

Capítulo 6

Implementar mecanismos de control interno y un marco de gestión de riesgos eficaces para salvaguardar el sistema de contratación peruano

En este capítulo se describe el Sistema Nacional de Control del Perú, así como los mecanismos de control dedicados a la contratación pública. Apoyándose en el marco de la Recomendación sobre Contratación Pública de la OCDE de 2015, analiza la forma en que los controles internos, incluidos control financiero y administración, están coordinados, dotados de recursos e integrados en el Perú. Este capítulo analiza también la manera en que el país ha desarrollado marcos, estrategias y herramientas internos, específicos al control y gestión de riesgos, para identificar y afrontar las amenazas al buen funcionamiento del sistema de contratación pública. Asimismo, destaca la importancia de garantizar la puesta en práctica de estos mecanismos y sistemas, por ejemplo, sensibilizando a las entidades de contratación pública y fortaleciendo sus capacidades. Por último, el capítulo analiza las herramientas y mecanismos disponibles para monitorear la implementación de sistemas internos de control y funciones de gestión de riesgos, así como de informes de auditoría. Se presenta la experiencia de varios países de la OCDE para ilustrar cómo se podrían fortalecer los mecanismos existentes.

Las autoridades israelíes pertinentes proporcionan los datos estadísticos para Israel, bajo su propia responsabilidad. El uso de estos datos por parte de la OCDE se entiende sin perjuicio de la situación de los Altos del Golán, Jerusalén Este y asentamientos israelíes en Cisjordania, bajo los términos del derecho internacional.

Introducción

La contratación pública es una de las actividades gubernamentales con más "riesgo" de dispendio, mala gestión y corrupción. El tamaño, volumen y regularidad de las transacciones, las estrechas interacciones entre los sectores público y privado y, progresivamente, la complejidad de los procedimientos son las principales razones del fuerte potencial de corrupción en el sector público. Los mecanismos de control interno y sistemas de gestión de riesgos ayudan a abordar los riesgos y a apoyar la rendición de cuentas durante todo el proceso de contratación pública.

El control interno es un proceso integral, llevado a cabo por la gerencia y el personal de una entidad. Está diseñado para atender los riesgos y proporcionar una seguridad razonable de que, en el cumplimiento de la misión de la entidad, se estén logrando los siguientes objetivos generales: 1) que las operaciones realizadas sean ordenadas, éticas, económicas, eficientes y eficaces, 2) que se cumplan las obligaciones de rendición de cuentas, 3) que sean cumplidas las leyes y reglamentos aplicables, 4) que los recursos estén protegidos contra pérdida, mal uso y daño. Para lograr estos objetivos, el control interno consta de cinco componentes interrelacionados: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo (INTOSAI, 2004, COSO, 2013).

En los últimos años, Perú ha desarrollado un Sistema Nacional de Control (SNC), así como un marco de control interno y gestión de riesgos. Sin embargo, según el informe de implementación de 2014 del sistema de control interno, elaborado por la Contraloría General de la República (CGR), sólo el 25% de las entidades públicas (de una muestra de 655 entidades) cuentan con un sistema de control maduro en operación. Entre los componentes del control interno, la evaluación de riesgos es una de las más débiles: El 68% de las entidades de contratación pública indicaron en la encuesta que no contaban con una política de evaluación de riesgos y que el 71% de las entidades no estaba implementando actividades para ese fin.

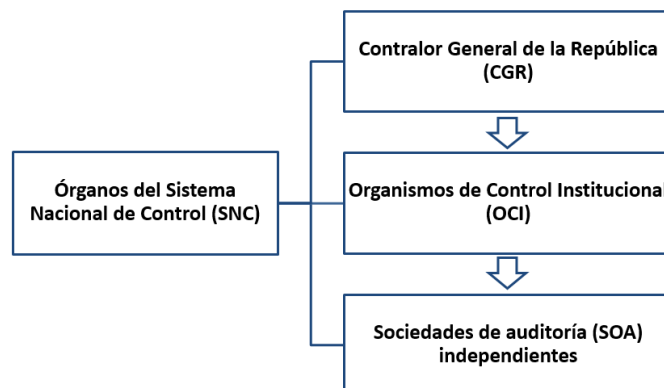
Este capítulo evalúa cómo el Perú ha desarrollado e implementado mecanismos efectivos de control interno, así como de gestión de riesgos, en las actividades de contratación y ofrece recomendaciones sobre el fortalecimiento de la supervisión de los riesgos, así como sobre la evaluación y mitigación de estos, en el marco de la contratación pública.

6.1. Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos del Perú

6.1.1. El Sistema Nacional de Control en el Perú

El SNC ha sido establecido sobre la base de la Constitución Política Peruana de 1993 (artículo 82) y regulado por la Ley N° 27785, publicada por primera vez en julio de 2002, así como por la Ley N° 28716, publicada en marzo de 2006 y relacionada con el control interno. La Contraloría General de la República encabeza el SNC. Los otros actores importantes del SNC son los Órganos de Control Institucional (OCI), encargados de evaluar el control interno y la auditoría, al interior de una entidad específica. Los OCI reportan directamente a la CGR, y los titulares de los OCI son nombrados por la CGR. Por último, el SNC también cubre las Sociedades de Auditoría, (SOA), entidades jurídicas de derecho privado que prestan servicios externos de control y auditoría.

Gráfica 6.1. El Sistema Nacional de Control en el Perú



- La CGR se encarga de definir el marco legal y regulatorio relacionado con el control interno y evaluar los mecanismos de control interno implementados por las entidades. La CGR realiza auditorías previas y *a posteriori*, así como auditorías financieras y de desempeño. Como se indica en la introducción, la evaluación de riesgos es uno de los cinco componentes del control interno.
- Las funciones principales de los OCI son la supervisión, monitoreo y verificación de las acciones y desempeños de las entidades – con un enfoque específico en la eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos y la rentabilidad –, así como la verificación del cumplimiento de las normas legales. Los OCI llevan a cabo tres tipos de controles: auditorías previas, financieras y de desempeño. Estos controles y auditorías se llevan a cabo de acuerdo con los planes anuales de control de los OCI, los cuales deben estar alineados con las directrices estratégicas de planeación del control gubernamental, emitidas anualmente por la CGR. El papel de los OCI implica asimismo el seguimiento de los hallazgos y recomendaciones de la CGR. Los OCI informan a la CGR dos veces al año.
- Bajo la supervisión de la CGR, las SOA también realizan auditorías financieras sobre una muestra de las operaciones de contratación más relevantes.
- Las propias entidades son también actores clave en el control, dado que son las encargadas de implementar, ejecutar y mantener diariamente el control interno, incluyendo la gestión de riesgos.

6.1.2. La función de supervisión del OSCE

Además de la CGR, los OCI y las SOA, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) desempeña un papel central en la supervisión de los procesos de contratación pública. De conformidad con el artículo 52 de la nueva Ley de Contrataciones del Estado (N° 30225), el OSCE tiene las siguientes funciones:

- Realizar acciones de supervisión *ex officio*, al azar o selectivas, con respecto a los métodos de contratación establecidos por la ley, salvo para las excepciones establecidas en el reglamento. Esta supervisión también aplica para los casos excluidos del ámbito de aplicación del reglamento, detallados en el artículo 5 de la legislación.
- Realizar acciones de supervisión cuando se soliciten, en relación con las disposiciones contenidas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y las directivas

vigentes. Esta supervisión también aplica para los casos excluidos del ámbito de aplicación del reglamento, detallados en el artículo 5 de la legislación.

Estas funciones están especificadas en el último Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del OSCE, publicado en abril de 2016. Una función principal del organismo es la de supervisar los procesos de contratación pública con respecto a los métodos pertinentes establecidos en la ley. El ROF especifica que el OSCE puede emprender acciones de supervisión *ex officio* con respecto a: i) contrataciones directas y supuestos excluidos sujetos a supervisión del OSCE, ii) informes de macro supervisión. Las acciones de supervisión emprendidas a petición son especializadas, temáticas y relacionadas sólo con ciertas etapas del proceso de contratación.

Tras la adopción de la nueva Ley de Contrataciones del Estado, sus reglamentos y el ROF, fue creada una nueva Dirección de Gestión de Riesgos para administrar la estrategia de supervisión del OSCE hacia las actividades de las entidades de contratación pública del país. El concepto de riesgo ha sido incorporado al ROF, dada la naturaleza de la función de supervisión. El reglamento se centra en riesgos específicos: 1) los que afectan a la competencia, 2) los relacionados con el uso de contrataciones directas y supuestos excluidos sujetos a supervisión, y 3) los relacionados con obstáculos en las diferentes etapas del ciclo de contratación pública. En agosto de 2016, 57 personas trabajaban efectivamente en la dirección de gestión de riesgos, incluidos 3 técnicos (9 puestos estaban vacantes al momento de preparar este informe). La nueva dirección está compuesta por tres subdirecciones:

- La subdirección para la identificación de riesgos relacionados con la competencia se encarga de emprender acciones a petición en dos casos establecidos en el TUPA: i) cuando los participantes solicitan la elevación ante el OSCE del pliego de absolución de consultas y observaciones, y ii) existen obstáculos al acceso a los procedimientos de selección. Esta subdirección cuenta con 27 funcionarios, entre ellos un técnico (agosto de 2016).
- La subdirección para la identificación de riesgos relacionados con contrataciones directas y supuestos excluidos sujetos a supervisión está encargada de llevar a cabo acciones de supervisión *ex officio* o a petición, con respecto a las razones de la utilización de contrataciones directas o supuestos excluidos bajo la supervisión del OSCE. Esta subdirección cuenta con 11 personas y una vacante (agosto de 2016).
- La subdirección de evaluación de riesgos se encarga de organizar, ejecutar y controlar la macro supervisión de los actos preparatorios y riesgos relacionados con el fraccionamiento de contratos, así como requisitos excesivos y deficiencias en la ejecución de los contratos. El OSCE sólo interviene en la ejecución del contrato cuando los ciudadanos se vean afectados (debido a retrasos o interrupciones) y la controversia no haya sido sometida a arbitraje o conciliación. En agosto de 2016, la subdirección de evaluación de riesgos contaba con 19 funcionarios, entre ellos un técnico y cinco vacantes.

Además, en todo momento el OSCE puede recibir cuestionamientos respecto a otras transgresiones. Éstas son atendidas desde la perspectiva de la gestión de riesgos y, en su caso, son comunicadas al SNC para una eventual determinación de responsabilidades funcionales. Por último, la nueva estrategia de supervisión prevé la elaboración de informes de patrones (macro informes) para mejorar la administración del conocimiento.

Tabla 6.1. Alcance y funciones de la CGR, los OCI y el OSCE

	CGR	OCI	OSCE
Alcance	Auditoría del uso de los recursos públicos, a todos los niveles de gobierno	Auditorías de una entidad (900 OCI en todo el país)	Supervisión de los procedimientos de contratación, a todos los niveles de gobierno
Personal	2.500 aproximadamente	En promedio 25 por OCI	66 funcionarios de la Dirección de Gestión de Riesgos del OSCE (mayo de 2016)
Tipos de controles	Auditorías previas y a posteriori, financieras y de desempeño	Auditorías a posteriori, financieras y de desempeño	Supervisión y control solamente; sin auditorías
Enfoque	Ejecución de procesos de contratación pública	Todos los pasos del ciclo de contratación pública	Procedimientos de selección

Fuente: Información proporcionada por el OSCE.

6.2. Definir las funciones de los principales órganos de control y fortalecer la coordinación entre ellos.

6.2.1. Especificar y consolidar las funciones y responsabilidades en materia de control interno

Con el fin de desarrollar mecanismos de control interno eficaces y la gestión de riesgos en la contratación pública, las autoridades peruanas podrían especificar y consolidar las funciones y responsabilidades del sistema de control interno, particularmente al interior de las entidades públicas

En el Perú, muchas partes interesadas están llevando a cabo funciones de control y supervisión de los procesos de contratación pública. Deben establecerse líneas claras de supervisión del ciclo de contratación pública, para garantizar que las cadenas de responsabilidad sean claras, que los mecanismos de supervisión hayan sido creados adecuadamente y que los niveles de autoridad designados para la aprobación de gastos y de hitos clave en la contratación estén bien definidos. Las diferentes partes interesadas también deben velar por que los controles internos – incluidos los controles financieros y de gestión – y los controles externos cuenten con recursos suficientes e integrados. Deben existir controles para: 1) el monitoreo del funcionamiento del sistema de contratación pública, 2) la presentación de informes confiables y el cumplimiento de las leyes y reglamentos, así como canales claros para informar de sospechas creíbles de violaciones, de dichas leyes y reglamentos, a las autoridades competentes, sin temor a represalias, 3) la aplicación coherente de las leyes, reglamentos y políticas de contratación, 4) la reducción de la duplicación y la supervisión adecuada conforme a las decisiones nacionales, 5) la evaluación a posteriori independiente y, cuando proceda, la presentación de informes a los órganos de supervisión pertinentes (OCDE, 2015a).

Cuando se trata específicamente del sistema de control interno, es necesario involucrar a los directivos y al personal de todos los niveles para atender los riesgos y ofrecer una seguridad razonable de que la misión y los objetivos generales de la entidad han sido alcanzados. El control interno es realizado por personas, y las personas deben conocer sus funciones, sus responsabilidades y los límites de la autoridad (INTOSAI, 2004).

El SNC se ha fortalecido continuamente, desde la aprobación de la Ley N° 27785 de 2002 y de la Ley N° 28716 de 2006, así como por la publicación de la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno (Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG). Una de las principales reformas

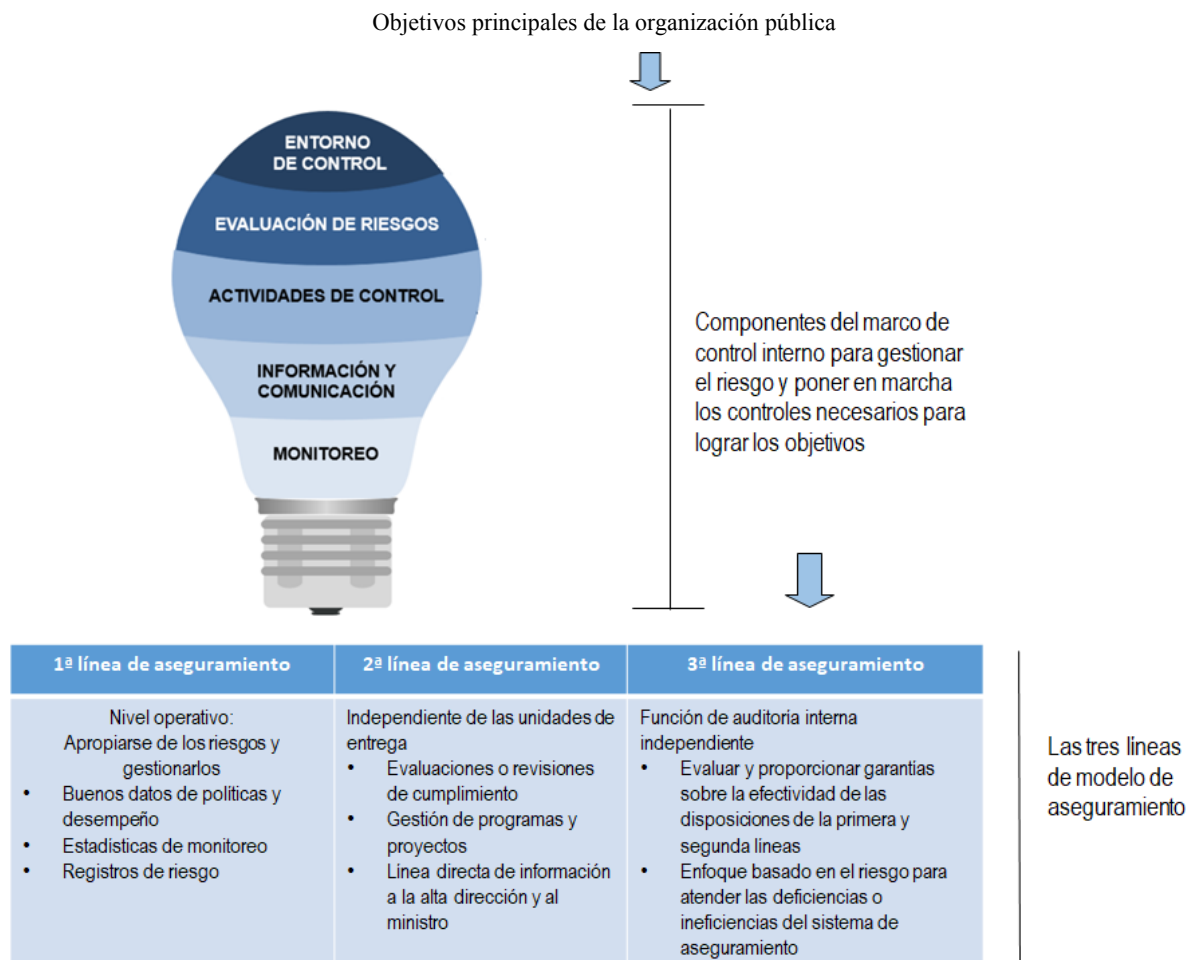
para fortalecer y modernizar el SNC es el proyecto de la CGR, "Nuevo Modelo de Operación de los Órganos de Control Institucional", cuyo objetivo es mejorar los servicios de control. La CGR también emitió una nueva resolución (N° 163-2015-CG) que regula las competencias y actividades de los OCI, los deberes del titular de los OCI y del resto del personal, y las relaciones institucionales y operacionales entre los OCI, la entidad anfitriona y la CGR. Este importante programa de modernización y reforma tiene como objetivo fundamental incorporar controles internos a la estructura de la CGR.

Sin embargo, para que la reforma sea eficaz, hay que hacer frente a determinados desafíos, relacionados con la gestión presupuestaria y de recursos humanos. Dadas las limitaciones presupuestarias, los directores y el personal de los OCI continúan a menudo vinculados administrativamente a las entidades anfitrionas (nombrados o remunerados). En abril de 2016, sólo el 50,74% de los titulares de los OCI (375 en total) fueron remunerados por la CGR. Según la CGR, esta situación viola el principio de independencia del controlador-auditor, limitando la mejora de los servicios de control y el empoderamiento de la CGR. Esta situación también se aborda en el Informe de la Comisión Presidencial de Integridad, publicado en diciembre de 2016, que recomienda garantizar los recursos necesarios a los OCI para garantizar su autonomía e independencia, frente a las entidades anfitrionas.

La especificación de los roles y responsabilidades de los OCI, en términos de auditoría interna, debe incluir detalles de las funciones y responsabilidades del personal de las entidades, en términos de Control Financiero y Administrativo (CFA), en diferentes niveles organizacionales y entre individuos específicos. Este es un requisito previo para evitar la duplicación, los traslapes y las lagunas, y para desarrollar mecanismos eficaces de control interno, así como la gestión de riesgos – en las actividades gubernamentales en general, y ciertamente en las actividades de contratación. Este fue uno de los objetivos principales de la nueva directiva CGR N° 013-2016-CG/GPROD, relativa a la implementación del Sistema de Control Interno (SCI). La nueva directiva deja claro que los funcionarios de las entidades públicas son los encargados de implementar, ejecutar y mantener el SCI.

Asimismo, es importante asegurar que las entidades públicas entiendan las relaciones y vínculos entre los principales objetivos de negocio de las entidades, los componentes del control interno y las tres líneas de seguridad del modelo de defensa (véase la Gráfica 6.2). En la primera línea, se espera que los gerentes de nivel medio diseñen e implementen disposiciones que busquen verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y los riesgos administrados, y supervisar la correcta ejecución de estas actividades. Las responsabilidades individuales en la segunda línea, de quienes reportan directamente a la alta gerencia, incluyen evaluaciones o revisiones del cumplimiento. La tercera línea tiene como objetivo proporcionar a la alta dirección un juicio independiente y objetivo sobre el marco de gobierno, la gestión de riesgos y el control. Esta tercera línea es el papel de los OCI. Dado que la separación de las tres líneas de aseguramiento aún no está clara para todas las entidades, las autoridades peruanas podrían considerar la implementación de un proyecto piloto, en el ámbito de la contratación pública, para fortalecer los mecanismos de control interno y la gestión de riesgos en la contratación pública.

Gráfica 6.2. Relación entre los objetivos de la organización, los componentes del control interno y el modelo de Tres Líneas de Defensa



Fuente: OCDE (2017), *OECD Integrity Review of Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth [Reforzando la integridad del sector público para el crecimiento inclusivo]*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271029-en>.

Además de especificar las funciones y responsabilidades de las entidades públicas, incluidas los OCI, es importante consolidar y comunicar la función de supervisión del OSCE, dada su función central en el panorama de la contratación pública. Sus actividades de supervisión basadas en riesgos tienen efectivamente el potencial de convertirse en un sistema eficaz de control interno y de gestión de riesgos en la contratación pública. Estas actividades son llevadas a cabo sobre la base de criterios específicos, aprobados por la Dirección de Gestión de Riesgos, que están incluidos en un sistema electrónico que selecciona aleatoriamente muestras de procesos de contratación pública, para su supervisión. El sistema se integrará a la versión 3 del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) del país.

Desde la reforma en abril de 2016, las acciones de supervisión del OSCE se han basado en la identificación de tres tipos de riesgo: los que afectan a la competencia, los relacionados con el uso de contrataciones directas y supuestos excluidos sujetos a supervisión bajo la supervisión del OSCE, y los relacionados con obstáculos en diferentes etapas del ciclo de contratación pública. La reciente reforma de abril de 2016, que cubre la supervisión de los tres tipos de riesgo mencionados anteriormente, es una respuesta a la nueva ley. Su objetivo es simplificar los procesos de contratación pública mediante, por

ejemplo, la exclusión de toda compra realizadas por un monto inferior a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), pero también mediante la inclusión de nuevos métodos de contratación pública, la posibilidad de que cualquier persona presente una oferta y no sólo el representante legal, etc. Dado que este cambio puede conducir a adquisiciones más directas y presupuestos excluidos del ámbito de aplicación del Reglamento de Contrataciones del Estado, ha sido reforzada la supervisión de los riesgos, por parte del OSCE, relativos al uso inadecuado de contrataciones directas y supuestos excluidos sujetos a supervisión del OSCE (llamados riesgos de evasión). La nueva estrategia del OSCE prevé no sólo la supervisión de los distintos procesos, sino también la identificación de los patrones de acción en las distintas entidades, mediante la publicación de informes temáticos. Esta última actividad puede contribuir a fortalecer la administración del conocimiento. En 2015, la actividad del órgano de supervisión incluyó 2.105 pronunciamientos, 262 actividades de monitoreo, 52 exoneraciones y 903 cuestionamientos.

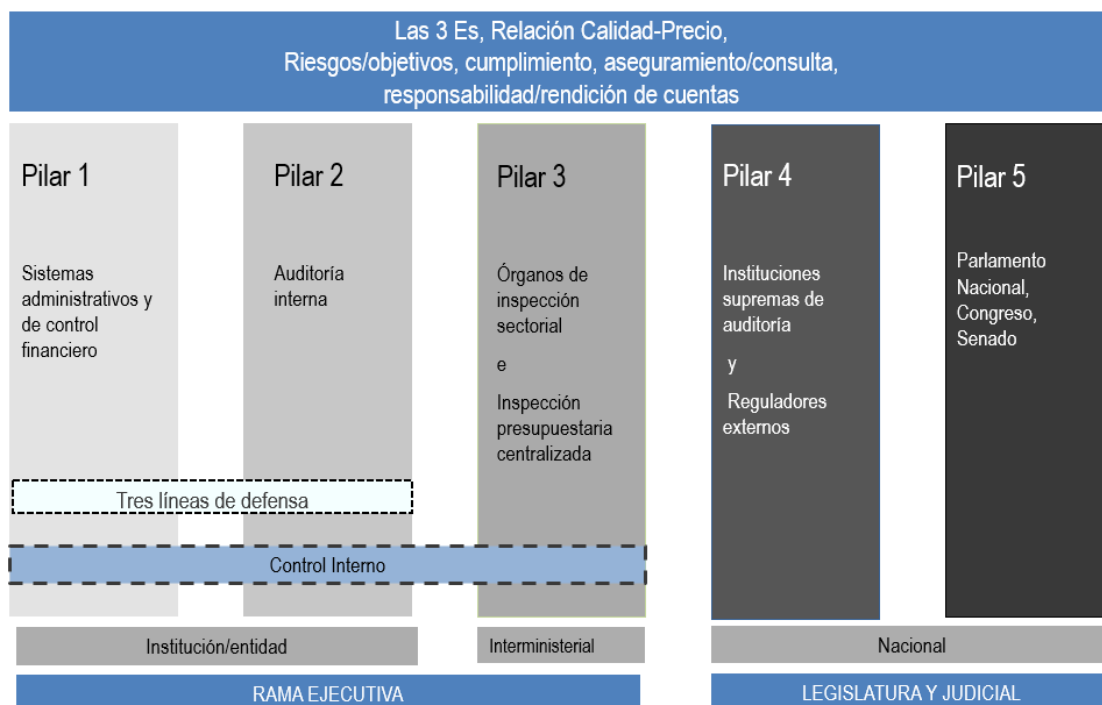
6.2.2. Mejorar la comunicación, coordinación y armonización entre los principales órganos de control

Las autoridades peruanas deben fortalecer la comunicación, coordinación y armonización de los procesos entre los organismos de control y la entidad supervisora. Una cooperación más estrecha puede conducir a una mayor confianza entre las partes y a actividades de control más eficaces

La especificación de funciones y responsabilidades de cada actor es de suma importancia para mejorar la eficacia de los mecanismos de control interno y de gestión de riesgos, incluso en la contratación pública. Sin embargo, para que los mecanismos sean verdaderamente eficaces, el gobierno peruano debe asegurar una comunicación, coordinación y armonización apropiadas entre los principales órganos de control y supervisión, entre ellos el OSCE y la CGR. Los principales órganos de control y las funciones y responsabilidades conexas están descritas en la Gráfica 6.3. Los cinco pilares muestran que un sistema eficaz de rendición de cuentas involucra a los tres poderes del gobierno: ejecutivo, legislativo y judicial. Los dos primeros pilares se refieren a las tres líneas de aseguramiento a que se hace referencia en la Gráfica 6.3. Para promover mecanismos eficaces de control interno y gestión de riesgos en la contratación pública, es necesario mejorar la cooperación entre los OCI y el resto de las entidades (correspondientes a los pilares 1 y 2 del marco).

El análisis y las entrevistas efectuadas durante la misión de investigación han mostrado no sólo que la comunicación y la coordinación entre los OCI y las entidades de contratación pública son débiles, sino también que existe falta de confianza. Esta situación obstaculiza la ejecución de las actividades de control, pero también la aplicación de las recomendaciones emitidas por los OCI, el OSCE, la CGR y las SOA (que representan los pilares 3 y 4 del marco). La cooperación entre los pilares, en cuanto a la verificación y monitoreo de la implementación, relativa a los informes de auditoría, ha sido aclarada recientemente en la directiva de la CGR (N° 302-2015-CG) que describe cómo deben comunicarse las entidades, los OCI y la CGR. Para fortalecer esta comunicación y coordinación, Perú podría hacer uso de los Comités de Control Interno, que deben ser establecidos por las entidades en el marco de la nueva directiva encaminada a fortalecer la implementación del control interno.

Gráfica 6.3. Los pilares básicos de un sistema de rendición de cuentas



Fuente: OCDE (2017), *OECD Integrity Review of Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth [Reforzando la integridad del sector público para el crecimiento inclusivo]*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271029-en>.

La comunicación y la coordinación también deben garantizarse más allá del primer y segundo pilar del sistema de rendición de cuentas. Por ejemplo, el OSCE necesita asegurar comunicarse y coordinarse con la CGR. La cooperación entre el OSCE y la CGR se ubica en un marco de cooperación, firmado en 2012, que tiene como objetivo facilitar la colaboración entre ambas instituciones en cuanto a las acciones de control y supervisión relacionadas con la contratación pública. Parece que ninguna de las partes ha implementado mecanismos específicos para facilitar acciones conjuntas, en los cuatro años transcurridos desde la firma del acuerdo. El plan operativo institucional del OSCE, que incluye las acciones de control y supervisión del organismo, aún no está armonizado con el plan de la CGR ni compartido proactivamente con la CGR (aunque sí publicado en línea). Ambas instituciones, sin embargo, se comprometieron a renovar su colaboración con una Carta de Intención, firmada recientemente, que establece las condiciones para un nuevo acuerdo, incluyendo planes conjuntos, actividades e intercambios de experiencias e información.

Tras la firma de la carta, el OSCE y la CGR elaboraron una Matriz de Competencias y un plan que prevé una acción conjunta en cinco ámbitos, incluido el control interno. El plan de acción incluye 1) reuniones periódicas con el fin de intercambiar información y fortalecer así las herramientas pertinentes, 2) la transferencia de información relacionada con la implementación de tales herramientas, y 3) la identificación de buenas prácticas y evaluación de la difusión. Esas actividades conjuntas deberán complementar las disposiciones previstas en la nueva Ley de Contrataciones del Estado, que especifica que una de las funciones del OSCE es informar a la CGR la ocurrencia de infracciones. En 2014 y 2015, el OSCE envió un total de 32 denuncias a la CGR, basadas en indicios de delitos o irregularidades. Por último, la cooperación entre los OCI y las entidades no aparece mencionada en la nueva Ley de Contrataciones del Estado, ni en las directivas relacionadas con el rol de supervisión del OSCE.

Al mismo tiempo, la nueva Ley de Contrataciones del Estado introduce un nuevo actor en materia de supervisión de los procesos de contratación pública: el Consejo Multisectorial de Monitoreo de las Contrataciones Públicas, compuesto por un representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), un representante del OSCE, un representante del INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) y un representante de la Dirección contra la Corrupción de la Policía Nacional del Perú. La misión de este Consejo es analizar e informar a las autoridades competentes de los casos de fraude, colusión y corrupción en los procesos de contratación pública.

La creación de un órgano de supervisión adicional, en el panorama de control y auditoría del Perú (aunque el Consejo de Monitoreo no pertenezca oficialmente al SNC), puede ser considerada como una carga adicional para los actores actuales. También puede ser vista como una oportunidad, ya que proporciona una herramienta para fortalecer la comunicación y la coordinación entre las instituciones encargadas de supervisar los procesos de contratación pública y de reducir los riesgos. Las autoridades peruanas deben cerciorarse de que las actividades del Consejo de Monitoreo, que pueden ir desde la realización de estudios y el análisis de casos hasta la presentación de denuncias relacionadas con fraude y corrupción, no dupliquen los mecanismos existentes y se estén comunicando y coordinando con otros órganos pertinentes. (Para mayores recomendaciones sobre el Consejo Multisectorial de Monitoreo de las Contrataciones Públicas, véase el Capítulo 8, "Mejorar la integridad y gestionar los conflictos de intereses en la contratación pública"). Perú también podría considerar la posibilidad de introducir mecanismos similares de coordinación entre el OSCE, la Fiscalía de la Nación y la CGR, para debatir cuestiones pertinentes.

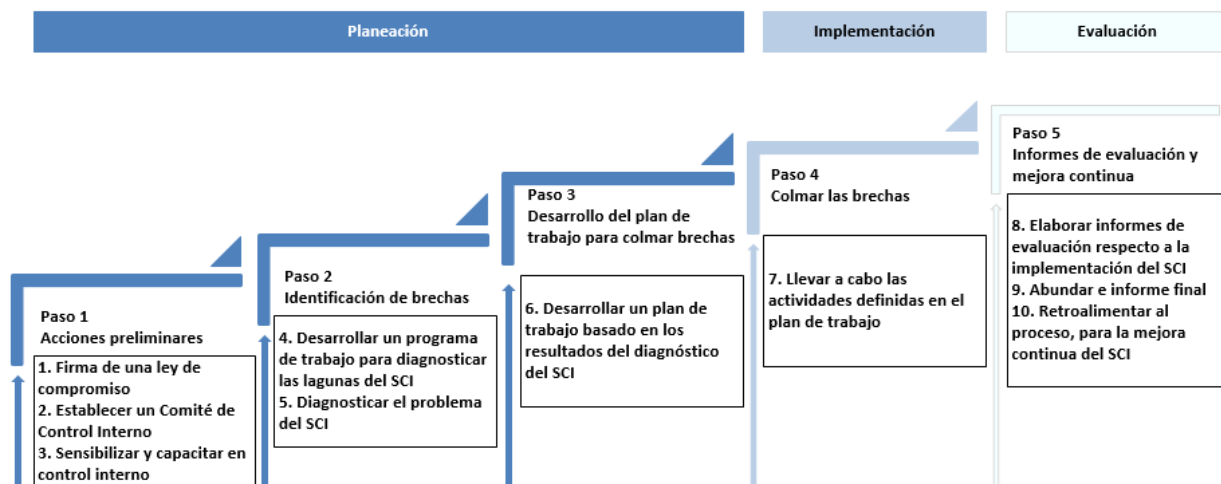
6.3. Fortalecer los marcos de control y de gestión de riesgos, y desarrollar directrices, herramientas y plantillas a la medida

6.3.1. Fortalecer el marco de control interno y las directrices de implementación

Perú ha desarrollado un sólido marco de control interno y gestión de riesgos, estructurado según las normas internacionales relevantes, pero las autoridades deben asegurarse de que las entidades de contratación pública cuenten con las directrices y herramientas de implementación necesarias.

Perú cuenta con un sólido marco conceptual de control interno. El Marco Conceptual de Control Interno, de la CGR, publicado en 2014, está estructurado según las normas internacionales aplicables (INTOSAI, COSO). El marco sigue la publicación de 2008, Guía para la implementación del sistema de control interno. En mayo de 2016, la CGR emitió una nueva directiva, N° 013-2016-CG/GPROD, destinada a fortalecer la implementación del control interno. Esta nueva directiva sigue a la aprobación de la ley presupuestaria para el año 2016 (Ley N° 30372), que incluye una disposición específica sobre control interno y obliga a cada entidad del país a implementar su propio sistema de control interno en un plazo de 36 meses. El objetivo de la última directiva de la CGR es especificar el modelo y los plazos para la implementación del SCI en los tres niveles de gobierno y medir el nivel de madurez del SCI, sobre la base de la información registrada por las entidades en una aplicación de software específica. El beneficio de la más reciente directiva es que introduce los pasos prácticos necesarios para implementar el SCI (véase la Gráfica 6.4). La directiva pide al jefe de las entidades que establezca un Comité de Control Interno para la implementación del SCI. Especifica que el comité se encargue de desarrollar un programa de trabajo para identificar y llenar las lagunas del SCI. El desarrollo de estas directrices forma parte de una estrategia elaborada por la CGR (en la Dirección de Control Interno), en enero de 2015, para fortalecer el control interno en las entidades públicas.

Gráfica 6.4. Modelo de implementación del sistema de control interno



Fuente: Resolución de Contraloría, 2016.

Parecen ser necesarias directrices y asistencia concretas de implementación para las entidades que enfrentan dificultades y muestran resultados débiles, como las entidades en el nivel subnacional. La autoevaluación de la CGR muestra, para los gobiernos regionales y locales, un desempeño por debajo del promedio de las entidades del gobierno central (sólo 20 puntos sobre 100, contra 36 puntos para el nivel central). También revela que los municipios parecen tener dificultades especiales para entender y poner en práctica sus funciones y responsabilidades con respecto al control interno, incluida la gestión de riesgos (sólo 15 puntos). Las directrices y la asistencia también parecen pertinentes para las zonas con alto riesgo de corrupción, como la contratación pública (véase la Tabla 8.1 sobre los "riesgos de corrupción asociados a las distintas fases del ciclo de adquisiciones", en el capítulo 8). Esta es la razón por la cual la CGR desarrolló un componente específico, en la mencionada estrategia, para incentivar el fortalecimiento de los sistemas de control interno. Este componente incluye dos iniciativas: el apoyo a las entidades piloto a medida que ponen en marcha los sistemas de control interno, y un plan de incentivos para los municipios. Las iniciativas desarrolladas por la CGR son un buen ejemplo de cómo las entidades débiles y las entidades en riesgo pueden ser apoyadas en la implementación del control interno y la gestión de riesgos:

- *Apoyo a entidades piloto (contratación pública)* - En 2015, durante un período de ocho meses, la CGR puso en marcha un proyecto piloto para acompañar a 15 entidades de control interno, de los tres niveles de gobierno (central, regional y local), en la implementación del control interno en los procesos de contratación pública. Según la CGR, la contratación pública fue elegida como área piloto, dado que: 1) la contratación pública es un área en riesgo con respecto a irregularidades y corrupción; 2) aproximadamente el 50% del gasto público nacional corresponde a la contratación pública y 3) los procesos de contratación pública son un área prioritaria en la política institucional de la CGR. El proyecto piloto también tuvo como objetivo la institucionalización del SCI en dichas entidades, generando buenas prácticas y experiencias exitosas replicables en otras entidades de características similares. La CGR proporcionó, a las entidades piloto, directrices de implementación específicas (véase Tabla 6.2). Los resultados preliminares de estos pilotos muestran que: la gerencia tiene una mayor conciencia del control interno, que el personal ha recibido capacitación en materia de control interno, que las entidades públicas desarrollaron sus propios

documentos de formalización para implementar el control interno (incluyendo Comités de Control Interno), que identificaron los riesgos y lagunas relacionadas con sus procesos de contratación pública (utilizando la herramienta desarrollada por la CGR - véase la Tabla 6.2) y redactaron directrices para su mitigación, y que las entidades comenzaron a adquirir experiencia y a construir una cultura de control interno. Aunque esta iniciativa se enfoca en la contratación pública, no hubo participación alguna del MEF, del OSCE o de Perú Compras en su desarrollo o implementación.

Tabla 6.2. Herramientas para el control interno

Herramientas para control interno	
Concientización	Mensaje clave dirigido a la alta dirección sobre la importancia y beneficios de contar con un sistema de control interno sólido
Capacitación	Capacitar a funcionarios y empleados de la entidad en los temas conceptuales y metodológicos del control interno en el ciclo de gestión pública
Lineamientos	Orientar a la entidad sobre los diferentes aspectos del proceso de contratación pública, permitiéndole identificar riesgos e implementar controles. La entidad elaborará su plan de trabajo (herramienta de diagnóstico, modelo de informe, modelo de plan de trabajo).
Monitoreo	Supervisar y monitorear la implementación del plan de trabajo de la entidad
Evaluación	A través del Órgano de Control Institucional, es llevada a cabo la evaluación del sistema de control interno para el proceso de contratación pública

Fuente: Contraloría General de la República del Perú (Departamento de Control Interno).

- *Apoyo a municipios (contratación pública)* - En 2016, el proyecto piloto fue ampliado a otras 250 entidades a nivel subnacional, en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión a Nivel Municipal. La CGR definió los pasos específicos para la implementación del SCI en las entidades de contratación pública (fases de planeación, ejecución, evaluación). También ha organizado talleres de capacitación para las 250 entidades en 15 regiones, de enero a mayo de 2016 y, junto con el MEF y con el apoyo de la Cooperación Alemana para el Desarrollo, elaboró una serie de directrices específicas para las entidades. Las directrices de implementación incluyen información general sobre el marco jurídico, así como los objetivos de la iniciativa, orientación paso a paso sobre las actividades que han de realizar las entidades y modelos específicos para ayudar a las entidades en la ejecución de dichas actividades. Esta segunda iniciativa apunta a ser implementada en diciembre de 2016.

6.3.2. Desarrollar herramientas y plantillas de control interno y de gestión de riesgos adaptadas al ámbito de la contratación pública

Las autoridades deben desarrollar directrices, herramientas y plantillas de control interno y gestión de riesgos específicamente adaptadas al ámbito de la contratación pública. Estas herramientas y materiales deben ser desarrollados por el OSCE, en cooperación con otros ministerios y actores pertinentes.

Según la Recomendación de la OCDE, los gobiernos deben integrar estrategias y evaluaciones de gestión de riesgos para identificar, analizar y mitigar los riesgos a lo largo del ciclo de adquisiciones públicas. Siempre que sea posible, deben desarrollarse herramientas para identificar los riesgos de todo tipo, incluyendo posibles errores, y transgresiones deliberadas, en el desempeño de tareas

administrativas, haciéndoles del conocimiento del personal competente, aportando un punto de intervención donde la prevención o mitigación sea posible (OCDE, 2015a). Las entidades de contratación pública deben garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, mitigando así los riesgos de potenciales litigios, multas e incluso riesgos a la reputación. Otro objetivo fundamental de las entidades de contratación pública debe ser minimizar la posibilidad de fraude y corrupción, en la medida de lo posible, mediante el desarrollo de un entorno de control sólido y la puesta en marcha de actividades de control adecuadas para mitigar los riesgos pertinentes.

Teniendo esto en cuenta, el OSCE debe desarrollar herramientas específicas de evaluación de riesgos para el sistema de contratación pública peruano. Aun cuando la nueva Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento no mencionen la importancia del control interno, y la gestión del riesgo, en las distintas fases de los procesos de contratación pública, es necesario garantizar que las entidades de contratación pública establezcan mecanismos de control en estas dos áreas.

En este contexto, las autoridades peruanas deben considerar el desarrollo de herramientas y plantillas adaptadas a la contratación pública, que describan las medidas prácticas estrechamente vinculadas a las actividades cotidianas. Estas deben ser desarrolladas por el OSCE, y deben tomar en cuenta los pilotos recientemente emprendidos por la CGR, así como las herramientas ya desarrolladas. En efecto, la CGR desarrolló y puso a disposición de las 15 entidades piloto una herramienta de diagnóstico para el control interno en el proceso de adquisiciones. Esta herramienta, que consta de seis pasos diferentes, proporciona asesoramiento a las entidades sobre cómo aplicar el control interno, cómo identificar los riesgos relacionados con los procesos de contratación pública y cómo fortalecer sus SCI, introduciendo controles adicionales en los procesos de contratación pública. También incluye orientación básica sobre la identificación y priorización de riesgos. Esta herramienta de diagnóstico para el control interno ha sido puesta a disposición de 250 gobiernos locales a nivel nacional en 2016, y se ampliará gradualmente su aplicación a otras entidades, en otras áreas. De acuerdo con los folletos disponibles, las entidades de contratación pública han tenido cuatro meses para aplicar la herramienta y enviar los resultados a la CGR. La CGR compartió esta herramienta con el OSCE, en el marco de la carta de intención firmada entre ambas entidades mencionada anteriormente, y el OSCE emitió sus observaciones antes de ponerla a disposición de las entidades públicas. Los resultados obtenidos de la información, registrada por las entidades en el Sistema de Evaluación y Seguimiento del Control Interno, serán compartidos con el OSCE y el MEF para la toma de decisiones. De manera general, la CGR y el OSCE, junto con otras partes interesadas pertinentes, deben considerar el desarrollo de un enfoque y herramientas conjuntos, sobre la base de la experiencia y resultados de estos proyectos piloto.

Perú podría desarrollar las siguientes herramientas, para fortalecer el control interno y la gestión de riesgos en las entidades de contratación pública:

- Por ejemplo, las herramientas de control interno y de gestión de riesgos, adaptadas a la contratación pública, deben explicar cómo los cinco componentes de control interno (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión) se podrían vincular con el proceso de contratación pública. Podría también incluirse una lista de verificación, para que las autoridades adjudicadoras verifiquen que los cinco componentes sean tomados en cuenta en sus actividades diarias y que los riesgos sean evaluados y mitigados (véase la Tabla 6.3 a continuación).

Tabla 6.3 Potenciando el control interno sobre el ciclo de contratación

Componentes del Control Interno	Vínculos a la medida con el proceso de contratación
Entorno de control	¿Existen requisitos de ética claramente definidos y certificaciones profesionales para el personal empleado en las unidades de contratación?
Evaluación de Riesgos	¿Ha determinado la entidad áreas vulnerables en los procedimientos de contratación?
Actividades de Control	¿Han sido puestos en marcha controles eficaces para mitigar los riesgos de contratación identificados?
Información y Comunicación	¿Son comunicadas las deficiencias en la contratación y compartidas las actividades correctivas?
Monitoreo	¿Está el proceso de adquisición vinculado con indicadores y un sistema de monitoreo, para documentar su eficiencia y eficacia, así como la implementación de acciones correctivas?

Fuente: Información proporcionada por la CGR.

- El Perú también podría elaborar una lista específica de los riesgos relacionados con la actividad de contratación pública. Los riesgos pueden ser identificados en todas las etapas del ciclo e incluyen: 1) riesgos de errores y anomalías en todos los aspectos del proceso de adquisición, debido a la falta de concientización de las partes interesadas o debido a dificultades en el caso de proyectos complejos, 2) riesgos financieros, particularmente durante períodos de grave incertidumbre económica y financiera, 3) riesgos de fraude, malversación de fondos públicos o corrupción, en caso de apropiación indebida, 4) riesgos a la reputación o daño potencial a la imagen de la autoridad contratante. Estos riesgos deben ser gestionados decididamente, en particular en el marco de grandes acontecimientos y grandes proyectos de infraestructura, en los que dichos riesgos aumentan. Perú podría basar sus directrices en la lista de riesgos potenciales del proceso de adquisición de obras públicas, bienes y servicios llevado a cabo por el gobierno de Tasmania en Australia (véase Cuadro 6.1 a continuación).

Cuadro 6.1. Lista de riesgos potenciales en el proceso de adquisición de bienes y servicios en Tasmania (Australia)

El Gobierno de Tasmania elaboró una lista de riesgos potenciales en el ciclo de adquisiciones, que se compone de 11 partes:

1. Identificar la necesidad y planear la compra.
2. Desarrollar la especificación.
3. Seleccionar el método de adquisición.
4. Documentación de adquisición.
5. Invitación, aclaración y cierre de ofertas.
6. Evaluación de ofertas.
7. Selección del adjudicatario.
8. Negociaciones.
9. Gestión de los contratos.
10. Evaluación del proceso de contratación.
11. Cesiones.

Por ejemplo, estos son los riesgos identificados para la primera fase:

Riesgo	Posibles consecuencias	Acción
Subestimación de la necesidad	Adquisición de productos o servicios inadecuados Dinero malgastado Necesidad no satisfecha	Analizar la necesidad con precisión
Sobreestimación de la necesidad	Mayor gasto Mala competencia	Analizar la necesidad con precisión Uso de requerimientos de rendimiento funcional
Interpretación errónea de las necesidades del usuario	Compra totalmente inaceptable o producto, o servicio, no idóneo Tiempo perdido Incremento de costos Posible tiempo de inactividad	Mejorar consultas con usuarios Obtener descripción de trabajo y definición de necesidad claras
Financiamiento insuficiente	Retraso en la adquisición Costos adicionales para repetir licitación	Obtener las aprobaciones apropiadas antes de emprender el proceso Mejorar la planeación
Cronograma poco práctico	Respuestas inadecuadas de los licitantes Competencia reducida Plazo de entrega no cumplido	Mejorar previsión, planeación y consultas con usuarios Mejorar la comunicación con los posibles licitantes
Problemas de rectitud	Aumento de los costos de adquisición Uso indebido de recursos Producto más adecuado no obtenido Conducta poco ética	Implementar mejores políticas, directrices y prácticas Mantener un ambiente ético Mejorar la capacitación del personal Implementar controles y revisiones adecuados Considerar el uso de un asesor en rectitud Mejorar la comunicación con los posibles licitantes

Fuente: OCDE (2015b), *Effective Delivery of Large Infrastructure Projects: The Case of the New International Airport of Mexico City [Entrega efectiva de grandes proyectos de infraestructura: El caso del nuevo aeropuerto internacional de ciudad de México]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264248335-en>.

- Por último, las herramientas de control interno y de gestión de riesgos, en el ámbito de la contratación pública, deben incluir orientaciones específicas sobre el establecimiento de un sistema de alerta (bandera roja). Las banderas rojas son señales de advertencia o indicios de algo que necesita atención extra, por ejemplo para excluir o confirmar posible fraude y corrupción. Las banderas rojas pueden estar relacionadas con una persona o con el organismo (Cuadro 6.2). El OSCE podría llevar a cabo una prueba piloto de banderas rojas, en el marco de su nueva estrategia de supervisión basada en riesgos, con el fin de identificar los riesgos inherentes con mayor eficacia. Tales herramientas deberían ir acompañadas de plantillas específicas, para facilitar su implementación en la operación cotidiana de las entidades de contratación pública, y, en la medida de lo posible, debería utilizarse soluciones y tecnologías digitales. El sistema de banderas rojas podría incluirse, por ejemplo, en la nueva herramienta de inteligencia de negocios CONOSCE.

Cuadro 6.2. Ejemplos de banderas rojas para la corrupción en la contratación

Banderas rojas del Banco Mundial para el fraude y la corrupción en las adquisiciones:

1. Queja de los licitantes u otras partes interesadas.
2. Múltiples contratos inferiores al umbral de contratación.
3. Patrones de oferta inusuales.
4. Honorarios de agentes aparentemente inflados.
5. Licitante sospechoso.
6. Postor más bajo no seleccionado.
7. Adjudicaciones repetidas a un mismo contratista.
8. Cambios en términos y valor del contrato.
9. Múltiples órdenes de cambio al contrato.
10. Trabajos o servicios de mala calidad.

Banderas rojas del Instituto Colegiado de Hacienda y Contabilidad Pública:

- i) Pérdidas físicas.
- ii) Relación inusual con proveedores.
- iii) Manipulación de datos.
- iv) Documentos fotocopiados.
- v) Rastro de auditoría o gestión incompleto.
- vi) Controles de TI, de registros de auditoría, inhabilitados.
- vii) Gasto excesivo del presupuesto.
- viii) Inicio de sesión de TI fuera de horas de trabajo.
- ix) Facturas inusuales (por ejemplo, formato, números, dirección, teléfono, número de IVA).
- x) Descripción vaga de productos o servicios a ser proveídos.
- xi) Factura duplicada o fotocopiada.
- xii) Alto número de inicios de sesión de TI fallidos.
- xiii) Facturas por montos redondeados.
- xiv) Trato preferencial al cliente.
- xv) Números de facturas consecutivos, durante un período de tiempo prolongado.
- xvi) Interés o participación en organización externa.
- xvii) No declaración de intereses, regalos u hospitalidad.
- xviii) Falta de registros de soporte.

Cuadro 6.2. Ejemplos de banderas rojas para la corrupción en la contratación
(continuación)

- xix) Sin proceso que identifique riesgos (por ejemplo, registro de riesgos).
- xx) Incrementos o disminuciones inusuales.

Fuente: OCDE (2015b), *Effective Delivery of Large Infrastructure Projects: The Case of the New International Airport of Mexico City [Entrega efectiva de grandes proyectos de infraestructura: El caso del nuevo aeropuerto internacional de ciudad de México]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264248335-en>.

6.4. Mejorar la percepción y las capacidades de las entidades de contratación pública respecto al control interno y la gestión de riesgos, y promover la participación de otros actores relevantes en las actividades de control

6.4.1. Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos del Perú

Las autoridades peruanas deben mejorar la percepción de las entidades de contratación pública acerca del control interno, la gestión de riesgos y del entorno general de control interno, haciéndolas conscientes de la importancia y el impacto de estas funciones en el logro de los objetivos del organismo.

Un sólido marco conceptual de control interno y directrices, herramientas y plantillas a la medida no son suficientes para garantizar la eficacia del control interno y de las funciones de gestión de riesgos. Esos marcos, estrategias y herramientas necesitan, sobre todo, ser implementados adecuadamente, para prevenir el dispendio, la mala gestión y la corrupción. La implementación debe ser llevada a cabo, ante todo, por las entidades públicas, las cuales deben apropiarse de estos procesos y herramientas, e implementarlos. Para ello, las partes interesadas deben comprender sus funciones y responsabilidades, así como la importancia y el impacto del control interno y la gestión del riesgo en su trabajo diario. Esta es la razón por la cual es crucial la toma de conciencia de las entidades públicas, incluidos los funcionarios de contratación pública, control interno y gestión de riesgos. De acuerdo con la Recomendación de la OCDE, los países deben "dar a conocer las estrategias de gestión de riesgos y aumentar la concientización y el conocimiento de la fuerza laboral de adquisiciones, y de otras partes interesadas, acerca de las estrategias de gestión de riesgos, sus planes de implementación y medidas establecidas para hacer frente a los riesgos identificados". Esta recomendación también aplica para el control interno en general.

Las entidades públicas del Perú parecen considerar el control interno y la gestión de riesgos como una rutina administrativa o una carga adicional. Los servidores públicos suelen considerar que los OCI están a cargo de las actividades de control interno y de gestión de riesgos, mientras que la participación de las unidades operativas parece limitada, incluso si el control interno y la gestión de riesgos deben ser considerados como parte integral de los procesos administrativos. Esta percepción muestra que aún no existe una cultura del control interno al interior de las entidades públicas (o entre los funcionarios de contratación pública), y que hace falta un gran esfuerzo de concientización. Parece importante, por ejemplo, que las unidades operativas entiendan que están a cargo de asumir el control interno y la gestión de riesgos.

También parece crucial que los beneficios de procesos eficaces de control interno y gestión de riesgos sean explicados al personal (y no sólo a los mandos medios y superiores) y que se desarrollen incentivos para asegurar la correcta implementación de las herramientas. Las campañas o eventos de concientización, acerca de la importancia de integrar las actividades de control interno y gestión de riesgos, deben incorporarse en la operación diaria como una herramienta. Pueden utilizarse mensajes periódicos (por ejemplo, boletines informativos, videos, etc.) para demostrar los vínculos entre un

entorno de control interno sólido y el logro de los objetivos de la entidad. En ese sentido, la CGR ha desarrollado una página web de control interno para difundir información sobre el tema. Incluye información sobre las funciones de los diferentes actores y la legislación relativa al control interno, así como videos y preguntas frecuentes.

Perú ha destacado recientemente la importancia de informar a los servidores públicos acerca del control interno y la gestión de riesgos y de crear una cultura de control interno, en las entidades públicas, mediante el fortalecimiento de la comunicación. La nueva directiva de la CGR N° 013-2016-CG/GPROD invita a las entidades a publicar todas las actividades, buenas prácticas y logros relacionados con la implementación del SCI (a través del web y otras herramientas, como boletines internos). Invita a las entidades de contratación pública a crear secciones específicas de control interno en sus respectivas páginas web. La nueva Directiva también insta a las entidades públicas a preparar campañas de sensibilización y planes de desarrollo de capacidades (dentro de los 90 días siguientes a la publicación de la Directiva). Además de la nueva directiva, la CGR ha desarrollado directrices específicas para la difusión del control interno dentro de la entidad pública. Las directrices sugieren, por ejemplo, publicar noticias sobre el estado de la implementación de los proyectos piloto. Las entidades pueden optar por comunicar en particular sobre casos relacionados con la contratación pública, y el OSCE puede apoyar los esfuerzos de las entidades públicas en esa esfera.

6.4.2. Fortalecer la capacidad de las entidades públicas en materia de control interno y gestión de riesgos aplicados a la contratación pública

La capacidad de las entidades públicas debe ser reforzada, en términos de control interno y gestión de riesgos relacionados con la contratación pública: los funcionarios públicos deben comprender las estrategias y herramientas disponibles, implementar controles internos y evaluaciones de riesgos y tomar medidas en consecuencia.

Tomar conciencia es el primer paso hacia la implementación efectiva de los marcos, estrategias y herramientas desarrollados por el SNC y el OSCE. Las entrevistas realizadas durante la misión de investigación han mostrado que los conocimientos de los funcionarios de contratación pública, sobre cuestiones de control interno y gestión de riesgos, siguen siendo muy escasos y no han participado en capacitación específica alguna sobre la importancia del control interno y la gestión de riesgos en el marco de los procesos de contratación pública. Como se mencionó anteriormente, los resultados del informe de implementación de 2014, sobre el sistema de control interno, confirman que el control interno está siendo implementado de manera deficiente. Estos malos resultados pueden explicarse por la introducción, relativamente reciente, de directrices y herramientas para la implementación del control interno y de la evaluación de riesgos. La falta de programas de desarrollo de capacidades en esas cuestiones para los funcionarios públicos (distintos de los que trabajan para la CGR y los OCI) también explica el pobre desempeño.

Con el fin de apoyar la implementación del marco legal y directrices, relacionados con el control interno y externo (tales como la nota de orientación para la implementación del SCI), la CGR creó la Escuela Nacional de Control (ENC). La ENC es la encargada de la capacitación y desarrollo de capacidades de los servidores públicos, en temas relacionados con el control y la gestión pública, así como de los métodos de transferencia y control de conocimientos resultantes de las acciones de investigación. La ENC ofrece programas regulares de capacitación sobre control interno, principalmente orientados a funcionarios públicos encargados de implementar el SCI. También ha desarrollado un programa específico de contratación pública, que incluye 80 horas de capacitación, que se propone dos veces por semana durante 2,5 horas (16 semanas en total). La capacitación propuesta por la ENC en materia de contratación pública se compone de tres módulos diferentes, que abarcan los procesos de

selección de la contratación pública, la gestión de contratos y la auditoría de procesos de contratación pública. Parece que el curso no está dedicado principalmente a los funcionarios de contratación pública, sino a los auditores que desean reforzar sus conocimientos sobre control y gestión internos relacionados con los procesos de contratación pública.

Esta es la razón por la que el OSCE debe considerar el desarrollo de cursos específicos sobre este tema (ya sea cursos presenciales impartidos por sus aliados estratégicos, o cursos en línea). Estos cursos deben incluir una presentación exhaustiva de los marcos, directrices, herramientas y plantillas específicos disponibles, así como una presentación de las funciones y responsabilidades de los funcionarios de contratación pública en todo el SNC peruano. Adicionalmente, los cursos deben ayudar a los funcionarios de contratación pública a emplear su criterio. Un sistema eficaz de control interno exige efectivamente algo más que una adhesión rigurosa a las políticas y procedimientos. La gerencia utiliza el criterio para determinar cuánto control es suficiente y para seleccionar, desarrollar e implementar controles en toda la entidad (COSO, 2013).

Para empezar, el OSCE tal vez desee considerar fortalecer las capacidades de su propio personal, desarrollando para ellos cursos específicos como medio de introducir el nuevo enfoque de supervisión del OSCE basado en los riesgos. La comprensión de los riesgos relacionados con los procesos de contratación pública y la inclusión de los factores de riesgo en el trabajo diario de las direcciones puede de hecho contribuir al desarrollo de procesos efectivos de control interno y gestión de riesgos en la contratación pública. Por lo tanto, el personal del OSCE debe tener claro el nuevo enfoque y estar capacitado en las herramientas afines para identificar y mitigar los riesgos. Además, el OSCE (en particular su subdirección de desarrollo de capacidades) debe garantizar el uso de los conocimientos y la experiencia, recabados por la nueva dirección de gestión de riesgos, en el desarrollo de sus programas de capacitación, internos y externos. Los criterios demostrados por el personal de la Dirección de Gestión de Riesgos pueden ofrecer información valiosa sobre los problemas y desafíos específicos que enfrentan los funcionarios de la contratación pública en estas áreas.

6.4.3. Incrementar la participación de la sociedad civil en las actividades de control

Perú ha realizado importantes esfuerzos para ampliar la participación de la sociedad civil en las actividades de control de los procesos de contratación pública, pero las autoridades deben garantizar que los informes de auditoría sean publicados y de fácil acceso para el público.

Más allá de sistemas de control interno, gestión de riesgos y auditoría externa sólidos, los gobiernos deben involucrar a los ciudadanos en el escrutinio del destino de los recursos públicos, en particular en el caso de proyectos de contratación, tales como obras públicas. La Recomendación de la OCDE hace hincapié en la importancia de promover una participación transparente y eficaz de las partes interesadas, que invite a los adherentes a ofrecer, a los interesados externos, oportunidades de participación directa en el sistema de contratación. Los objetivos son incrementar la transparencia y la integridad, asegurando al mismo tiempo un nivel adecuado de control, siempre que se mantenga la confidencialidad, la igualdad de trato y otras obligaciones legales en el proceso de adquisiciones (OCDE, 2015a). En el pasado, varios países de la OCDE han involucrado a actores interesados en el proceso de contratación, incluidas las oficinas anticorrupción, organizaciones del sector privado, usuarios finales, sociedad civil, medios de comunicación y público en general. Más recientemente, algunos países han introducido un control social directo, al involucrar a los ciudadanos en las etapas críticas del proceso de adquisiciones (OCDE, 2016a).

En los últimos años, Perú ha comenzado a involucrar a las partes interesadas externas en el escrutinio del uso de los recursos públicos. En 2012, la CGR desarrolló el Sistema de Información de

Obras Públicas (INFOBRAS) que permite el acceso a la información relacionada con obras públicas a nivel nacional, alentando a la sociedad civil a participar en el control del uso de los recursos públicos. En 2016, INFOBRAS contiene ya información de más de 48.000 obras públicas a nivel nacional. El sistema está interconectado con otros sistemas de información relevantes, como el Sistema Integrado de Administración Financiera del Perú (SIAF), el SEACE, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). INFOBRAS incluye una búsqueda geográfica que permite el seguimiento de obras públicas georreferenciadas según diferentes filtros, tales como etapa, contratista y monto invertido, entre otros. El sistema ha sido galardonado en dos ocasiones en Perú, tanto por el sector privado como por la ONG Ciudadanos al Día (CAD). INFOBRAS también ha sido calificada como buena práctica internacional para la transparencia y la participación ciudadana, en el marco de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y reproducida en otros países, particularmente en Chile (Cuadro 6.3). Las entrevistas con las partes interesadas han mostrado que numerosos casos de corrupción han sido detectados por ciudadanos y periodistas a través de INFOBRAS e investigados por los OCI de varias entidades.

Cuadro 6.3. El portal GEO-CGR de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Chile

Con base en la experiencia peruana, en diciembre de 2014 la Contraloría General de la República de Chile (CGR) lanzó el portal GEO-CGR que almacena y permite la publicación, articulación y consulta de información geo referenciada sobre la inversión de recursos en obras públicas. El objetivo es promover el control social, proporcionando a los ciudadanos y otros usuarios herramientas para monitorear información confiable y oportuna, clasificada por territorio. Los usuarios pueden presentar quejas y hacer sugerencias, facilitando una participación más activa de los ciudadanos para asegurar el control en el sector público. Sesenta y cuatro entidades públicas participan en el proyecto piloto actual. El sistema de monitoreo está ahora en plena operación. Para enero de 2016, la plataforma en línea chilena había recibido más de un millón de visitas y permitido la identificación de 813 obras detenidas, en todo el país, lo que representa un monto equivalente a más de 4.000 millones (PEN).

Fuente: OCDE (2016b), *Progress in Chile's Supreme Audit Institution: Reforms, Outreach and Impact [Avances en la Entidad Fiscalizadora Superior de Chile: Reformas, Alcance e Impacto]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264250635-en> and CGR, 2016.

En el marco de la auditoría de desempeño, implementada desde 2012 por el Departamento de Auditoría de Desempeño de la CGR, se pueden también identificar ciertos esfuerzos para proporcionar información a los actores externos e involucrarlos en el escrutinio del uso de los recursos públicos. Cuando la CGR lleva a cabo auditorías de desempeño, se asegura de que los resultados de las auditorías realizadas se difundan mediante un plan de comunicación que busque principalmente promover la rendición de cuentas, mejorar la transparencia y alentar a las administraciones públicas y a los ciudadanos a percibir los beneficios del control gubernamental a través de estas auditorías. Además de la información proporcionada por INFOBRAS, y los esfuerzos de comunicación en torno a la auditoría de desempeño, las autoridades peruanas deben asegurarse de que los informes de auditoría sean publicados y fácilmente accesibles al público. Hasta ahora, los informes no son publicados automáticamente. Esta recomendación también se encuentra incluida en el Informe de la Comisión Presidencial de Integridad, publicado en diciembre de 2016, que desarrolla varias propuestas para combatir la corrupción. La Comisión Presidencial de Integridad sugiere incluso publicar los informes 24 horas después de que son generados.

6.5. Supervisar la implementación de los sistemas de control interno e informes de auditoría

6.5.1. Supervisar la implementación de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos

Perú ha desarrollado recientemente herramientas para monitorear la implementación de los sistemas de control interno y funciones de gestión de riesgos. Las autoridades deben asegurarse de que se estén utilizando nuevas herramientas de supervisión, como la aplicación de software Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno.

El seguimiento de la implementación de los sistemas de control interno y funciones de gestión de riesgos es clave para garantizar que el marco, las estrategias y las herramientas sean aplicados correctamente por las entidades, particularmente en el ámbito de la contratación pública. El monitoreo se vuelve aún más importante cuando la implementación, los objetivos y los plazos están establecidos en el marco legal. En el caso del Perú, cabe destacar que la CGR había establecido inicialmente, en 2008, un plazo máximo de 24 meses para la implantación del sistema de control interno, por las entidades públicas, a partir de la fecha de publicación de la Guía de implantación del sistema de control interno. Esa Resolución, N° 458-2008-CG, también solicitaba a las entidades presentar un informe de implementación a sus respectivos OCI o a la CGR, dentro de los 12 meses y después de los 24 meses. Más recientemente, la Ley de Presupuesto N° 30372 para el año 2016 obliga a cada entidad del país a implementar su SNC en un plazo de 36 meses posteriores a la publicación de la ley.

Para evaluar la implementación de los marcos, estrategias y herramientas desarrollados en los últimos años, la CGR ha llevado a cabo dos importantes ejercicios de autoevaluación, en 2013 y 2014, que incluyeron un índice de implementación del sistema de control interno. En 2014, 655 entidades públicas (de 741) respondieron a la encuesta de 51 preguntas relacionadas con la implementación del Marco Conceptual para el Control Interno. Como se mencionó anteriormente, los resultados mostraron que la implementación es muy débil. El informe también puso de relieve la escasa aplicación de evaluaciones de riesgos: El 68% de las entidades de contratación pública indicaron en la encuesta que no contaban con una política de evaluación de riesgos y que el 71% que no estaban implementando actividades para ese fin. Los débiles resultados de esta autoevaluación, publicada en 2015, fueron seguidos por la introducción de una disposición específica sobre el control interno, en la Ley de Presupuesto 2016 (N° 30372), y la publicación de la nueva directiva de la CGR, N° 013-2016-CG/GPROD.

Esta nueva directiva de la CGR introdujo otra herramienta de monitoreo para medir el nivel de madurez del SCI: una aplicación de software específica llamada Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno. También pide a las entidades públicas que preparen y publiquen informes de diagnóstico de su SCI, así como un informe de evaluación, que deben registrar en la aplicación informática mencionada anteriormente. De acuerdo con la directiva, los informes deben hacer referencia a todos los pasos incluidos en el modelo de implementación del SCI (Gráfica 6.4). Los OCI de las respectivas entidades públicas tienen la tarea de validar la información incluida en los informes. La nueva herramienta de monitoreo tiene el potencial de fortalecer el enfoque de las entidades públicas en temas relacionados con el control interno y la gestión de riesgos. La herramienta también tiene como objetivo ayudar a mejorar la información disponible relacionada con la implementación de los sistemas. Sin embargo, para que esta herramienta sea utilizada eficientemente, la CGR debe asegurarse de que todas las entidades públicas tengan acceso a la aplicación de software, que reciban información sobre el uso de la nueva aplicación y que utilicen la aplicación de acuerdo con las directrices incluidas en la última directiva.

6.5.2. Monitorear la puesta en práctica de las recomendaciones incluidas en los informes de auditoría y en las medidas de supervisión del OSCE

Perú ha establecido recientemente procedimientos relacionados con el monitoreo y seguimiento de la puesta en práctica de las recomendaciones relacionadas con los informes de auditoría. Las autoridades deben asegurarse de que estos procedimientos sean aplicados correctamente, particularmente en el ámbito de la contratación pública.

Además de supervisar que entidades públicas implementen el SCI, el SNC y el OSCE deben asegurar que las recomendaciones, formuladas en el marco de sus actividades de control y supervisión, sean tomadas en cuenta por las entidades públicas, particularmente en materia de contratación pública. Los sistemas de control interno y gestión de riesgos sólo pueden considerarse eficaces si van acompañados de sólidas herramientas de supervisión, para garantizar que las entidades públicas tomen medidas correctivas tras la finalización de los informes de auditoría.

La directiva de la CGR mencionada anteriormente aclara las funciones y responsabilidades de cada una de las partes interesadas: la información que se debe proporcionar, así como los plazos que deben respetarse. La directiva específica, por ejemplo, que las entidades públicas deben informar al OCI de la entidad, cada vez que reciban un informe de auditoría (dentro de los 15 días). Destaca el hecho de que el responsable de la entidad es el encargado de implementar las recomendaciones incluidas en los informes e informar al OCI de las acciones emprendidas. Los informes deben especificar el nivel de implementación de la recomendación, de acuerdo con un sistema de codificación específico definido por la ley. La directiva también especifica que el OCI es el único organismo encargado de registrar esta información y de supervisar las recomendaciones del informe de auditoría, y que la CGR es "única" encargada de supervisar el trabajo de los OCI. No se especifica en la directiva si el registro de la información, relacionada con la implementación de la recomendación, también puede realizarse a través de la nueva aplicación de software Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno o si se inserta a través de otra aplicación de software, vinculada al Sistema de Control Gubernamental, que hubiera sido desarrollada para registrar y monitorear las medidas correctivas derivadas de los informes de acciones de control. Tampoco especifica la directiva qué acciones pueden tomar la CGR o los OCI en caso de que las entidades públicas no sigan las recomendaciones incluidas en los informes de auditoría.

El seguimiento de las recomendaciones, relacionadas con las actividades de supervisión del OSCE, queda garantizado estableciendo informes específicos de las entidades supervisadas. Asimismo, el OSCE comunica sus recomendaciones a los OCI en caso de que se produzca una transgresión, en la aplicación de la normativa de contratación pública, que afecte a la competencia. De conformidad con el artículo 52 del Reglamento de Contrataciones del Estado, el OSCE comunicará las transgresiones observadas en el ejercicio de sus funciones cuando existan indicios razonables de perjuicio económico para el gobierno, o riesgos de delitos o faltas graves relacionados con las responsabilidades administrativas funcionales. Además de los procedimientos especificados en el marco jurídico, la nueva dirección de gestión de riesgos del OSCE ha desarrollado un proyecto específico, destinado a verificar la aplicación de las recomendaciones, formuladas por el OSCE, a través de las oficinas regionales de este último. El nuevo proyecto, desarrollado conjuntamente con la cooperación alemana para el desarrollo, introduce un sistema de alerta sobre la base del cual el OSCE (incluidas sus oficinas descentralizadas) puede verificar el cumplimiento de sus pronunciamientos y notificar el cumplimiento, o la falta del mismo, a través del sistema SEACE. Según el OSCE, este sistema de alerta es particularmente útil para supervisar la implementación de las disposiciones emitidas por ese organismo a nivel subcentral. Según cifras del OSCE, el 45% de las disposiciones necesitan ser implementadas por entidades públicas a nivel subnacional. De manera similar a los sistemas de monitoreo establecidos por la CGR para monitorear la implementación del SCI, las guías y herramientas, desarrolladas para

monitorear la implementación de las disposiciones de los informes de auditoría, son muy recientes. Tanto el SNC como el OSCE deben asegurarse de que estas nuevas directrices y herramientas sean implementadas de manera adecuada.

6.6. Propuestas de acción

Para desarrollar mecanismos eficaces de control interno y gestión de riesgos en la contratación pública, Perú podría emprender las siguientes acciones:

6.6.1. Definir las funciones de los principales órganos de control y fortalecer la coordinación entre ellos.

- Con el fin de desarrollar mecanismos de control interno eficaces y la gestión de riesgos en la contratación pública, las autoridades peruanas podrían especificar y consolidar las funciones y responsabilidades del sistema de control interno, particularmente al interior de las entidades públicas.
- Las autoridades peruanas deben fortalecer la comunicación, coordinación y armonización de los procesos entre los organismos de control y la entidad supervisora. Una cooperación más estrecha puede conducir a una mayor confianza entre las partes y a actividades de control más eficaces.

6.6.2. Fortalecer los marcos de control y de gestión de riesgos, y desarrollar directrices, herramientas y plantillas a la medida

- Perú ha desarrollado un sólido marco de control interno y de gestión de riesgos, estructurado según las normas internacionales relevantes, pero las autoridades deben asegurarse de que las entidades de contratación pública cuenten con las directrices y herramientas de implementación necesarias.
- Las autoridades deben desarrollar directrices, herramientas y plantillas de control interno y gestión de riesgos específicamente adaptadas al ámbito de la contratación pública. Estas herramientas y materiales deben ser desarrollados por el OSCE, en cooperación con otros ministerios y actores pertinentes.

6.6.3. Mejorar la percepción y las capacidades de las entidades de contratación pública respecto al control interno y la gestión de riesgos, y promover la participación de otros actores relevantes en las actividades de control

- Las autoridades peruanas deben mejorar la percepción de las entidades de contratación pública acerca del control interno, la gestión de riesgos y del entorno general de control interno, haciéndolas conscientes de la importancia y el impacto de estas funciones en el logro de los objetivos del organismo.
- La capacidad de las entidades públicas debe ser reforzada, en términos de control interno y gestión de riesgos relacionados con la contratación pública: los funcionarios públicos deben comprender las estrategias y herramientas disponibles, realizar controles internos y evaluaciones de riesgos y tomar medidas en consecuencia.
- Perú ha realizado importantes esfuerzos para ampliar la participación de la sociedad civil en las actividades de control de los procesos de contratación pública, pero las autoridades deben garantizar que los informes de auditoría sean publicados y de fácil acceso para el público.

6.6.4. Supervisar la implementación de los sistemas de control interno e informes de auditoría

- Perú ha desarrollado recientemente herramientas para monitorear la implementación de los sistemas de control interno y funciones de gestión de riesgos. Las autoridades deben asegurarse de que se estén utilizando nuevas herramientas de supervisión, como la aplicación de software Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Perú ha establecido recientemente procedimientos relacionados con el monitoreo y seguimiento de la puesta en práctica de las recomendaciones relacionadas con los informes de auditoría. Las autoridades deben asegurarse de que estos procedimientos sean aplicados correctamente, particularmente en el ámbito de la contratación pública.

Referencias

- CGR (2016), *Nota de prensa No. 01-2016-CG/COM, Contralorías de Perú y Chile repotenciarán su plataforma web que permite a ciudadanos vigilar obras públicas*, www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/312416bd-39d6-4619-8508-3cc7a1716175/NP_01_2016.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=312416bd-39d6-4619-8508-3cc7a1716175 (consultado el 22 de Mayo de 2017).
- CGR (2016a), *Ayuda Memoria + Acompañamiento piloto de Control Interno de la Contraloría General de la Republica en el Proceso de Contratación Pública*, Departamento de Control Interno, Gerencia de Estudios y Gestión Pública
- CGR (2016b), *Plan de trabajo operativo en el marco de la sinergia entre la Contraloría General de la Republica y el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado*.
- CGR (2016c), *Lineamientos sugeridos para la difusión del Control Interno al interior de la entidad*.
- CGR (2015), *Medición de la implementación del sistema de control interno en el estado – año 2014*, http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Medicion_SCI_2014.pdf (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- CGR (2014), *Marco Conceptual del Control Interno*, www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf (consultado el 22 de Mayo de 2017).
- CGR y Cooperación Alemana para el Desarrollo/GIZ (2016), *Meta Control Interno - Aplicación de la Herramienta de autodiagnóstico de control interno en el proceso de contratación pública*
- CGR and MEF (February 2016), *Meta 17 - Guía para el cumplimiento – Implementación del control interno (fase de planificación) en el proceso de contratación pública* (22 de mayo de 2017).
- CGR y OSCE (18 de Mayo de 2016), *Carta de Intención entre la Contraloría General de la Republica y el Organismo Supervisor de las contrataciones del estado*, http://doc.contraloria.gob.pe/cooperaciontecnica/AcuerdosNacionales/2017/enero/transparencia_prevencion_y_combate_corrupcion/08_Carta_de_Intenci%C3%B3n_OSCE_CGR_25_04_2016.pdf (22 de Mayo de 2017).
- CGR and OSCE (2012), *“Convenio específico de cooperación interinstitucional entre la Contraloría de la Republica y el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado”*, 2 February, www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2462261-d7b1-449c-94f0-a9513cd83601/Organismo%2BSupervisor%2Bde%2BContrataciones%2Bdel%2BEstado%2BE2%80%93%2BOSCE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d2462261-d7b1-449c-94f0-a9513cd83601 (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- COSO (2013), *Internal control – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [Control Interno - Marco Integrado,

- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway,], www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework [Comité de Organizaciones Patrocinadoras (2004), Gestión de Riesgos Empresariales - Marco Integrado.]*, www.coso.org/Pages/default.aspx (consultado el 14 de Mayo de 2017)
- INTOSAI (2004), *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector [Directrices para las Normas de Control Interno del Sector Público, Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores]*, International Standards of Supreme Audit Institutions, INTOSAI General Secretariat, Vienna, http://psc-intosai.org/data/files/9A/87/E1/E2/1E927510C0EA0E65CA5818A8/INTOSAI-GOV-9100_e.pdf (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- Leiva, D. and H. Soto (2016), *Propuestas de políticas para los gobiernos regionales 2015-2018, Control interno como herramienta para una gestión pública eficiente y prevención de irregularidades, Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES*, www.academia.edu/24731447/Control_Interno_como_herramienta_para_una_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica_eficiente_y_preveni%C3%B3n_de_irregularidades_Daniel_Leiva_Hugo_Soto (consultado el 14 de Mayo de 2017)
- OCDE (2017), *OECD Integrity Review of Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth [Revisión de Integridad para Perú: Mejora de la integridad del sector público para el crecimiento inclusivo]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271029-en>.
- OCDE (2016a), *Towards efficient public procurement in Colombia: Making the Difference [Hacia una contratación pública eficiente en Colombia: Marcando la diferencia]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252103-en>.
- OCDE (2016b), *Progress in Chile’s Supreme Audit Institution: Reforms, Outreach and Impact [Avances en la Entidad Fiscalizadora Superior de Chile: Reformas, Alcance e Impacto]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264250635-en>.
- OCDE (2016c), *Preventing Corruption in Public Procurement [Prevención de la Corrupción en la Contratación Pública]* OECD Publishing, Paris. www.oecd.org/gov/ethics/Corruption-in-Public-Procurement-Brochure.pdf (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- OCDE (2015a), *OECD Recommendation of the Council on Public Procurement [Recomendación del Consejo sobre la contratación pública]*, www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf (accessed 13 May 2017)
- OCDE (2015b), *Effective Delivery of Large Infrastructure Projects: The Case of the New International Airport of Mexico City [Entrega efectiva de grandes proyectos de infraestructura: El caso del nuevo aeropuerto internacional de ciudad de México]*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264248335-en>.

Presidency of the Council of Ministers (Presidencia del Consejo de Ministros, PCM) (2016), *Informe de la Comisión presidencial de integridad (Report of the Presidential Integrity Commission)*, www.transparencia.org.pe/admin/ckfinder/userfiles/files/Informe%20Final%20Comision%20Presidencial%20de%20Integridad.pdf (consultado el 12 de Mayo de 2017).

Leyes

Decreto Supremo que aprueba el reglamento de organización y funciones del Organismo Supervisor de la Contrataciones del Estado – OSCE, No. 076-2016-EF, www.gobiernoydesarrollohumano.org/docs/d74fe54a6feal1b8674ce74edb65dbff2.pdf (consultado el 14 de Mayo de 2017).

Directiva No. 009-2016-OSCE/CD – Acciones de supervisión a pedido de parte, <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legislacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/Directivas2016/Directiva%20009-2016-OSCE.CD%20%20Acciones%20de%20supervisi3n.pdf> (consultado el 14 de Mayo de 2017).

Ley de Contrataciones del Estado No. 30225, <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento> (consultado el 14 de Mayo de 2017).

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado No. 28716, http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/normativa/Ley_28716.pdf (consultado el 22 de Mayo de 2017).

Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica y sus modificaciones No. 27785, [www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/346d1b84-8141-4beb-9fbf-18145759213b/Ley%2BOrg%C3%A1nica%2Bdel%2BSistema%2BNacional%2Bde%2BControl%2Bpor%2Bde%2Bla%2BContralor%C3%ADa%2BGeneral%2Bde%2Bla%2BRep%C3%ABlica+\(1\).pdf?MOD=AJPERES](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/346d1b84-8141-4beb-9fbf-18145759213b/Ley%2BOrg%C3%A1nica%2Bdel%2BSistema%2BNacional%2Bde%2BControl%2Bpor%2Bde%2Bla%2BContralor%C3%ADa%2BGeneral%2Bde%2Bla%2BRep%C3%ABlica+(1).pdf?MOD=AJPERES) (22 de Mayo de 2017).

Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado No. 30225, http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225_0.pdf (22 de Mayo de 2017).

Resolución de Contraloría No. 320-2006-CG – Normas de Control Interno, http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/normativa/RC_320-2006-CG.pdf (consultado el 22 de Mayo de 2017).

Resolución de Contraloría General No. 458-2008-CG - Guía para la implementación del Sistema para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado (2008), http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/normativa/RC_458-2008-CG.pdf (consultado el 22 de Mayo de 2017).

- Resolución de Contraloría No. 273-2014-CG – Normas Generales de Control Gubernamental, www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/4d22c6e5-6989-4a7f-bd54-ef5febf861f2/RC_273_2014_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4d22c6e5-6989-4a7f-bd54-ef5febf861f2 (consultado el 22 de Mayo de 2017).
- Resolución de Contraloría No. 163-2015-CG – Directiva de los órganos de control institucional, http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_163_2015_CG.pdf (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- Resolución de Contraloría No. 302-2015-CG – Verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control, <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/modifican-directiva-n-014-2000-cgb150-verificacion-y-segu-resolucion-no-302-2015-cg-1297276-1/> (consultado el 14 de Mayo de 2017).
- Resolución de Contraloría No. 149-2016-CG - Implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado (Directiva No. 013-2016-CG/GPROD), <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-la-directiva-n-013-2016-cggprod-denominada-impl-resolucion-no-149-2016-cg-y-directiva-n-013-2016-cggprod-1380288-1/> (consultado el 14 de Mayo de 2017).



From:
Public Procurement in Peru
Reinforcing Capacity and Co-ordination

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264278905-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2017), “Implementar mecanismos de control interno y un marco de gestión de riesgos eficaces para salvaguardar el sistema de contratación peruano”, in *Public Procurement in Peru: Reinforcing Capacity and Co-ordination*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264281356-9-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.