es un signo verídico de fortaleza estructural de una compañía. De hecho, es el elemento esencial de la competitividad, que, si se acompaña del producto adecuado para el cliente, puede garantizar importantes retornos de largo plazo. Esta característica es indispensable para participar en mercados altamente competitivos y globalizados. (p.02)

MINDEF (2016) A lo largo del último quinquenio, se enfocaron todos los esfuerzos en recuperar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea), mediante la implementación de la Política de Seguridad y Defensa Nacional con el fin de brindar protección y apoyo a las poblaciones más alejadas del país, para generar confianza, integración y dar legitimidad al Estado.

El fortalecimiento de las capacidades militares ha permitido el óptimo cumplimiento de la misión constitucional de las Fuerzas Armadas, lo que ha hecho más eficiente las labores de pacificación en la zona del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), además de reforzar su presencia en las fronteras y asegurar el dominio marítimo y del territorio aéreo en el marco de las estrategias y programas multisectoriales. (p.03)

Alejo Marchessini, (2016) Uno de los grandes objetivos del Ministerio de Defensa (MINDEF), ha sido recuperar las capacidades operativas y de respuesta esencial de las Fuerzas Armadas, a fin de que puedan cumplir con mayor eficiencia los roles asignado constitucionalmente, existe un extenso y detallado panorama de los Programas de Modernización y Renovación realizados durante el periodo 2011 - -

2016.

El Programa de Compensaciones Industriales y Sociales (Offset), emanado de la Directiva General N° 010 MINDEF del 18 de mayo de 2011, comenzó a alcanzar sus objetivos: obtener autosuficiencia en el ciclo de vida del equipamiento, beneficios para fortalecer los sectores industriales estratégicos, incrementar la capacidad industrial de las empresas del Sector Defensa y apoyo al desarrollo socio económico del país. De los Programas Offset, suscritos con Alemania, Canadá, China, Corea del Sur, España, Francia, Grecia, Holanda, Inglaterra, Israel, Italia y Rusia, se estima que un 7,45% se orienta a la coproducción y fabricación de partes, 26,75% a transferencia de tecnología, 26,46% a infraestructura, 30,07% a entrenamiento y capacitación, 8,09% a licencias y 1,19% a negocios indirectos.

Por su parte, la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFA), creada mediante Decreto Ley N° 1128 en diciembre de 2012, entro formalmente en funciones en 2014 como un ente adscrito al MINDEF encargado de elaborar los Planes Estratégico de Compras y Anual de Contrataciones del Sector Defensa, organizar y ejecutar en sus diferentes etapas los procesos de contratación de bienes, servicios, obras y consultorías, tanto en el mercado nacional, como en el extranjero, formular las directivas y manuales para los procesos de contratación, desarrollar estrategias de apoyo logístico, lograr la estandarización de las especificaciones técnicas, promover la innovación tecnológica mediante el Programa Offset. (p.17).

#### ➤ **Capacidades del Ejército**

- Son el conjunto de habilidades de liderazgo, comando y conducción de operaciones sustentados en medios humanos y materiales cuya calidad asegura el cumplimiento de la misión del Ejército.
- El Ejército constituye el principal elemento para garantizar la independencia, soberanía e integridad en el ámbito terrestre.



- El Ejército desarrolla sus capacidades para participar cuando la política exterior del Estado lo demande, en los esfuerzos internacionales para construir un entorno de paz y cooperación en materia de seguridad.
- Para el cumplimiento de su misión, cuenta con fuerzas especiales, blindadas, antitanques, aéreas, antiaéreas, servicios y otros; organizados en grandes unidades de combate y unidades autónomas, ubicados en todo el territorio nacional de acuerdo con los planes para la defensa. (p. 94)

El Ejército organiza sus capacidades para la Defensa, en:

Teatros de Operaciones; Defensa Interior del Territorio (DIT); Zonas de Vigilancia de Fronteras; y Regiones Militares:

| RRMM                             | SEDE     | AREA GEOGRÁFICA  |
|----------------------------------|----------|--|
| REGIÓN MILITAR DEL NORTE (RMN)   | PIURA    | TUMBES, PIURA, ANCASH<br>LAMBAYEQUE, LA LIBERTAD,<br>CAJAMARCA, AMAZONAS.  |
| REGIÓN MILITAR DEL CENTRO (RMC)  | LIMA     | LIMA, ICA, SAN MARTÍN, HUANUCO,<br>PASCO, JUNÍN, HUANCAMELICA,<br>AYACUCHO, UCAYALI Y LA PROVINCIA<br>CONSTITUCIONAL DEL CALLAO. |
| REGIÓN MILITAR DEL SUR (RMS)     | AREQUIPA | TACNA, MOQUEGUA, AREQUIPA, PUNO,<br>CUZCO, APURIMAC Y MADRE DE DIOS.   |
| REGIÓN MILITAR DEL ORIENTE (RMO) | IQUITOS  | LORETO.  |

#### ➤ Operatividad de los recursos

Cantidad de material logístico de los que dispone la institución para cumplir sus roles constitucionales, así como su estado de operatividad, que aseguren a la fuerza operativa y a los órganos de apoyo disponer del material necesario para cumplir con éxito sus tareas durante el desempeño de sus actividades administrativas, de entrenamiento y preparación de la fuerza, así como durante la ejecución de las operaciones.

Cantidad de recursos logísticos disponibles por la institución actualmente en condiciones operativas, es la cantidad de recursos logísticos necesarios por las unidades de la Fuerza Operativa en condiciones operativas.

Se incrementan los esfuerzos por incrementar los recursos y mejorar la operatividad de los recursos logísticos para operaciones de conflicto interno, pero se reduce el esfuerzo para incrementar la operatividad de los recursos necesarios para enfrentar un conflicto externo

Aumenta el esfuerzo por incrementar el material y mejorar las condiciones de operatividad de los recursos logísticos de las unidades que se encuentran en la zona de conflicto, sin embargo, ante la inminencia de esta amenaza este incremento no sería considerable.

El 80% de las unidades de la Fuerza Operativa del Ejército hasta el nivel Batallón están en condiciones de interoperar con fuerzas de la Marina de Guerra del Perú, la Fuerza Aérea del Perú, al haberseles proporcionado la capacitación para el empleo de sus fuerzas de manera conjunta y se les ha asignado los medios de comando y control necesarios que les permite esta interoperabilidad.

Gracias a la gestión de los diferentes comandos institucionales ejecutada por los Comandantes Generales como líderes de la Institución y sus respectivos Estados Mayores Generales se ha alcanzado la modernización del Ejército del Perú, logrando el cumplimiento del 90% de los objetivos estratégicos institucionales. El nivel de fuerza alcanzado por el Ejército corresponde al 70% de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus roles constitucionales, con eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos asignados a la institución, debiendo continuar con este esfuerzo en los años siguientes.

Se gestionan eficientemente los recursos humanos, habiéndose ejecutado el 90% de las acciones estratégicas previstas en este campo, los cuadros de personal se sienten orgullosos de pertenecer al Ejército del Perú y están comprometidos con las tareas que se les asigna, mediante una férrea disciplina y valores institucionales fortalecidos. Así mismo, las políticas de

bienestar (educación, salud, recreación, etc.) para el personal y sus familiares impulsadas por los comandos institucionales han contribuido a mejorar sus condiciones de vida y ha tenido un impacto positivo en el rendimiento del personal. La disponibilidad y operatividad de los recursos logísticos de la institución se encuentra en un 70%, producto de un adecuado empleo de los medios y especial cuidado en su funcionamiento y mantenimiento, lo que le permite a las unidades de la fuerza operativa encontrarse en condiciones de cumplir con los roles constitucionales. 39 El nivel de eficiencia de los sistemas administrativos de la institución se encuentra en un 90%, lo que permite administrar los recursos con eficiencia y transparencia, se satisfacen las necesidades institucionales, se ha implementado como una política institucional las buenas prácticas administrativas en todos los niveles

- **Incrementar la preparación de la fuerza operativa del Ejército asegurando el cumplimiento de sus roles constitucionales.**

Porcentaje de la fuerza operativa preparada para ejecutar operaciones en cumplimiento a sus roles constitucionales ante amenazas difusas y apoyo a poblaciones vulnerables, según estudios El COMANDO DE OPERACIONES TERRESTRES DEL E EJERCITO se encuentra en un 55,48%.

- **Mejorar la administración de los recursos humanos, logísticos y financieros del Ejército, asegurando su gestión eficiente y transparente.**

Porcentaje de acciones estratégicas de recursos humanos alcanzadas anualmente COPERE 53,90%

Porcentaje de recursos logísticos en condiciones operativas COLOGE 38,54%

Porcentaje de puestos de comando hasta el nivel batallón interconectados en los 360° DITELE 92,50%

### 2.3 Definición de términos

- **Administración Institucional:** Conformante del sistema de control interno, bajo cuya denominación, se comprende al conjunto de órganos

directivos, ejecutivos, operativos y administrativos de la entidad, incluyendo al Titular de ésta.

- **Ambiente de Control:** Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de práctica de valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
- **Actividades de control gerencial:** Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- **Actividades de prevención y monitoreo:** Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno.
- **Autoevaluaciones:** Actividad desarrollada por los propios órganos y personal de la administración institucional para revisar y analizar los procesos y operaciones sujetos a su competencia funcional.
- **Compromisos de mejoramiento:** Por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.
- **Control Interno:** Concepto fundamental de la administración y control, aplicable en las entidades del Estado para describir las acciones que corresponde adoptar a sus titulares y funcionarios para preservar, evaluar y monitorear las operaciones y la calidad de los servicios.
- **Entidades del Estado:** Todas las instituciones de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, gobiernos regionales y locales, Organismos

Constitucionalmente Autónomos, entidades públicas descentralizadas y empresas conformantes de la actividad empresarial del Estado en las que éste tenga participación accionaria total o mayoritaria, a que se refieren los incisos a), b), c) d), e) y f) del artículo 3º de la Ley N° 27785.

- **Evaluación de riesgos:** En cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.
- **Funcionarios:** Todo aquel integrante de la administración institucional con atribuciones de dar órdenes y tomar decisiones o que ejecuta actividades establecidas por la entidad con mayor nivel de responsabilidad funcional.
- **Sistema de Control Interno:** Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.
- **Sistemas de información y comunicación:** A través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
- **Seguimiento de los resultados:** Consiste en la revisión y verificación actualizada sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los Órganos del Sistema Nacional de Control.

## **CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA**

### 3.1 Antecedentes

Título: “Importancia del control interno en el proceso de adquisición de bienes y servicios del sector Defensa”. Tesis para optar la especialización de Control Interno.

Autor: Lara Lara, Yamile.

Institución: Universidad Militar Nueva Granada

Lugar: Colombia

Año: 2015

En la presente investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

Al permanecer en un entorno poco favorable para ejercer las funciones del control interno, y este solo se perciba como el cumplimiento de unos requisitos, no habrá un avance en la gestión. Por lo cual, el simple hecho de tomar conciencia de cual importante es el desempeño del mismo, y de las medidas básicas como el autocontrol, permitirá mitigar los riesgos a los cuales se enfrentan de forma constante los procesos de las entidades, en especial uno de los más vulnerables como es el de adquisición de bienes y servicios.

Es válido expresar, que ningún control será suficiente, siempre se debe permanecer atento a los cambios y dispuesto a la mejora continua; adicionalmente las entidades deben generar cultura a modo organizacional, cualquier método es permitido siempre y cuando se usen mecanismos de ayuda. No se debe por el afán de cumplir con los tiempos establecidos apresurarse, sin efectuar un verdadero análisis y planeamiento de las necesidades, al igual que establecer todas y cada una de las actividades y evaluaciones en las cuales se encuentren inmersos los participantes de forma clara y coherente.

Quizá entonces, para finalizar, no resta sino decir que el control interno no es solo importante, es sumamente indispensable en la gestión, pero no se puede confundir con los siguientes criterios: es una guía de control y herramienta de seguimiento, no es responsable por el buen o mal manejo de la administración; ya que su tarea básica consiste en asesorar, contribuir en la planeación, pero sin inmiscuirse más allá de los resultados que se puedan alcanzar; es decir no direcciona decisiones , ya que esa es una de las funciones de los líderes de los procesos.

Título: “Análisis del modelo de Control Interno en la Policía Nacional. Dependencia Turismo”. Tesis para optar la especialización de Control Interno.

Autor: Ariza, Alexander Arturo.

Institución: Universidad Militar Nueva Granada

Lugar: Colombia

Año: 2015

En la presente investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

El Sistema de Control Interno de la Policía Nacional ha madurado permitiendo identificar tanto debilidades como fortalezas, que con un tratamiento oportuno a través de estrategias focalizadas permite cumplir con el objetivo principal. Se puede decir que el área de turismo de la policía nacional sigue los lineamientos institucionales, y se evidencia en la aplicabilidad de la ley 87 de 1993. Ley general de control interno que establece que todas las entidades públicas deben implementar el control interno, contribuyendo al mejoramiento de los procesos para dar cumplimiento a los objetivos de la policía de turismo.

Si bien es cierto que el área de turismo está comprometida con el control interno, aun se presentan falencias en las acciones preventivas y correctivas y en la toma de decisiones que se implementan ante los hallazgos encontrados en las auditorias. Sin embargo el control interno es un proceso de mejora continua, que podemos analizar los procedimientos para vincular al personal

para la ejecución de los mismos y poder indicar que el control interno en la Policía Nacional es eficiente por que cumple con todas las directrices misionales y los principios emanados por Gobierno Nacional cumpliendo con lo establecido en la Constitución Política de Colombia y por ende el área de turismo está sujeta al cumplimiento de los objetivos y criterios de la Dirección Nacional.

Título: “Propuesta de unificación de los órganos de control interno de las Fuerzas Armadas”. Tesis para optar el grado de Magister en Dirección Pública.

Autor: Durán Olivares, Claudio.

Institución: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Lugar: Chile

Año: 2013

En la presente investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

En el contexto internacional impera una corriente de unificación y armonización de buenas prácticas en actividades tan esenciales como en las prácticas contables, en prácticas sobre la calidad y mejora continua; así como en actividades de fiscalización y control, estas buenas prácticas son elaboradas por expertos que estudian las mejores experiencias mundiales y entregan recomendaciones generales a los países miembros para fomentar, robustecer y homologar las practicas locales a estándares mundialmente aceptados. A modo de ejemplo, es posible mencionar la adopción de las IFRS (Normas Internacionales de Información Financiera) recientemente adoptadas por el País y muy pronto, en el ámbito público las NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público), en lo que respecta a materias netamente de control público, indirectamente y a través de la tuición técnica que la Contraloría General de la República tiene sobre aquellos funcionarios que ejercen la funciones de control, se ha adoptado en materia de control interno y de auditoría la normativa internacional emanada del INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras



Superiores), contenidas en las ISSAI (Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores) y también en materia de control, tanto el CAIGG (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno) como la Contraloría General de la República, se basan en la gestión de riesgo.

Se ha dejado en evidencia el precario nivel de independencia y objetividad en que se desarrolla la mencionada función de control al interior de las Fuerzas Armadas, resultando necesario su fortalecimiento. En este sentido, la propuesta de una adecuación orgánica de los tres órganos de control interno en uno solo, que tenga un nivel ministerial, permitiría el perfeccionamiento organizacional y una adecuada configuración de la estructura de funciones, atribuciones y potestades de control, lo que permitiría elevar el actualmente nivel de independencia y objetividad en el desarrollo de la función de control en las Fuerzas Armadas. En este contexto, se inserta el presente trabajo de tesis, consciente de la necesidad de fortalecer los mencionados atributos, con el fin de alcanzar un control administrativo de excelencia, de calidad, creíble y confiable, que promueva la aplicación adecuada de los principios de legalidad, de buena gestión, de probidad administrativa y de transparencia en el accionar al interior de las Fuerzas Armadas.

Título: “La implementación del sistema de control interno y la cultura del autocontrol institucional en el Ejército Nacional”. Tesis para optar la Especialización en Control Interno.

Autor: Fonseca Moreno, Lourdes Inés y Leyva Quintero, Ferdinando Alberto.

Institución: Universidad Militar Nueva Granada

Lugar: Colombia

Año: 2010

En la presente investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

El desarrollo e implementación del Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de Calidad dentro de Ejército Nacional, llevado a cabo como actividades complementarias, ha representado una gran oportunidad de mejora continua en la gestión de las operaciones militares y administrativas

de la Fuerza; dando cumplimiento en un alto nivel a todos los objetivos trazados por cada Comandante.

El Ejército Nacional desarrolla metodologías con las que se evalúa frecuentemente los alcances logrados con la implementación de Sistema de Control Interno y el Sistema Gestión de Calidad, dichas evaluaciones son realizadas actualmente por la Inspección General del Ejército, esta dependencia es la encargada de realizar las visitas necesarias a las diferentes unidades, llamadas Revistas de Inspección, que se equiparan a las auditorías internas en las entidades privadas, revisando de forma detallada el rendimiento en la gestión de todos y cada uno de los 9 componentes y 29 elementos que conforman el sistema. A pesar de ser estas evaluaciones desarrolladas de forma clara y por personal profesional y competente, se observan debilidades en el momento de la generación de los informes finales, en donde se enfatiza en mostrar los hallazgos y fallas encontradas para que a partir de estos se inicie la generación y puesta en marcha de planes de mejora que aproximadamente en un periodo no superior a tres meses serán revaluados.

El principio de autocontrol en realidad es muy difícil de evaluar por parte de una dependencia como lo es la Inspección General del Ejército, debido a que esta es una acción que sólo puede realizar cada uno de los individuos, es un control intrínseco el cual depende en gran parte de los valores y principios como ser humano, la institución solo puede aportar mediante capacitaciones a los funcionarios, con el fin de que este autocontrol se encamine en beneficio de la institución, recalcando que todas las acciones que se realicen conlleven al posicionamiento de la institución ante la sociedad.

Título: “Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del Sector Público Ecuatoriano para la prevención de fraudes”. Tesis para la obtención del título de Auditor en Control de Gestión.

Autor: Avilés Encalada, Daniela Katherine.

Institución: Escuela Superior Politécnica del Litoral

Lugar: Ecuador

Año: 2008

En la presente investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

En Ecuador es la Contraloría General del Estado el ente regulador y fiscalizador que evalúa e informa las debilidades detectadas en el sistema de control interno de las entidades públicas y recomienda la adopción de medidas para solucionarlas y para evitar el incremento de riesgo de fraudes, para esto emitió las Normas de Control Interno como guía para que las instituciones públicas creen su propio marco de control con el fin de garantizar la correcta administración de sus bienes y recursos. El control interno en las entidades del sector público está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, por lo que está diseñado para descubrir o evitar cualquier anomalía que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta dirección de la entidad.

La evaluación del sistema del control interno realizado en las entidades del sector público seleccionadas ha permitido evidenciar las deficiencias o debilidades del mismo lo que origina que el control interno en estas entidades no sea efectivo y por ende impida la disuasión de actos ilícitos. En general el sistema de control interno en las entidades del sector público evaluadas es débil, las deficiencias más comunes detectadas son: mala selección del personal; falta de documentación de soportes de egreso; no se practica conteo físico de los bienes; inobservancia de la legislación referente a las adquisiciones; mala ejecución presupuestaria; falta de seguimiento a las recomendaciones de auditorías realizadas.

Los controles establecidos para el área de Recursos Humanos presentan deficiencias en cuanto al proceso de selección del personal, esto permite el ingreso a la entidad de personas con un bajo nivel de valores éticos que ante la percepción de oportunidad tendrán un comportamiento deshonesto que aumenta el riesgo de fraude en la entidad. El área de Tesorería presenta

debilidades en cuanto a la documentación de soporte de los egresos de caja chica, esto ha ocasionado pérdidas en las entidades evaluadas ya que el personal a cargo utilizaba este fondo para fines personales debido a la falta de una política de protección del disponible. El área de Adquisiciones presenta debilidades en cuanto al incumplimiento de la Ley de Contratación Pública, se evidenció que el proceso de compras se lleva a cabo sin concursos y/o licitación a pesar de que la ley los establece como procedimientos para la adquisición de bienes muebles, ejecución de obra y prestación de servicios; además no se utiliza el sistema Contratanet cuyo objetivo es transparentar el proceso de contratación realizado por las entidades públicas debido a la falta de obligatoriedad, esto ocasiona que las compras se realicen por órdenes directas de trabajo aumentando el riesgo de uso indebido de los recursos de la entidad. El área de Almacén presenta deficiencias en cuanto a la verificación física de los bienes de la entidad; al no existir constatación física periódica resulta difícil detectar sustracciones de materiales y equipos pertenecientes a la entidad.

### **3.2 Descripción**

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una institución, estructurados en un todo

para la obtención de tres objetivos fundamentales:

- a) la obtención de información financiera correcta y segura
- b) la salvaguarda de los activos
- c) la eficiencia de las operaciones.

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa

determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría está integrado así: a) Riesgo Inherente, b) Riesgo de Control y c) Riesgo de Detección.

Las Normas de Control Interno emitidas en octubre del 2006, por la contraloría general de la Republica, tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

Con la directiva N° 021 MINDEF-K, del 22 Dic 08, se establece la Implementación y Funcionamiento del Sistema de Inspectoría en el Sector Defensa, la cual rige actualmente al interior de los Institutos de la Fuerzas Armadas:

- El Sistema de Control Interno del Ejército, materializado al interior de la organización por la Inspectoría General del Ejército, realiza una gestión que se percibe como ineficiente, que no logra mejorar los procesos al interior de la organización.
- La actual gestión del Sistema de Control Interno del Ejército, no es la más apropiada, ya que está basada únicamente en procedimientos, lo que no permite medir resultados al interior de la organización.
- Es necesario para el Ejército, contar con un adecuado Sistema de Control del Interno, autónomo y eficiente, cuya contribución genere mejora continua en base a la medición de resultados.

- El presente trabajo, busca brindar propuestas de mejora para este Sistema de Control Interno, que permitan mejorar la gestión de los diferentes procesos que se desarrollan al interior de las dependencias del Ejército.

### **3.3 Propuesta de innovación del Sistema de Control Interno en el Ejército Peruano.**

Desde el año 2006 el Estado Peruano ha establecido la obligación de que toda entidad pública cuente con un Sistema de Control Interno, con el fin de proporcionar seguridad razonable en los procesos, actividades y tareas que realicen, y estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El presente trabajo de Suficiencia profesional busca demostrar que la implementación integral del Sistema de Control Interno, establecerá controles internos en los procesos, y permitirá mejorar el gerenciamiento público, dentro del Ejército del Perú.

La transparencia, la rendición de cuentas y el control posterior, contribuirá con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, en el Ejército del Perú.

Que estas Unidades o Secciones de Control Interno, dependa directamente del Gobierno Central por intermedio de la Contraloría General de la República, estableciendo sus planes y directivas acorde con la ley y normas vigentes, siguiendo los siguientes lineamientos:

- a. Los objetivos del Control Interno dentro del Ejército del Perú, serán: objetivo de gestión pública, objetivo de lucha anticorrupción, objetivo de legalidad, objetivo de rendición de cuentas y acceso a la información pública.
- b. Las funciones se encuentran definidas en la Constitución Política del Perú y luego es regulada, de forma explícita, por el Sistema Nacional de Control (SNC) a través de la Contraloría General de la República (CGR). El

enfoque de Control Interno gubernamental en el Perú, así como sus conceptos, principios, técnicas y metodologías, se han definido en los últimos años a través de diferentes normas y lineamientos de distinta jerarquía. Teniendo que adecuarlas a la administración pública dentro del Ejército del Perú, desarrollando elementos para mejorar el desempeño institucional, implementando mecanismos que busquen controlar el uso de los recursos públicos, como son los sistemas administrativos y funcionales.

- c. La implementación del Sistema de Control Interno en el Ejército del Perú, debe ser en su integridad, teniendo la responsabilidad a los funcionarios responsables (titular de la entidad).

## CONCLUSIONES

1. Habiendo realizado la investigación pertinente se llegó a la conclusión que el Control Interno son acciones de cautela previa, simultánea y de verificación que, razón por la cual todos deben tener en claro el concepto y aplicación del Control Interno en el Ejército.
2. Así mismo se han identificado problemas estructurales que es importante que la actitud de los funcionarios, servidores públicos del Ejército, por responsabilidad propia cumplan con el correcto funcionamiento de los Sistemas de Control Interno de la institución para un control integral, como es el Control Interno en el Ejército.
3. También se llegó a la conclusión que la implementación del Control interno en el Ejército tiene que ser previo y simultaneo sin que interfiera con la implementación para alcanzar el nivel de fuerza operativa. La implementación previa a la activación de los elementos y componentes del Sistema de Control Interno, con el cumplimiento de objetivos, relacionados con la transparencia del proceso de aprobación de los contratos, la mejora en la organización interna de las dependencias relacionadas con el proceso de aprobación de los contratos, acercar a una efectiva rendición de cuentas, toda vez que el contar con información permite conocer quién y por qué se decidió aprobar o desaprobado un contrato, aspectos que a su vez posibilita un efectivo control posterior; quedando demostrado la utilidad de esta herramienta gerencial.
4. Finalmente se verifico que, desde el planeamiento, presupuestación y documentación previos a la compra, que es la preparación, para preservar los recursos frente a una mala gestión, error o fraude. La implantación simultanea se realizará conjuntamente con el proceso de licitación de compra para incrementar los recursos y mejorar la operatividad de los recursos logísticos. La implantación posterior se realizará para verificar la calidad, internamiento, plazos y la calidad. El mismo que verifica los resultados de la gestión de los diferentes comandos institucionales en el Ejército. La implementación del Control interno determinara la responsabilidad administrativa funcional.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ariza, A. (2015) Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del Sector Público Ecuatoriano para la prevención de fraudes. Tesis para la obtención del título de Auditor en Control de Gestión. Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Avilés, E. (2008) Análisis del modelo de Control Interno en la policía Nacional. Dependencia de Turismo. Tesis para optar el grado de especialista en Control Interno. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada
- CGR (2016) Los tres pilares de una buena gestión pública limpia y eficiente. Perú: Contraloría General de la República. Recuperado de: [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html)
- Duran, O. (2013) Propuesta de unificación de los órganos de control interno de las Fuerzas Armadas. Tesis para optar el grado de Magister en Dirección Pública. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Fernández, A. (2000). Implantación de un sistema de calidad. Norma ISO 2001 – 2000. España: IFR Asturias.
- Fonseca, R. (2004). Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.
- Fonseca, M. y Leyva, Q. (2010) La implementación del sistema de control interno y la cultura del autocontrol institucional en el Ejército Nacional. Tesis para optar el grado de especialista en Control Interno. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada

Guerra García (2014) Capacidad total o Capacidad operativa. La academia.edu.

Lara, L. (2015) Importancia del control interno en el proceso de adquisición de bienes y servicios del sector defensa. Tesis para optar el grado de especialista en Control Interno. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada

Libro blanco (2017) Capítulo VI Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú.

Marchessini, A. (2016) Las adquisiciones de Defensa que han recuperado la capacidad operativa y de respuesta de las Fuerzas Armadas del Perú, noticia defensa.com

Perdomo, M. L. (2006) Técnicas y Procedimientos de Auditoría I. Guatemala: Ediciones Contables, Administrativas –ECA.

Rodríguez, J. (2006). Control Interno. Un Efectivo Sistema para la Empresa, Madrid: Editorial Trillas

## **ANEXOS**

**ANEXO 01.**  
**INFORME PROFESIONAL**

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI**



*“Alma Mater del Ejército del Perú”*

**ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES**

**1. DATOS PERSONALES:**

|          |                         |                      |
|----------|-------------------------|----------------------|
| 1.0<br>1 | Apellidos y Nombres     | Ibáñez Vásquez Rubén |
| 1.0<br>2 | Grado y Arma / Servicio | CORONEL / INGENIERIA |
| 1.0<br>3 | Situación Militar       | RETIRO               |
| 1.0<br>4 | CIP                     | 110501900            |
| 1.0<br>5 | DNI                     | 31659915             |
| 1.0<br>6 | Celular y/o RPM         | #998468283           |
| 1.0<br>7 | Correo Electrónico      | rubenibaez@yahoo.es  |

## 2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

|          |                                 |             |
|----------|---------------------------------|-------------|
| 2.0<br>1 | Fecha_ ingreso de la<br>EMCH    | 02 AGO 1975 |
| 2.0<br>2 | Fecha_ egreso EMCH              | 31 DIC 1978 |
| 2.0<br>4 | Fecha de alta como<br>Oficial   | 01 ENE 1979 |
| 2.0<br>5 | Años_ experiencia de<br>Oficial | 30          |
| 2.0<br>6 | Idiomas                         | INGLES      |

## 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

| <b>Nº</b> | <b>Año</b> | <b>Lugar</b> | <b>Unidad /<br/>Dependencia</b> | <b>Puesto<br/>Desempeñado</b>  |
|-----------|------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 3.0<br>1  | 1979       | Chorrillos   | ESC ING                         | Alumno Curso<br>Complementario |
| 3.0<br>2  | 1980       | Pichari      | BING CONS N.512                 | Jefe Secc Ingeniería           |
| 3.0<br>3  | 1981       | Pichari      | BING CONS N.512                 | Cmdte Secc                     |
| 3.0<br>4  | 1982       | Miraflores   | BING A/M N.511                  | Jefe Cia Abasto                |
| 3.0<br>5  | 1983       | Chorrillos   | CIA ING INST                    | S-1                            |
| 3.0<br>6  | 1983       | Chorrillos   | ESC ING                         | Alumno Curso<br>Basico         |
| 3.0<br>7  | 1984       | Miculla      | BING SERV N.113                 | S-1                            |

|          |      |            |                              |                                   |
|----------|------|------------|------------------------------|-----------------------------------|
| 3.0<br>8 | 1985 | Miculla    | BING SERV N.113              | S-1                               |
| 3.0<br>9 | 1986 | Omate      | BING CONS N.2                | Jefe Cía. Ingeniería              |
| 3.0<br>9 | 1987 | Omate      | BING CONS N.2                | Jefe Cía. Ingeniería              |
| 3.0<br>9 | 1987 | Chorrillos | Esc Ing                      | Alumno Curso<br>Avanzado          |
| 3.0<br>9 | 1987 | Omate      | BING CONS N.2                | Jefe Cia Ingeniería               |
| 3.0<br>9 | 1988 | Chorrillos | Esc Inteligencia<br>Ejercito | Alumno                            |
| 3.0<br>9 | 1988 | Caraz      | BING C/MOTZ 112              | Cmdte Unidad                      |
| 3.0<br>9 | 1989 | Caraz      | BING COMB N.112              | Jefe Cía. Ingeniería              |
| 3.0<br>9 | 1990 | Tocache    | BTN CS N.26                  | Jefe Patrulla Anti-<br>subversiva |
| 3.0<br>9 | 1990 | San Borja  | CA CGE                       | Alumno Curso<br>Extranjero        |
| 3.0<br>9 | 1991 | Chorrillos | Esc Ing                      | Instructor Esc Ing                |
| 3.0<br>9 | 1992 | Quicapata  | BING C/M N.2                 | S-3                               |
| 3.0<br>9 | 1993 | Chorrillos | ESG                          | Alumno CCEM                       |
| 3.0<br>9 | 1994 | Chorrillos | ESG                          | Alumno CCEM                       |
| 3.0<br>9 | 1994 | San Borja  | CG Cologe                    | Jefe Dpto Control                 |
| 3.0<br>9 | 1995 | Barranco   | SIN                          | Analista e integrador             |

|          |      |           |                 |                            |
|----------|------|-----------|-----------------|----------------------------|
| 3.0<br>9 | 1996 | Ayacucho  | CG 2A DI        | G-5                        |
| 3.0<br>9 | 1997 | Ayacucho  | CG 2A DI        | G-5                        |
| 3.0<br>9 | 1998 | Ayacucho  | CG 2A DI        | G-5                        |
| 3.0<br>9 | 1998 | Surco     | ESC OPN SIC-OIE | Alumno                     |
| 3.0<br>9 | 1999 | San Borja | BTN AA CIV. 501 | Cmdte Unidad               |
| 3.0<br>9 | 2000 | San Borja | BTN AA CIV. 501 | Cmdte Unidad               |
| 3.0<br>9 | 2001 | San Borja | PER ADMON PUB   | INDECI                     |
| 3.0<br>9 | 2002 | Pucallpa  | CEM COAR        | Cmdte Unidad               |
| 3.0<br>9 | 2003 | Pucallpa  | CEM COAR        | Cmdte Unidad               |
| 3.0<br>9 | 2004 | San Borja | DILOGE          | Jefe Dpto<br>Investigación |
| 3.0<br>9 | 2005 | San Borja | DILOGE          | Jefe Dpto<br>Investigación |

#### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

| Nº       | Año          | Dependencia y<br>Período               | Denominación                                    | Diploma /<br>Certificación                               |
|----------|--------------|--|---|--|
| 4.0<br>1 | 1975<br>1978 | EMCH<br>Ago 1975<br>Dic 1978           | Carrera de<br>Oficial del Arma<br>de Ingeniería | Bachiller Ciencias<br>Militares<br>Mención en Ingeniería |
| 4.0<br>2 | 1979         | Escuela de Ingeniería<br>Ene 79 Dic 79 | Complementario<br>del Arma                      |  |

|          |              |   |   |  |
|----------|--------------|---|---|--|
| 4.0<br>3 | 1983         | Escuela de Ingeniería<br>Jul 83 Dic 83      | Básico del Arma                           |  |
| 4.0<br>4 | 1987         | Escuela de Ingeniería<br>Ene 87 Jun 87      | Avanzado del Arma                         |  |
| 4.0<br>5 | 1988         | Escuela de Ingeniería<br>Ene 88 Jul 88      | Básico de Operaciones Sicológicas         |  |
| 4.0<br>6 | 1993<br>1994 | Escuela Superior de Guerra<br>Ene 93 Jul 94 | Curso de Estado Mayor                     |  |
| 4.0<br>7 | 1998         | Escuela de Operaciones Sicológicas          | Curso Superior de Operaciones Sicológicas |  |

## 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

| Nº   | Año | Universidad y Período | Bachiller - Licenciado |
|------|-----|-----------------------|------------------------|
| 5.01 |     |                       |                        |
| 5.02 |     |                       |                        |

## 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

| Nº   | Año | Universidad y Período | Grado Académico (Maestro – Doctor) |
|------|-----|-----------------------|------------------------------------|
| 6.01 |     |                       |                                    |
| 6.02 |     |                       |                                    |



## 7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

| Nº   | Año  | Dependencia y Período  | Diploma o Certificado |
|------|------|--|-----------------------|
| 7.01 | 1988 | San Martín de Porras<br>Administración de Personal y<br>Relaciones Industriales<br>Ene 88 – Jul 88 | Certificado           |
| 7.02 | 1988 | Universidad de Lima<br>Publicidad<br>Julio – Agosto 88   | Certificado           |

## 8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

| Nº   | Año  | País | Institución Educativa        | Grado / Título / Diploma / Certificado           |
|------|------|------|------------------------------|--|
| 8.01 | 1990 | EEUU | Escuela de las Américas EEUU | Diploma, Curso Básico de Operaciones Sicológicas |
| 8.02 |      |      |                              |  |

FIRMA \_\_\_\_\_

POSTFIRMA

## **ANEXO 02:**

### **LEY N° 28716. LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO**

#### **TÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Capítulo I: Objeto y Ámbito de aplicación**

###### **Artículo 1º.- Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

###### **Artículo 2º.- Ámbito de aplicación**

Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el artículo 3º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Son aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

#### **TÍTULO II: SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

##### **Capítulo I: Definición y Componentes**

###### **Artículo 3º.- Sistema de control interno**

Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades,

planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4º de la presente Ley. Constituyen sus componentes:

- a) El ambiente de control; entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- b) La evaluación de riesgos; en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- c) Actividades de control gerencial; son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Las actividades de prevención y monitoreo; referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
- e) Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- f) El seguimiento de resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control;
- g) Los compromisos de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de

la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

Forman parte del sistema de control interno: la administración y el órgano de control institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

### TÍTULO III: CONTROL INTERNO

#### Capítulo I: Implantación y Funcionamiento

##### Artículo 4º.- Implantación del control interno

Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

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

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones

necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

#### Artículo 5º.- Funcionamiento del control interno

El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.

#### Capítulo II: Obligaciones y Responsabilidades

##### Artículo 6º.- Obligaciones del Titular y funcionarios

Son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.
- c) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización.
- d) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspectos, a:
  - i. La competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados

de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.

- ii. La protección y conservación de los bienes y recursos institucionales.
  - iii. La ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.
  - iv. El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.
  - v. Los sistemas de procesamiento, uso y control de la información, documentación y comunicaciones institucionales.
- e) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
  - f) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
  - g) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

#### Artículo 7º.- Responsabilidad del Sistema Nacional de Control

Es responsabilidad de la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas, la evaluación del control interno en las entidades del Estado, de conformidad con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes.

#### Artículo 8º.- Responsabilidad

La inobservancia de la presente Ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que hubiere lugar, de

ser el caso.

#### Artículo 9º.- Actuación del Órgano de Control Institucional

El Órgano de Control Institucional, conforme a su competencia:

- a. Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejujuamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- b. Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.
- c. Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

#### Artículo 10º.- Competencia normativa de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República, con arreglo a lo establecido en el artículo 14º de la Ley N° 27785, dicta la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, éticos, entre otras.

A partir de dicho marco normativo, los titulares de las entidades están obligados a emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, las que deben ser concordantes con la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de la República.

#### Artículo 11º.- Informe al Congreso de la República

La Contraloría General de la República incluye los resultados de la evaluación efectuada por el Sistema Nacional de Control sobre el control interno en las entidades del Estado, en el informe anual que sobre su gestión presenta al

Congreso de la República, conforme lo dispuesto en el literal k) del artículo 32º de la Ley N° 27785.

Asimismo, remite un informe referido a las acciones recomendadas e implementadas al respecto a la Comisión de Fiscalización y Contraloría del Congreso de la República, en forma semestral.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS, COMPLEMENTARIAS Y FINALES

PRIMERA.- En un plazo no mayor de ciento ochenta días calendario contados a partir de la publicación de la presente Ley, la Contraloría General de la República dictará las normas técnicas de control a que se refiere el artículo 10º de la Ley.

Las “Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público”, aprobadas mediante Resolución de Contraloría N° 072-98-CG modificada por Resolución de Contraloría N° 123-2000-CG, son de aplicación durante el plazo señalado en el párrafo anterior.

SEGUNDA.- Las empresas de accionariado del Estado, así como las entidades a que se refiere el inciso g) del artículo 3º de la Ley N° 27785, deberán aplicar en su gestión, en lo que corresponda, las disposiciones de la presente Ley, respecto de los recursos y bienes del Estado, materia de su percepción o administración.

TERCERA.- Constituyen definiciones básicas para efectos de la presente Ley, las siguientes:

Administración Institucional: Conformante del sistema de control interno, bajo cuya denominación, se comprende al conjunto de órganos directivos, ejecutivos, operativos y administrativos de la entidad, incluyendo al Titular de ésta.

Autoevaluaciones: Actividad desarrollada por los propios órganos y personal de la administración institucional para revisar y analizar los procesos y operaciones sujetos a su competencia funcional.

Control Interno: Concepto fundamental de la administración y control, aplicable en las entidades del Estado para describir las acciones que corresponde adoptar a sus titulares y funcionarios para preservar, evaluar y monitorear las operaciones y



la calidad de los servicios.

Entidades del Estado: Todas las instituciones de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, gobiernos regionales y locales, Organismos Constitucionalmente Autónomos, entidades públicas descentralizadas y empresas conformantes de la actividad empresarial del Estado en las que éste tenga participación accionaria total o mayoritaria, a que se refieren los incisos a), b), c) d), e) y f) del artículo 3º de la Ley N° 27785.

Funcionarios: Todo aquel integrante de la administración institucional con atribuciones de dar órdenes y tomar decisiones o que ejecuta actividades establecidas por la entidad con mayor nivel de responsabilidad funcional.

Órgano de Control Institucional: Unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, de conformidad con lo señalado en los artículos 7º y 17º de la Ley N° 27785.