

INFORME FINAL
ELABORACIÓN DEL
DIAGNÓSTICO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO EN LA
SEDE CENTRAL DEL GRSM

Comité de Implementación del Sistema
de Control Interno del GRSM

Moyobamba, Diciembre 2016

INFORME FINAL ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA SEDE CENTRAL DEL GRSM

INDICE

I.	INTRODUCCION	03
II.	OBJETIVO	03
III.	BASE LEGAL	03
IV.	ACTIVIDADES ACTOS PREPARATORIOS	04
V.	ACTIVIDAD ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO	05
VI.	ACTIVIDAD ANÁLISIS CONCORDANCIA NORMATIVA	06
VII.	ACTIVIDAD IDENTIFICACION DE PROCESOS DE GESTION	24
VIII.	ACTIVIDAD MEDICIÓN DEL GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	91
IX.	ACTIVIDAD IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	101
X.	ACTIVIDAD ASPECTOS A IMPLEMENTAR	111
XI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
XII.	ANEXOS	118

INFORME FINAL ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA SEDE CENTRAL DEL GRSM

I. INTRODUCCION

El presente documento es el tercer entregable e informe final del servicio de desarrollo de actividades de la Etapa I Acciones Preliminares y Etapa II Identificación de Brechas de la Fase de Planificación de la metodología para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades de Estado.

El informe ha sido elaborado con base al Programa de Trabajo presentado en el primer entregable y al Informe de Levantamiento y Sistematización de Información presentado en el segundo entregable.

Las actividades de levantamiento de datos establecidas en el Programa de trabajo se ejecutaron de acuerdo a lo programado y los resultados fueron presentados en el segundo entregable Informe de Levantamiento y Sistematización de Datos.

En el presente informe se consolida y se presenta un resumen de lo actuado en los dos primeros informes y se añade la actividad de Identificación de Debilidades y Fortalezas, la actividad de Aspectos a Implementar en la Etapa de Cierre de Brechas, y las conclusiones finales del diagnóstico.

II. OBJETIVO

Elaborar el diagnóstico para la implementación del Sistema de Control Interno en la Sede Central del GRSM de acuerdo a lo establecido en la Quincuagésima tercera Disposición Complementaria Final de la Ley 30372 Ley Anual de Presupuesto 2016 y la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

III. BASE LEGAL

- Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado de 27.Mar.2006.
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG de 30.Oct.2006 que aprueba las Normas de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG de 28.Oct.2008, que aprueba la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley 27658, Ley Marco de Modernización de Estado
- D.S. N° 004-2013-PCM que aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública.
- Documento de la "Secretaría de Gestión Pública de la PCM "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública".
- Ley N° 30372 Ley de Presupuesto del año 2016 que establece en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final la implementación obligatoria del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades del Estado.

- Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG de 16 de Mayo de 2016 que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" que establece disposiciones específicas y plazos para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Anual de Presupuesto 2016.
- Resolución Ejecutiva Regional N° 1051-2009-GRSM/PGR del 11 de diciembre de 2009 que conforma el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno del GRSM.
- Resolución Ejecutiva Regional N° 545-2016-GRSM/GR del 18 de agosto de 2016 que reconstituye el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno del GRSM.

IV. ACTIVIDADES ACTOS PREPARATORIOS

A- Objetivo

Apoyar al Comité de Implementación del Sistema de Control Interno del GRSM en la ejecución de actividades correspondiente a la Etapa I Acciones preliminares de la Fase de Planificación de la Directiva N° 013-2006-CG/GPROD.

B- Actividades realizadas

1. Coordinaciones con la Oficina de Control Institucional de la Sede Central del GRSM: Se han realizado coordinaciones varias con la Srta. Sonia del Aguila a efectos de recabar información de lo actuado por el GRSM en materia de implementación del Sistema de Control Interno.
2. Coordinaciones con el Señor Jorge Poblete de la Gerencia de Estudios y Proyectos de la Contraloría General de la República para la emisión de la clave de Usuario y Contraseña para acceder al Sistema de Seguimiento del Sistema de Control Interno de la Contraloría General (SISECI).
3. Elaboración de Plan de Sensibilización para la Implementación del Sistema de Control Interno: Se elaboró una presentación dirigida a los responsables de las Unidades Orgánicas y una presentación dirigida al Personal en general de la Sede Central.
4. Reunión de coordinación con los responsables de las Unidades Orgánicas de la sede Central del GRSM a efectos de presentar el Programa de Trabajo y coordinar las acciones para la elaboración del diagnóstico. Se realizó la convocatoria y se preparó el material para la reunión realizada el día 31 de octubre de 2016 en el auditorio de la Sede Central del GRSM.
5. Seguimiento a la designación de los Coordinadores de las Unidades Orgánicas ante el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno. Se realizó la comunicación a los responsables de las Unidades Orgánicas para que acrediten a sus coordinadores y se hizo el seguimiento personalizado para concretarla.
6. Reunión de capacitación a los Coordinadores de las Unidades Orgánicas para la elaboración del diagnóstico. El día 14 de noviembre se realizó la reunión de trabajo en el auditorio de la Sede Central del GRSM en la cual se informó y capacitó a los coordinadores en las acciones a realizar para la aplicación de los instrumentos: En el Anexo 1 se presentan los instrumentos elaborados.

7. Se participó en el Taller de Capacitación y Sensibilización “Implementación del Sistema de Control Interno” de la Contraloría General. Se participó en el Taller realizado el 01 de diciembre en el auditorio del Proyecto Especial Alto Mayo conducido por el Sr. Freddy Escalante de la Gerencia de Estudios y proyectos de la Contraloría General.

V. ACTIVIDAD ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO

A- Objetivos

Elaborar el Programa de Trabajo para la elaboración del Diagnóstico para la implementación del Sistema de Control Interno en la Sede Central del GRSM..

B- Actividades realizadas para la Elaboración del Programa de Trabajo para la Elaboración del Diagnóstico.

1. Se realizó el relevamiento del marco normativo específico para la implementación del Sistema de Control Interno.
2. Se revisaron las experiencias nacionales e internacionales en materia de metodología e instrumentos para la elaboración del diagnóstico e implementación del Sistema de Control Interno.
3. Se formuló la metodología a emplearse, incluyendo la definición de los instrumentos para la recolección de datos y la sistematización de datos.
4. Se identificaron las actividades específicas y los plazos para su ejecución.
5. Se estimaron los recursos requeridos para la elaboración del diagnóstico.

C- Resultados de la actividad Elaboración del Programa de Trabajo para la Elaboración del Diagnóstico.

Se elaboró el Programa de Trabajo respectivo el mismo que fue elaborado según los lineamientos de la Resolución de Contraloría General 320-2006-CG Normas de Control Interno, la Resolución de Contraloría General 458-2008-CG que aprueba el documento Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, la Resolución de Contraloría General 149-2016-CG y, el documento Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.

Complementariamente se consultaron –entre otros- los siguientes documentos de referencia:

- Control Interno – Marco Integrado: Resumen Ejecutivo. Commiittee of Sponsoring Organiztions of the Treadway Commision, Mayo 2013.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaria de Gestión Pública, PCM. Octubre 2012.
- Documento orientador: “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM”, Secretaría de Gestión Pública, PCM. 2014.
- Marco Conceptual del Control Interno. Programa de Buen Gobierno y Reforma del Estado. GIZ – Contraloría General de la República. Agosto, 2014.

- Articulación del Sistema de Control interno y la Modernización de la Gestión Pública. MINCETUR. 2014
- Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – año 2014. Programa de Buen Gobierno y Reforma del Estado. GIZ – Contraloría General de la República. Agosto. Octubre 2015.
- Guía práctica para el relevamiento de información y caracterización de los procesos. Ministerio de Economía y Finanzas Mapeo de Procesos, Identificación de Oportunidades de Mejora y Rediseño de Procesos. Diciembre 2013.
- Guía para la evaluación del proceso de control interno. Contraloría General. Diciembre 2008.
- Informes de Diagnóstico de diversas entidades del Estado (MINSA, MINEDU, ESSALUD, FONCODES, GOREMAD, etc.).

EL Programa de Trabajo se presentó al Presidente del Comité mediante Carta N° 001-2016-RUS de fecha 19 de Octubre de 2016.

VI. ACTIVIDAD ANÁLISIS CONCORDANCIA NORMATIVA

A- Objetivo

Conocer las normas internas vigentes del GRSM y evaluar su contenido, grado de actualización y en particular su pertinencia respecto a las normas internas de los componentes del Sistema de Control Interno establecidas en la Directiva 320-2016-CG.

B- Actividades realizadas

1. Relevamiento de información. Se desarrollaron las siguientes actividades.
 - a) Encuesta al personal de las unidades orgánicas, a través de los coordinadores, respecto al grado de cobertura (¿se cubren todos los aspectos que se debería cubrir?), pertinencia (¿lo que se establece corresponde a lo que se hace en la práctica?) y aplicación (¿lo que está establecido se cumple en la práctica?) de las directivas internas vigentes.
 - b) Entrevistas a profundidad a funcionarios de las unidades orgánicas de la Sede Central. Se sostuvieron entrevistas con el personal y responsables de las unidades orgánicas para indagar sobre su el de implementación de las normas de control interno en sus respectivas áreas.
 - c) Relevamiento documentario de normas internas vigentes: Se revisaron las Directivas aprobadas mediante Resoluciones Ejecutivas Regionales del año 2003 a la fecha, identificándose un total de 86 Directivas de las cuales 61 están vigentes.
2. Sistematización de los datos, análisis de la información y formulación de conclusiones. Los datos relevados se procesaron y los resultados y conclusiones se presentan a continuación.
3. Resultados de la actividad análisis normativo
 - a) Encuesta sobre cobertura, pertinencia y aplicación de las directivas internas en las unidades orgánicas.

A continuación se presenta un cuadro con los resultados consolidados.

CUADRO 1			
RESULTADOS ENCUESTA COBERTURA, PERTINENCIA Y APLICACION DE DIRECTIVAS INTERNAS			
	TOTALES		
NORMA	COBERTURA	PERTINENCIA	APLICACION
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	4.5	4.5	4
Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	2.75	2.75	2.5
Manual de Organización y Funciones (MOF) / Clasificador de cargos	1.5	1.5	1.25
Manual de Procedimientos	1	0.75	0.75
DIRECTIVAS INTERNAS	4.38	3.88	3.70
Calificación del 1 al 5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el más alto.			

- En relación al ROF: Los resultados señalan que, a criterio de los encuestados, el ROF vigente cubre adecuadamente todos los aspectos que debe cubrir (cobertura), que lo que está normado corresponde a los requerimientos y necesidades que se dan en la realidad, y que su aplicación en la práctica es alta.
- En relación al CAP: Los menores resultados (2.75, 2.75 y 2.5) se explican por el hecho conocido que las plazas de personal en la administración pública están, en general, subdimensionadas.
- En relación al MOF (o Clasificador de Cargos): Los resultados de 1.5, 1.5 y 1.25 señalan que a criterio de los encuestados este documento de gestión no cubre adecuadamente lo que debe cubrir (la descripción de los cargos es insuficiente), lo que se establece no corresponde mayormente con lo que se realiza en la realidad, y/o que no corresponde con lo que se aplica en la práctica.
- En relación al MAPRO: Los valores muy bajos de 1.00, 0.75 y 0.75 se explicarían porque en la práctica se considera que este documento ya no está vigente. En tanto Manual de Procedimientos Administrativos esto es cierto y data desde la desactivación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en la década de los 90. Sin embargo, se señala que las normas vigentes de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM establece que las entidades públicas deben reformular sus documentos de gestión para incorporar el enfoque de Gestión por Procesos, el cual comprende realizar el Mapa de Procesos de la Entidad así como la descripción de los Procedimientos que componen cada Proceso ¹.

¹ Ver documento "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM". Secretaría de Gestión Pública, PC; 2014.

- En relación a las Directivas internas de cada unidad orgánica: Los resultados indican que, a criterio de los encuestados, sus directivas internas cubren bastante bien los aspectos que se deberían cubrir (4.38), que lo que está normado corresponde adecuadamente a lo que se requiere (3.88) y que se aplican en la práctica (3.70).

b) Entrevistas con personal y responsables de unidades orgánicas:

- En términos generales, el personal y funcionarios de las unidades orgánicas de la Sede Central tienen alguna referencia de las normas de control interno, algunos han escuchado del COSO, pero no conocen mayor detalle de las normas.
- Existe una tendencia a confundir las normas de control interno con las funciones de la OCI -Oficina de Control Institucional- en el sentido que esta oficina es la responsable de implementarlas y de velar por su cumplimiento, desconociendo que son ellos los directamente responsables.
- Igualmente, se asocia al control interno principalmente con la lucha contra la corrupción más no con el logro de los objetivos institucionales. De esta manera, la evaluación de riesgos se interpreta como el riesgo a las pérdidas materiales y/o económicas asociadas con siniestros o actos de corrupción más no con el costo de no alcanzar los objetivos institucionales.

c) Análisis documentario:

- Como resultado del relevamiento efectuado se identificaron 86 Directivas aprobadas mediante Resolución Ejecutiva Regional desde el año 2003 a la fecha.

De estas 86 Directivas, 61 de ellas están vigentes toda vez que 21 de ellas han sido han sido reemplazadas y/o modificadas por directivas subsiguientes.

- En el cuadro a continuación se presenta el detalle de la cada una de las Directivas relevadas y su relación con los componentes del Sistema de Control Interno.

CUADRO 2
DIRECTIVAS GRSM Y SU RELACION CON LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

DIRECTIVAS GRSM					COMPONENTE SCI					NOTAS
Nº	FECHA	DIRECTIVA	R.E.R.	OBJETO	AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN	
01	05/08/2016	Directiva Nº 010-2016-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 525-2016-GRSM/GR	Normas y procedimientos para las contrataciones menores o iguales a ocho (8) UIT's en el Pliego no 459 - Gobierno Regional San Martín.	●			●		
02	11/07/2016	Directiva Nº 008-2016-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 478-2016-GRSM/GR	Normas para la implementación, aplicación y uso adecuado del Sistema de Gestión de Archivos Digitales - ARCDIG, en el Pliego Nº 459 - Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
03	06/07/2016	Directiva Nº 001-2016-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. Nº 451-2016-GRSM/GR	Normas y procedimientos que regulan el control de derechos pensionarios para efectos del abono de pensiones de los pensionistas del Decreto Ley Nº 20530, en el Pliego 459 - Gobierno Regional San Martín.	●			●		
04	28/06/2016	Directiva Nº 009-2016-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 442-2016-GRSM/GR	Normas y procedimientos para la instalación y ubicación de equipos informáticos en la Sede Central y demás dependencias del Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
05	28/06/2016	Directiva Nº 001-2016-GRSM-ORA/OGP	R.E.R. Nº 444-2016-GRSM/GR	Normas y procedimientos para la entrega y recepción de cargo, en el Pliego 459 - Gobierno Regional San Martín.	●			●		

06	25/05/2016	Directiva Nº 005-2016-GRSMO/RA	R.E.R. Nº 340-2016-GRSM/GR	Procedimientos para la formulación, aprobación, publicación, modificación, ejecución y seguimiento del Plan Anual de Contrataciones del Pliego Nº 459- Gobierno Regional de San Martín.	●			●	●	
07	16/05/2016	Directiva Nº 007-2016-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 315-2016-GRSM/GR	Normas y procedimientos para la administración de la red de datos implementada en la sede central y demás dependencias el Gobierno Regional de San Martín	●		●	●		
08	16/05/2016	Directiva Nº 003-2016-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 316-2016-GRSM/GR	Normas y Procedimientos para la elaboración, visación, suscripción y modificatoria de contratos, derivados de procedimientos de selección a nivel del Pliego Nº 459 - Gobierno Regional de San Martín	●		●	●		
09	16/05/2016	Directiva Nº 004-2016-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 358-2015-GRSM/ORA	Normas para la formulación de especificaciones técnicas, términos de referencia y requerimientos técnicos mínimos en la U.E. 001 - 0921 Sede Central del Gobierno Regional San Martín.	●		●	●		
10	12/05/2016	Directiva Nº 006-2016-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 307-2016-GRSM/GR	Normas para la asignación y uso adecuado de cuentas de correo electrónico institucional del personal de la Sede Central y demás dependencias del Gobierno Regional de San Martín	●			●		
11	05/05/2016	Directiva Nº 001-2016-GRSM/GRDE	R.E.R. Nº 294-2016-GRSM/GR	Directiva de supervisión y monitoreo de las actividades, proyectos, programas y planes que ejecutan las dependencias	●		●	●	●	

				del Pliego 459 - Gobierno Regional de San Martín						
12	14/04/2016	Directiva Nº 002-2016-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 264-2016-GRSM/ORA	Normas y procedimientos para las contrataciones menores o iguales a ocho (8) UIT's en la U.E. 001-0921 Sede Central del Gobierno Regional San Martín.						Modificado por la Directiva Nº 010-2016-GRSM/ORA
13	14/04/2016	Directiva Nº 001-2016-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 266-2016-GRSM/ORA	Normas para la adquisición de equipos multifuncionales, para el desarrollo de labores administrativas en la U. E. 001-0921 Sede Central del Gobierno Regional San Martín y demás dependencias	●		●	●		
14	14/03/2016	Guía para Adquisición de Computadoras	R.E.R. Nº 168-2016-GRSM/GR	Guía para la adquisición de computadoras personales y periféricos complementarios para los usuario del Gobierno Regional de San Martín y demás dependencias	●		●	●		
15	14/03/2016	Directiva Nº 004-2015-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 165-2016-GRSM/GR	Lineamientos para la aplicación y uso adecuado del Sistema de Gestión Documentaria- SISGEDO en la U.E. 001-0921 Sede Central del Gobierno Regional San Martín y demás dependencias	●			●	●	
16	31/12/2015	Directiva Nº 004-2015-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. Nº 862-2015-GRSM/GR	Disposiciones para el proceso presupuestario en las unidades ejecutoras del pliego 459 Gobierno Regional San Martín	●			●		
17	31/12/2015	Directiva General Nº 001-2015-GORESAM/RR.PPyCI	R.E.R. Nº 863-2015-GRSM/GR	Modificación de la directiva general en materia de comunicación institucional para la Administración Pública de la región San Martín	●			●		

18	22/12/2015	Directiva Nº 003-2015-GRSM-ORA/OGP	R.E.R. Nº 828-2015-GRSM/GR	Normas y procedimientos para la organización, mantenimiento y actualización del legajo de personal, en el Pliego 459-Gobierno Regional San Martín.	●			●		
19	22/12/2015	Directiva Nº 001-2015-GRSM	R.E.R. Nº 829-2015-GRSM/GR	Modificación de directiva sobre disposiciones y procedimientos para establecer los criterios de priorización para pagos de sentencias judiciales del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
20	27/11/2015	Directiva Nº 002-2015-GRSM-ORA/OGP	R.E.R. Nº 802-2015-GRSM/GR	Normas y procedimientos para la implementación y uso del lactario institucional del Pliego del Gobierno Regional de San Martín	●		●	●		
21	18/11/2015	Directiva Nº 001-2015-GRSM-ORA-OGP	R.E.R. Nº 780-2015-GRSM/GR	Modificación de directiva: Normas y procedimientos para la selección, contratación y ejecución del Régimen Especial De Contratación Administrativa de Servicios-CAS, en el Pliego 459 - Gobierno Regional San Martín.	●		●	●		
22	17/11/2015	Directiva General Nº 001-2015-GORESAM/RR.PPyCI	R.E.R. Nº 779-2015-GRSM/GR	Modificación de directiva general en materia de comunicación institucional para la administración pública de la región San Martín.	●		●	●		
23	09/11/2015	Directiva Nº 002-2015-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 852-2015-GRSM/ORA	Normas para la formulación de especificaciones técnicas, términos de referencia y requerimientos técnicos mínimos en la U.E. 001 - 0921 Sede Central del Gobierno Regional San Martín	●		●	●		

24	16/10/2015	Directiva N° 001-2015-GRSM/GRPyP-SGPeyER	R.E.R. N° 656-2015-GRSM/GR	Directiva para priorización y programación de inversiones del Pliego 459- Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
25	30/09/2015	Lineamientos para gestión de actos preparatorios	R.E.R. N° 621-2015-GRSM/GR	Lineamientos generales para gestión de actos preparatorios en el Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
26	19/08/2015	Directiva N° 001-2015-GRSM-ORA/OGP	R.E.R. N° 551-2015-GRSM/GR	Normas y procedimientos para la selección, contratación y ejecución del régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios - CAS, en el 27Pliego 459 - Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		Modificada por la Directiva N° 001-2015-GRSM-ORA-OGP
27	13/08/2015	Directiva N° 003-2015-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. N° 536-2015-GRSM/GR	Normas y procedimientos generales para la elaboración, uso, redacción y remisión de documentos oficiales a nivel Pliego 459 - Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
28	13/08/2015	Directiva N° 002-2015-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. N° 535-2015-GRSM/GR	Normas y procedimientos de implementación de recomendaciones para superar hechos observados en los servicios de control simultáneo y posterior, emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control.	●	●	●	●	●	
29	04/08/2015	Directiva N° 001-2015-GRSM-ORA-OGP	R.E.R. N° 517-2015-GRSM/GR	Bases de concurso interno para coberturar plaza para contrato de personal técnico (Secretaría) para la modalidad de servicios personales, para laborar en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	●			●		

30	02/06/2015	Directiva Nº 001-2015-GORESAM/RR.PP.yC .l.	R.E.R. Nº 415-2015-GRSM/PGR	Directiva general en materia de comunicación Institucional para la Administración Pública de la región San Martín.	●			●		
31	28/05/2015	Directiva Nº 001-2015-GRSM	R.E.R. Nº 408-2015-GRSM/PGR	Disposiciones y procedimientos para establecer los criterios de priorización para pagos de sentencias judiciales del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
32	19/05/2015	Directiva Nº 001-2015-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. Nº 382-2015-GRSM/PGR	Procedimientos para el otorgamiento de subvención en pasajes en la Sede del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
33	26/02/2015	Directiva Nº 003-2014-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 149-2015-GRSM/ORA	Lineamientos Generales para los fondos otorgados bajo la modalidad de encargos internos.	●			●		
34	16/02/2015	Directiva Nº 001-2014-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 151-2015-GRSM/PGR	Normas para el otorgamiento de viáticos por comisión de servicios, capacitación e instalación en el Pliego - 459 Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
35	26/12/2014	Directiva Nº 001-2014 - GRSM/GRPyP-SGPEyER	R.E.R. Nº 1705-2014-GRSM/PGR	Modificación de directiva para la formulación, aprobación, aplicación, actualización, seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Operativo Institucional- POI Gobierno Regional de San Martín.	●			●	●	
36	04/12/2014	Directiva Nº 001-2014-GRSM/GRPyP-SGPEyER	R.E.R. Nº 1587-2014-GRSM/PGR	Normas para el cumplimiento de remisión de información estadística desde las unidades orgánicas y órganos desconcentrados del	●			●		

				Gobierno Regional de San Martín.						
37	04/12/2014	Directiva N° 003-2014-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. N° 1588-2014-GRSM/PGR	Procedimientos para la elaboración, contenido, aprobación, modificación, publicación, difusión, ejecución, supervisión y evaluación periódica del Plan Anual de Contrataciones del 38Pliego 459 - Gobierno Re39gional de San Martín.						Modificado por la Directiva N° 005-2016-GRSMO/RA
38	24/11/2014	Directiva N° 001-2014-GRSM-ORA/OGP	R.E.R. N° 1569-2014-GRSM/PGR	Bases de Concurso Interno para coberturar plazas para contrato de personal profesional y técnico bajo la modalidad de servicios personales para laborar en la Sede Central del Gobierno Regional de San Martín y la Dirección Regional de Energía y Minas	●			●		
39	30/10/2014	Directiva N° 002-2014-GRSM/GRPyP-SGDI	R.E.R. N° 1429-2014-GRSM/PGR	Normas y procedimientos para la revisión de expediente de contratación, visación y suscripción de contratos derivados de procesos de selección a nivel Pliego N° 459- Gobierno Regional de San Martín.						Modificado por la Directiva N° 003-2016-GRSM/ORA
40	ago-14	Directiva N° 006-2014-GRSM/ORA	R.E.R. N° 1092-2014-GRSM/PGR	Normas para el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el Gobierno Regional de San Martín.						Modificado por Directivas varias.
41	11/08/2014	Directiva N° 004-2013-GRSM/GRPyP	R.E.R. N° 1076-2014-GRSM/PGR	Normas y Procedimientos para la elaboración de la Memoria Anual de Gestión Institucional del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		

42	11/08/2014	Directiva N° 005-2014-GRSM/ORA	R.E.R. N° 1091-2014-GRSM/PGR	Normas para la gestión de cuentas de usuario con acceso a la red de datos del Gobierno Regional de San Martín.						Modificado por Directivas varias.
43	14/05/2014	Directiva N° 001-2014-GRSM/ORA	R.E.R. N° 766-2014-GRSM/PGR	Normas para el otorgamiento de viáticos por comisión de servicios, capacitación e instalación en el Pliego 459 - Gobierno Regional de San Martín.						Modificado por Directiva N° 001-2014-GRSM/ORA
44	13/03/2014	Directiva N° 004-2014-GRSM/ORA	R.E.R. N° 633-2014-GRSM/PGR	Normas para la asignación, devolución y reposición de equipos de telefonía móvil en el Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
45	12/02/2014	Directiva N° 001-2014-GRSM/GRyP-SGDI	R.E.R. N° 284-2014-GRSM/PGR	Normas y procedimientos para la formulación, modificación y aprobación de directivas en el Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
46	30/01/2014	Directiva N° 003-2013-GRSM/GRPyP	R.E.R. N° 136-2014-GRSM/PGR	Modificación de directiva para la Gestión de Proyectos de Inversión Pública del Gobierno Regional de San Martín	●			●		
47	29/01/2014	Directiva N° 003-2014-GRSM/ORA	R.D.R.A. N° 049-2014-GRSM/ORA	Lineamientos generales para los fondos otorgados para la modalidad de encargos internos.						Modificado por la Directiva N° 003-2014-GRSM/ORA
48	08/01/2014	Directiva N° 013-2013-GRSM/ORA	R.E.R. N° 007-2014-GRSM/PGR	Normas y procedimientos generales para la publicación de información en el Portal Institucional y portal de Transparencia del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
49	25/11/2013	Directiva N° 004-2013-GRSM/GRPyP	R.E.R. N° 1017-2013-GRSM/PGR	Normas y procedimientos para la elaboración de la Memoria Anual de Gestión						Modificado por la Directiva N°

				Institucional del 50Gobierno Regional de San Martín.						004-2013-GRSM/GRPyP
50	26/09/2013	Directiva N° 012-2013-GRSM/ORA	R.E.R. N° 764-2013-GRSM/PGR	Normas y procedimientos para el uso racional y adecuado de los bienes muebles de propiedad del Pliego N° 459 - Gobierno Regional de San Martín, así como velar por la conservación de los mismos.	●		●	●	●	
51	19/08/2013	Directiva N° 011-2013-GRSM/ORA	R.E.R. N° 605-2013-GRSM/PGR	Normas para el uso, control, mantenimiento de vehículos y abastecimiento de combustible.	●		●	●	●	
52	12/08/2013	Directiva N° 010-2013-GRSM/ORA	R.E.R. N° 593-2013-GRSM/PGR	Normas para el registro presupuestal - financiero y para la toma de inventarios de Proyectos de Inversión Pública en proceso de ejecución, a cargo de las Unidades Ejecutoras del Pliego N°459 Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
54	01/08/2013	Directiva N° 003-2013-GRSM/PGR	R.E.R. N° 540-2013-GRSM/PGR	Directiva que regula el procedimiento para la tramitación de denuncias en el Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
55	18/07/2013	Directiva N° 001-2013-GRSM-OGP	R.E.R. N° 511-2013-GRSM/PGR	Bases de concurso interno para coberturar plazas para contrato de Personal Profesional y Técnico bajo la modalidad de Servicios Personales, para laborar en la Sede Central del Gobierno Regional San Martín y en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	●			●		

56	15/07/2013	Directiva N° 003-2013-GRSM-GRPyP	R.E.R. N° 500-2013-GRSM/PGR	Directiva para la Gestión de Proyectos de Inversión Pública del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
57	15/07/2013	Directiva N° 009-2013-GRSM-ORA	R.E.R. N° 497-2013-GRSM/PGR	Directiva para la toma de inventarios físicos de existencia del almacén y almacenes periféricos del Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
58	15/07/2013	Directiva N° 002-2013-GRSM-GRPyP	R.E.R. N° 499-2013-GRSM/PGR	Normas para otorgamiento de transferencias financieras a Gobiernos Locales y otras Entidades Autorizadas por Ley para financiar o cofinanciar la ejecución de Proyectos de Inversión, mantenimiento de carreteras o de infraestructura de saneamiento, a cargo del Pliego N° 459 - Gobierno Regional San Martín	●		●	●	●	
59	08/07/2013	Directiva N° 008-2013-GRSM/ORA	R.E.R. N° 475-2013-GRSM/PGR	Normas para la administración de almacenes del Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
60	07/06/2013	Directiva N° 007-2013-GRSM-ORA	R.E.R. N° 429-2013-GRSM/PGR	Procedimientos para la presentación de información financiera y presupuestal ejercicio fiscal 2013.	●			●		
61	29/04/2013	Directiva N° 001-2013-GRSM/GRI	R.E.R. N° 337-2013-GRSM/PGR	Normas para liquidación de oficio de proyectos de inversión ejecutados y/o financiados por el Gobierno Regional de San Martín considerados del 01 de enero del 2002 al 31 de diciembre del 2010, bajo la modalidad de administración directa y por encargo.	●			●		

62	18/02/2013	Directiva Nº 002-2013-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 112-2013-GRSM/ORA	Administración, uso y control de 67 caja chica de la Unidad Ejecutora 001-0921 Sede Central del Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
63	18/02/2013	Directiva Nº 004-2013-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 113-2013-GRSM/ORA	Lineamientos generales para los fondos otorgados bajo la modalidad de encargos internos.	●		●	●		
64	08/02/2013	DIRECTIVA Nº 001-2013-GRSM-ORA	R.E.R. Nº 162-2013-GRSM/PGR	Normas que establecen medidas de ecoeficiencia en el Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●	●	
65	12/11/2012	Directiva General Nº 002-2012-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 1253-2012-GRSM/ORA	Procedimientos para la aplicación del incentivo laboral en la Sede Central, Oficinas Zonales, Direcciones Regionales del Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
66	01/09/2011	Directiva Nº 002-2011-GRSM-OGP	R.E.R. Nº 1046-2011-GRSM/PGR	Normas y Procedimientos para la selección, contratación y ejecución del régimen especial de contratación administrativa de servicios - CAS, en el pliego 459- Gobierno Regional San Martín.						Modificado por la Directiva Nº 001-2015-GRSM-ORA-OGP
67	21/07/2011	Directiva Nº 001-2011-GRSM-OGP	R.G.R. Nº 134-2011-GRSM/GRDS	Bases para el Proceso Interno de selección de méritos para encargar funciones directivas en el ámbito de la Dirección Regional de Salud del Gobierno San Martín.	●			●		
68	03/02/2011	Directiva Nº 002-2011-GRSM-ORA	R.D.R.A. Nº 025-2011-GRSM/ORA	Lineamientos generales para los fondos otorgados bajo la modalidad de encargos internos.						Modificado por la Directiva Nº 004-2013-GRSM/ORA

69	27/01/2011	Directiva Nº 001-2011-GRSM-ORA	R.D.R.A. Nº 021-2011-GRSM/ORA	Administración, uso y control del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo para caja chica de la Unidad Ejecutora 001-0921-Sede Central del Gobierno Regional de San Martín.	●		●	●		
70	15/12/2010	Directiva Nº 001-2010-GRSM-GRI	R.E.R. Nº 1976-2010-GRSM/PGR	Directiva para la transferencia de estructuras construidas por el Gobierno Regional y saneamiento técnico y contable.	●			●		
71	04/06/2010	Directiva Nº 002-2010-GRSM-OP	R.E.R. Nº 588-2010-GRSM/PGR	Bases de concurso interno para coberturar plazas para contrato de personal profesional y técnico bajo la modalidad de servicios personales, para laborar en la Sede Central del Gobierno Regional San Martín y en la Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior.	●			●		
72	18/05/2010	Directiva General Nº 001-2010-GRSM/OP	R.E.R. Nº 501-2010-GRSM/PGR	Directiva sobre horario de trabajo y atención al público en el pliego 459- Gobierno Regional de San Martín.	●			●		
73	18/05/2010	Directiva Regional de Movilización	R.E.R. Nº 500-2010-GRSM/PGR	Normar, orientar y disponer el proceso de la movilización regional, en cada una de las fases, el Gobierno Regional de San Martín y Gobiernos Locales.	●			●	●	
74	12/03/2010	Directiva sobre normas de neutralidad y transparencia	R.E.R. Nº 242-2010-GRSM/PGR	Directiva sobre normas de neutralidad y transparencia en la conducta y desempeño de los funcionarios, servidores públicos y personal que prestan servicios al estado en el Gobierno Regional San Martín.	●			●		

75	24/02/2010	Directiva Nº 004-2010-GRSM-RRPPII	R.E.R. Nº 281-2010-GRSM/PGR	Normas sobre neutralidad, transparencia y uso de publicidad estatal durante elecciones regionales y municipalidades.	●			●		
76	05/11/2009	Directiva Nº 006-2009-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 852-2009-GRSM/PGR	Lineamientos generales para el adecuado uso y control de los fondos del estado, otorgados por el Gobierno Regional de San Martín a Municipalidades y otras entidades públicas incluidas en el regimen de la actividad privada, bajo la modalidad de convenio por encargo y su respectiva rendición de cuenta documentada.						Modificado por la Directiva N° 002-2013-GRSM-GRPyP
77	21/09/2009	Directiva Nº 002-2009-GRSM-ORA-OP	R.E.R. Nº 707-2009-GRSM/PGR	Bases de concurso interno para cubrir plazas para contrato de personal profesional y técnico bajo la modalidad de servicios personales, para laborar en la sede central del Gobierno Regional San Martín	●			●		
78	07/05/2009	Directiva Nº 005-2009-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 342-2009-GRSM/PGR	Aplicación del regimen especial de contratación administrativa de 79servicios en el Go80bierno Regional de San Martín						Modificado por la Directiva Nº 002-2011-GRSM-OGP
79	04/03/2009	Directiva General Nº 001-2009-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 183-2009-GRSM/PGR	Normas para el otorgamiento de viáticos por comisión de servicios, capacitación e instalación en el pliego -459 Gobierno Regional San Martín						Modificado por Directivas varias

80	13/01/2009	DIRECTIVA Nº 001-2009-GRSM/ORA	R.D.R.A. Nº 004-2009-GRSM/ORA	Administración, uso y control del fondo para pagos en efectivo y/o fondo fijo para caja chica de la unidad ejecutora 001-0921 Sede Central del gobierno Regional San Martín.						Modificado por Directivas varias
81	18/07/2008	Directiva Especial Nº 001-2008-GRSM	R.E.R. Nº 584-2008-GRSM/PGR	Administración de la Red Informática de la Sede Central Gobierno Regional de San Martín.						Modificado por Directivas varias
82	12/11/2007	Directiva Nº 002-2007-GRSM-RRPPII		Directivas Generales en materia de comunicación social para la administración pública de la Región San Martín.						Modificado por Directivas varias
83	07/09/2007	Directiva General Nº 002-2007-GRSM/ORA		Normas para el otorgamiento de viáticos por comisión de servicios, capacitaciones e instalaciones en el pliego 459-Gobierno Regional de San Martín						Modificado por Directivas varias
84	06/07/2007	Directiva Nº 001-2007-GRSM-RRPPII		Directivas generales en materia de comunicación social para la Administración Pública de la región San Martín.						Modificado por Directivas varias
85	07/04/2007	Directiva General Nº 003-2007-GRSM/ORA	R.E.R. Nº 681-2007-GRSM/PGR	Normas para la rendición de cuentas documentada de los fondos concedidos como "encargos" -Gobierno Regional San Martín.						Modificado por Directivas varias
86	14/07/2003	Directiva para la toma de inventario físico	R.E.R. Nº 355-2003-GRSM/PGR	Directiva para la toma de inventario físico de los bienes de activo fijo y los no depreciables del Gobierno Regional de San Martín.						Modificado por Directivas varias

D. Conclusiones de la actividad análisis normativo

- Se relevaron todas las Directivas emitidas por el GRSM desde el 2003 a la fecha (86 en total de las cuales 61 de ellas son vigentes).
 - Un primer punto a señalar es que las directivas no hacen referencia expresa a la resolución de Contraloría General 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno. Mayormente se hace referencia a la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y en otros pocos casos a la Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
 - Las directivas emitidas en su gran mayoría tienen el propósito de regular aspectos técnicos normativos de carácter sectorial o de los sistemas administrativos, mas no han tenido el propósito expreso de adecuarse al marco normativo específico del Sistema de Control Interno. Dicho esto sin embargo, ello no significa que no cubran aspectos del Sistema de Control Interno sino que lo hacen de manera indirecta.
 - Es el caso por ejemplo del Componente de Ambiente de Control. Las Directivas emitidas en su gran mayoría tienen fines de rectoría, vale decir, el establecer “lo que se debe hacer” y “como se debe hacer”, lo cual es inherente al Componente de Ambiente Control del Sistema de Control Interno y por lo tanto sí lo desarrollan. De otro lado sin embargo, no hacen mayor referencia a otros componentes del Sistema, por ejemplo, el de Evaluación de Riesgos. En tal sentido este es una consideración a tener en cuenta futuro,
- a) Cobertura, pertinencia y aplicación de las directivas internas en las unidades orgánicas.
- Se aplicó una encuesta para conocer la opinión de los usuarios respecto a los principales documentos de gestión que aplican en su gestión diaria (ROF, CAP, MOF/Clasificador de Cargos, Manual de Procedimientos y Directivas internas), en términos de cobertura (¿se cubren todos los aspectos que debería cubrirse?), pertinencia (¿se corresponden con las necesidades y requerimientos de la realidad?) y aplicación (¿los usuarios lo usan?).
 - En resumen, los resultados señalan que se considera que el ROF y las Directivas internas son adecuados. En el caso de CAP, la calificación de “regular” se explica por el hecho conocido que en general las plazas en la administración pública están subdimensionadas. En el caso del MOF/Clasificador de Cargos las bajas calificaciones (1.5, 1.5 y 1.25 respectivamente) si deben llamar a la atención. Asimismo, en el caso del Manual de Procedimientos, los bajos valores alcanzados (1.00, 0.75 y 0.75) se explicarían porque en la práctica se considera que este documento ya no está vigente. Sin embargo, ello no es tanto así ya que las normas vigentes de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM establece que las entidades públicas deben elaborar su Mapa de Procesos el cual comprende la descripción de los Procedimientos que componen cada Proceso ².

² Ver documento “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM”. Secretaría de Gestión Pública, PC; 2014.

- En tal sentido, en el tema de documentos de gestión hay muchos espacios para mejorar.

VII. ACTIVIDAD IDENTIFICACION DE PROCESOS DE GESTION

A. Objetivo:

Identificar los principales procesos de gestión del GRSM de acuerdo a lo dispuesto por la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD en el sentido que el Sistema de Control Interno se enmarca en el enfoque de Gestión por Procesos establecido en la Ley 27658 Ley de Modernización del Estado y el D.S. N° 004-2012-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Administrativa.

B. Actividades realizadas:

1. Levantamiento de Información: Para el relevamiento de información para la identificación de los principales procesos de gestión del GRSM se ha seguido los lineamientos del documento “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM”. Secretaría de Gestión Pública de la PCM, y que básicamente consiste en: Identificar el propósito de la Entidad; identificar los principales bienes y servicios y sus destinatarios; y a partir de ello, identificar los procesos de la Entidad.

Para ello se ha tomado como base las normas constitutivas de los Gobiernos Regionales:

- la Ley 27680 que modifica el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución “De la Descentralización”.
- la Ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización, y sobre todo,
- la ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Específicamente, se han realizado las siguientes actividades:

- a. Identificación de la misión, fines institucionales, competencias y funciones del GRSM con base al marco legal de los Gobiernos Regionales.
- b. Análisis de las funciones específicas respecto a los tipos de procesos de gestión (estratégicos, operativos, y de soporte). “Cuadro de Funciones por Tipo de Proceso de Gestión”
- c. Análisis e identificación de los servicios (productos) que provee el GRSM e identificación de sus destinatarios (clientes internos y/o externos). Matriz Cliente Producto del GRSM”
- d. Identificación de los macro procesos (procesos de nivel 0) de la Sede Central del GRSM.
- e. Identificación de los sub procesos de la Sede Central del GRSM.

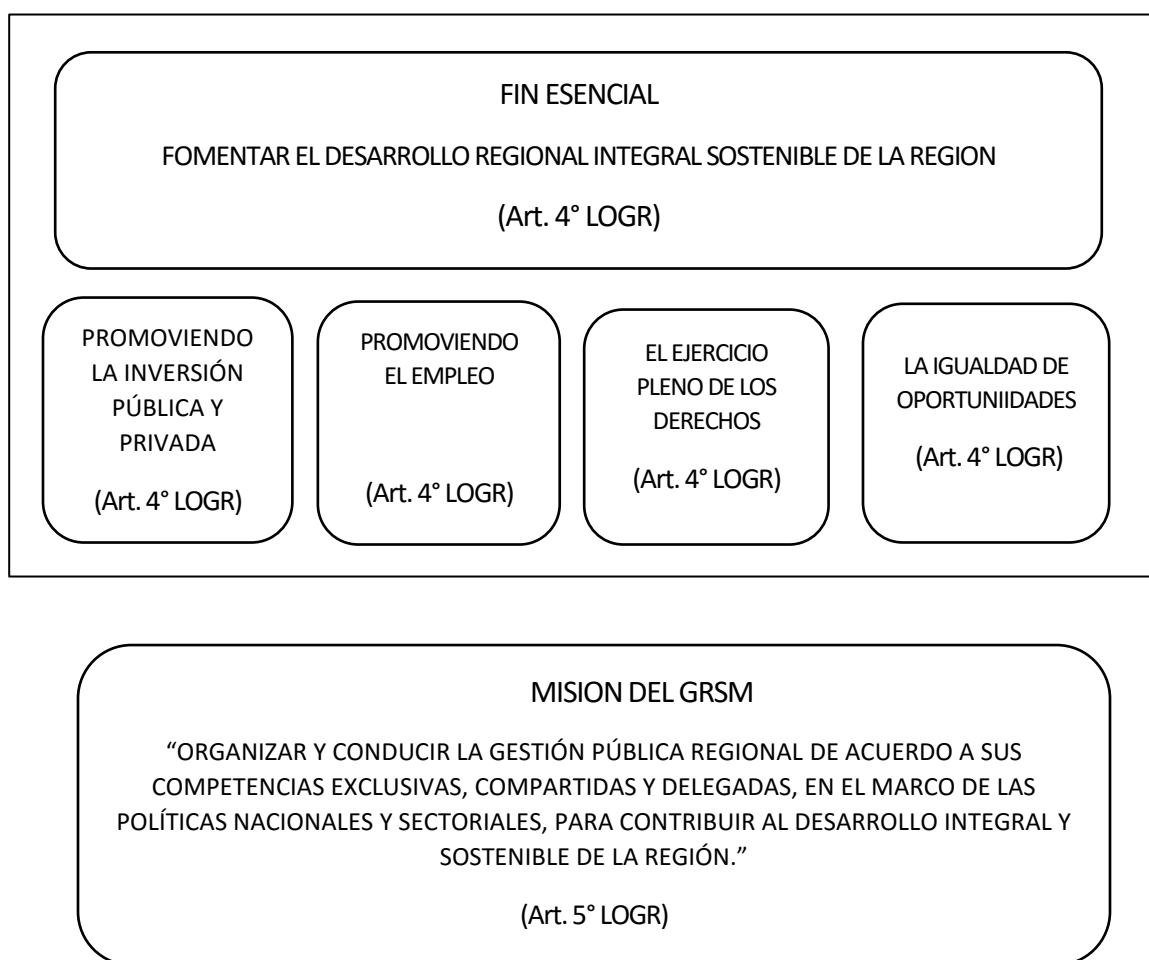
Complementariamente se entregó un cuestionario a los coordinadores de las unidades orgánicas de la Sede Central con el fin que señalen, a su criterio, cuales son los principales productos que brindan sus unidades orgánicas y a partir de allí identifiquen sus principales procesos.

A continuación se presenta el resultado del análisis.

C. Resultados del Análisis e Identificación de Principales Procesos

a. Identificación de la misión, fines institucionales, competencias y funciones del GRSM con base al marco legal de los Gobiernos Regionales.

- FINES Y MISIÓN INSTITUCIONAL.



- **COMPETENCIAS CONSTITUCIONALES, EXCLUSIVAS Y COMPARTIDAS DEL GOBIERNO REGIONAL**

Las competencias constitucionales son las establecidas en la LOGR con base a los Art. 192 y 193 del Capítulo XIV, del Título IV De la Descentralización, de la Constitución de la República reformada mediante la Ley 27680 Ley de Reforma Constitucional.

COMPETENCIAS CONSTITUCIONALES

- a) Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- b) Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil.
- c) Administrar sus bienes y rentas.
- d) Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad.
- e) Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes.
- f) Dictar las normas inherentes a la gestión regional.
- g) Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a Ley.
- h) Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.
- i) Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
- j) Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

(Art. 9° de la LOGR)

Las competencias exclusivas y compartidas son las establecidas en la LOGR con base a los Art. 35 al 38 del Título VI de la Ley 27783 Ley de Bases de la Descentralización.

COMPETENCIAS EXCLUSIVAS

- a) Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- b) Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil.
- c) Administrar sus bienes y rentas.
- d) Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad.
- e) Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes.
- f) Dictar las normas inherentes a la gestión regional.
- g) Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a Ley.
- h) Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.
- i) Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
- j) Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

(Art. 9° de la LOGR)

COMPETENCIAS COMPARTIDAS

- a) Educación. Gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primarios, secundarios y superior no universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo.
- b) Salud pública.
- c) Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones y medio ambiente.
- d) Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental.
- e) Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas regionales.
- f) Difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales.
- g) Competitividad regional y la promoción de empleo productivo en todos los niveles, concertando los recursos públicos y privados.
- h) Participación ciudadana, alentando la concertación entre los intereses públicos y privados en todos los niveles.
- i) Otras que se le delegue o asigne conforme a Ley.

(Art. 9° de la LOGR)

- COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES POR TIPO DE PROCESO

A continuación se clasifican las competencias del Gobierno Regional según el tipo de procesos: Estratégico, Operacional, o de Soporte.

CUADRO 3
COMPETENCIAS DEL GOBIERNO REGIONAL SEGÚN TIPO DE FUNCIONES

COMPETENCIA (según Ley Orgánica de Gobiernos Regionales)	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 9°, literal a)	Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil.		
Artículo 9°, literal b)			Aprobar su organización interna y su presupuesto.
Artículo 9°, literal c)			Administrar sus bienes y rentas.
Artículo 9°, literal d)		Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad.	
Artículo 9°, literal e)		Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes.	
Artículo 9°, literal f)	Dictar las normas inherentes a la gestión regional.		
Artículo 9°, literal g)		Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a Ley.	
Artículo 9°, literal h)		Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.	

Artículo 9°, literal i)	Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.		
Artículo 9°, literal j)			

b. Análisis de las funciones específicas respecto a los tipos de procesos de gestión (estratégicos, operativos, y de soporte). “Cuadro de Funciones por Tipo de Proceso de Gestión”

- FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES POR TIPO DE PROCESO (Ley 27867)

En los Cuadros a continuación se presenta el detalle del análisis de las funciones específicas del Gobierno Regional establecidas en la Ley Orgánica de gobiernos Regionales, clasificadas según el tipo de procesos: Estratégico, Operacional, o de Soporte.

CUADRO 4
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

1. Funciones en materia de Educación			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 33°, Gestión Regional			Administración, dirección y supervisión.- La administración regional se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la planificación estratégica, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, dentro del marco de las normas emitidas por los sistemas administrativos nacionales.
Artículo 45°, Funciones Generales literal b), numeral 3.			Función administrativa y ejecutora.- Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades

			humanas, necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.
Artículo 47.- Funciones en materia de educación, (...) ciencia, tecnología, deporte y recreación.			
a)	Formular, aprobar y evaluar las políticas regionales de educación, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región.	Ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región.	
b)	Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo regional, los programas de desarrollo de la cultura, ciencia y tecnología y el programa de desarrollo del deporte y recreación de la región, en concordancia con la política educativa nacional.		
c)		Diversificar los currículos nacionales, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica y respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos.	
d)		Promover una cultura de derechos, de paz y de igualdad de oportunidades para todos.	

e)		Promover, regular, incentivar y supervisar los servicios referidos a la educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, en coordinación con el Gobierno Local y en armonía con la política y normas del sector correspondiente y las necesidades de cobertura y niveles de enseñanza de la población.	
f)		Modernizar los sistemas descentralizados de gestión educativa y propiciar la formación de redes de instituciones educativas, en coordinación con el Ministerio de Educación.	
g)		Ejecutar y evaluar, conjuntamente con los gobiernos locales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales.	
h)		Integrar los distintos programas educativos regionales en una política integral orientada, en lo económico, a la mejora en la productividad y competitividad de la región; en lo social, a propiciar la igualdad de oportunidades, la integración y la inclusión a nivel regional; en lo político, al afianzamiento de los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas en los distintos niveles de gobierno, y en lo	

		cultural, al desarrollo de una cultura de paz y reconocimiento y respeto a la diversidad.	
i)		Promover permanentemente la educación intercultural y el uso de las lenguas originarias de la región.	
j)		Promover e incentivar la investigación, la extensión en las universidades y en otras instituciones educativas de nivel superior, en función del desarrollo regional.	
m)		Diseñar e implementar las políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los Gobiernos Locales.	
n)		Identificar, implementar y promover el uso de nuevas tecnologías eficaces y eficientes para el mejoramiento de la calidad de la educación en sus distintos niveles.	
o)		Desarrollar e implementar sistemas de información y ponerla a disposición de la población.	
p)		Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia educativa y apoyar las acciones de evaluación y medición que desarrolla el Ministerio de Educación, así como contribuir al desarrollo de la política de acreditación y certificación de la	

		calidad educativa en el ámbito de su competencia.	
q)		Fomentar y participar en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación educativa que aporten al desarrollo regional y al mejoramiento de la calidad de servicio educativo.	
r)		Desarrollar los procesos de profesionalización, capacitación y actualización del personal docente y administrativo de la región, en concordancia con el plan nacional de formación continua.	
s)		Fortalecer en concordancia con los Gobiernos Locales, a las instituciones educativas, promoviendo su autonomía, capacidad de innovación y funcionamiento democrático, así como la articulación intersectorial y la pertenencia a redes, con participación de la sociedad.	
t)		Articular, asesorar y monitorear en el campo pedagógico y administrativo a las unidades de gestión local.	
u)		Impulsar y articular la participación de las universidades, empresas e instituciones de la sociedad civil en la ejecución de los planes de desarrollo regional.	

CUADRO 5
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

2 Funciones en materia de Cultura			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 47.- Funciones en materia de cultura (...).			
a)	Formular, aprobar y evaluar las políticas regionales de (...) cultura.	Ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de cultura.	
b)	Diseñar y evaluar el proyecto educativo regional, los programas de desarrollo de la cultura (...).	Ejecutar y evaluar el proyecto educativo regional, los programas de desarrollo de la cultura (...).	
d)		Promover una cultura de derechos, de paz y de igualdad de oportunidades para todos.	
k)		Promover y difundir las manifestaciones culturales y potenciar las instituciones artísticas y culturales de la región, en coordinación con los Gobiernos Locales.	
l)		Proteger y conservar, en coordinación con los Gobiernos Locales y los organismos correspondientes, el patrimonio cultural nacional existente en la región, así como promover la declaración por los organismos competentes de los bienes culturales no reconocidos que se encuentren en la región.	
Art. 60°, f)		Promover una cultura de paz e igualdad de oportunidades.	

Art. 64° h)		Propiciar la conservación, preservación, rescate y desarrollo de las técnicas de producción tradicional artesanal en la región.	
-------------	--	---	--

CUADRO 6
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

3. Funciones en materia de Trabajo y Empleo			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 48.- Funciones en materia de trabajo y promoción del empleo			
a)	Formular, aprobar y (...) evaluar las políticas en materia de trabajo y promoción del empleo con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de trabajo y promoción del empleo con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	
b)	Incorporar la promoción del empleo productivo en los planes de desarrollo regional concertados.		
d)		Promover el diálogo y la concertación con las organizaciones representativas de los trabajadores, empleadores y sectores de la sociedad vinculados, en materia de trabajo, promoción del empleo, formación profesional	
e)		Promover mecanismos de prevención y solución de conflictos laborales, difusión de la normatividad, defensa legal y asesoría gratuita del trabajador.	

f)		Conducir y ejecutar los procedimientos de supervisión, control e inspección de las normas de trabajo, y promoción del empleo aplicando las sanciones que correspondan de acuerdo a ley en el ámbito de su competencia.	
g)		Promover e incentivar la instalación de empresas en la región y la iniciativa privada en actividades y servicios regionales.	
h)		Conducir y ejecutar acciones en materia de seguridad y salud en el trabajo y bienestar social, concertando con entidades públicas y privadas, así como con organizaciones representativas de la región. Del mismo modo, hacer cumplir las normas de prevención y de protección contra riesgos ocupacionales.	
i)		Dirigir y ejecutar en el ámbito regional la política nacional de promoción del empleo, capacitación y formación profesional, promoviendo la normalización y certificación de competencias laborales.	
j)		Elaborar y difundir información en materia de trabajo y promoción del empleo	
k)		Promover la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.	

l)		Fomentar la formación profesional de los recursos humanos de las empresas de la región como un mecanismo de mejoramiento de los ingresos, la productividad y competitividad a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.	
m)		Coordinar la oferta de formación profesional y los programas de orientación laboral y ocupacional que brindan las entidades públicas y privadas; asimismo, supervisar los sistemas de intermediación laboral en la región y su articulación con el sistema de formación profesional.	
p)		Resolver como Instancia Regional de Trabajo, en los procedimientos administrativos que tratan sobre materias de trabajo y promoción del empleo.	
q)		Llevar los registros administrativos en el ámbito de su competencia, en aplicación de la normatividad vigente.	

r)			Simplificar los trámites y procedimientos administrativos aplicables a la constitución de empresas en su jurisdicción.
----	--	--	--

CUADRO 7
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

4. Funciones en materia de PYMES.			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 48.- Funciones en materia de promoción de la pequeña y microempresa			
a)	Formular, aprobar y (...) evaluar las políticas en materia de fomento de la pequeña y micro empresa, con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de fomento de la pequeña y micro empresa, con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	
c)	Formular los planes de promoción de la pequeña y micro empresa, y apoyo a las iniciativas empresariales, que incidan en la mejora de la calidad del empleo de estas unidades económicas.	Ejecutar los planes de promoción de la pequeña y micro empresa, y apoyo a las iniciativas empresariales, que incidan en la mejora de la calidad del empleo de estas unidades económicas.	
d)		Promover el diálogo y la concertación con las organizaciones representativas de los trabajadores, empleadores y sectores de la sociedad vinculados, en materia de fomento de la micro y pequeña empresa.	

f)		Conducir y ejecutar los procedimientos de supervisión, control e inspección de las normas de fomento de la pequeña y micro empresa, aplicando las sanciones que correspondan de acuerdo a ley en el ámbito de su competencia.	
g)		Promover e incentivar el desarrollo y formalización de pequeñas y microempresas con criterios de flexibilidad y simplificación.	
i)		Elaborar y difundir información en materia de fomento de la micro y pequeña empresa.	
n)		Conducir y ejecutar en la región la política de fomento de la pequeña y micro empresa, en el marco de la política nacional.	
o)		Promover la provisión de servicios financieros y de desarrollo empresarial a la pequeña y micro empresas, por parte del sector privado.	
p)		Resolver como Instancia Regional de Trabajo, en los procedimientos administrativos que tratan sobre materias de fomento de la pequeña y micro empresa.	

CUADRO 8
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

5 Funciones en materia de Salud			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 49.- Funciones en materia de salud			
a)	Formular, aprobar y ejecutar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)	Formular (...) concertadamente el Plan de Desarrollo Regional de Salud.	(...) Ejecutar concertadamente el Plan de Desarrollo Regional de Salud.	
c) Coordinar las acciones de salud integral en el ámbito regional.		Coordinar las acciones de salud integral en el ámbito regional.	
d)		Participar en el Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud de conformidad con la legislación vigente.	
e)		Promover y ejecutar en forma prioritaria las actividades de promoción y prevención de la salud.	
f)		Organizar los niveles de atención y administración de las entidades de salud del Estado que brindan servicios en la región, en coordinación con los Gobiernos Locales.	
g)		Organizar, implementar y mantener los servicios de salud para la prevención, protección, recuperación y rehabilitación en	

		materia de salud, en coordinación con los Gobiernos Locales.	
h)		Supervisar y fiscalizar los servicios de salud públicos y privados.	
i)		Conducir y ejecutar coordinadamente con los órganos competentes la prevención y control de riesgos y daños de emergencias y desastres.	
j)		Supervisar y controlar la producción, comercialización, distribución y consumo de productos farmacéuticos y afines.	
k)		Promover y preservar la salud ambiental de la región.	
l)		Planificar, financiar y ejecutar los proyectos de infraestructura sanitaria y equipamiento, promoviendo el desarrollo tecnológico en salud en el ámbito regional.	
m)		Poner a disposición de la población, información útil sobre la gestión del sector, así como de la oferta de infraestructura y servicios de salud.	
n)		Promover la formación, capacitación y el desarrollo de los recursos humanos y articular los servicios de salud en la docencia e investigación y proyección a la comunidad.	

o)		Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia sanitaria.	
p)		Ejecutar, en coordinación con los Gobiernos Locales de la región, acciones efectivas que contribuyan a elevar los niveles nutricionales de la población de la región.	

CUADRO 9
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

6 Funciones en materia de Población			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 50.- Funciones en materia de población			
a)	Formular, aprobar y evaluar los programas en materia de población a nivel regional, en concordancia con la política y plan nacional de población, en coordinación con los Gobiernos Locales.	Ejecutar, dirigir, evaluar y controlar los programas en materia de población a nivel regional, en concordancia con la política y plan nacional de población, en coordinación con los Gobiernos Locales.	
b)		Promover la educación e información en materia de población, contribuyendo a consolidar una cultura demográfica y a propiciar en todos los grupos y sectores sociales, hábitos de vida saludables y prácticas orientadas a la solución de los problemas de población, en especial la reversión de los saldos migratorios negativos provinciales, la redistribución espacial de la población y la atención al envejecimiento demográfico.	

c)	Programar acciones que impulsen una distribución territorial de la población en función a las potencialidades del desarrollo regional y en base a los planes de ordenamiento territorial y de la capacidad de las ciudades para absorber flujos migratorios.	Desarrollar acciones que impulsen una distribución territorial de la población en función a las potencialidades del desarrollo regional y en base a los planes de ordenamiento territorial y de la capacidad de las ciudades para absorber flujos migratorios.	
d)	Promover la incorporación de criterios y previsiones demográficos en los planes y programas de desarrollo urbano y regional, en coordinación con los Gobiernos Locales.		
e)		Generar alternativas a la emigración rural a través del fortalecimiento de capacidades productivas, el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de los centros poblados, que permitan la atención a las necesidades de la población rural dispersa y aislada.	
f)	Formular (...) estrategias que permitan controlar el deterioro ambiental y de salud en las ciudades y a evitar el poblamiento en zonas de riesgo para la vida y la salud, en coordinación con los Gobiernos Locales, garantizando el pleno respeto de los derechos constitucionales de las personas.	(...) ...Coordinar y supervisar estrategias que permitan controlar el deterioro ambiental y de salud en las ciudades y a evitar el poblamiento en zonas de riesgo para la vida y la salud, en coordinación con los Gobiernos Locales, garantizando el pleno respeto de los derechos constitucionales de las personas.	

CUADRO 10
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

7 Funciones en materia Agraria			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 51.- Funciones en materia agraria			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar los planes y políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades rurales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades rurales.	
b)		Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios, en armonía con la política y normas de los sectores correspondientes y las potencialidades regionales.	
c)		Participar en la gestión sostenible del recurso hídrico en el marco de las entidades de cuencas y las políticas de la autoridad nacional de aguas.	
d)		Promover la transformación, comercialización, exportación y consumo de productos naturales y agroindustriales de la región.	
e)		Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales bajo su jurisdicción.	

f)		Promover y ejecutar proyectos y obras de irrigación, mejoramiento de riego, manejo adecuado y conservación de los recursos hídricos y de suelos.	
g)		Supervisar y administrar el servicio de información agraria en la región, la cual podrá contar con una red de información provincial y distrital, la que operará en armonía con el sistema nacional de información agraria.	
h)		Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas y las unidades productivas orientadas a la exportación.	
i)	Planificar, promover y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo agrario y agroindustrial.		
j)	Planear, supervisar y controlar, en coordinación con el gobierno nacional la mejora de los servicios de comercialización agropecuaria, del desarrollo de cultivos y de crías y ganadería.		

k)		Promover y prestar servicios de asistencia técnica en sanidad agropecuaria, de acuerdo a las políticas y programas establecidos por la autoridad nacional de sanidad agraria.	
l)		Fomentar sistemas de protección de biodiversidad y germoplasma.	
m)		Fomentar la investigación y transferencia de tecnológica y extensión agropecuaria.	
n)		Promover, gestionar y administrar el proceso de saneamiento físico-legal de la propiedad agraria, con la participación de actores involucrados, cautelando el carácter imprescriptible, inalienable e inembargable de las tierras de las comunidades campesinas y nativas.	
o).		Promover políticas para generar una cultura de seguridad alimentaria	
p)		Promover, asesorar y supervisar el desarrollo, conservación, manejo, mejoramiento y aprovechamiento de cultivos nativos, camélidos sudamericanos y otras especies de ganadería regional.	

q)		Otorgar permisos, autorizaciones y concesiones forestales, en áreas al interior de la región, así como ejercer labores de promoción y fiscalización en estricto cumplimiento de la política forestal nacional.	
----	--	--	--

CUADRO 11
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

8 Funciones en materia Pesquera			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 52.- Funciones en materia pesquera			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar los planes y políticas en materia pesquera y producción acuícola de la región.	(...) ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia pesquera y producción acuícola de la región.	
b)		Administrar, supervisar y fiscalizar la gestión de actividades y servicios pesqueros bajo su jurisdicción.	
c)		Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos bajo su jurisdicción.	
d)		Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las medianas, PYMES y unidades productivas orientadas a la exportación.	
e)		Desarrollar e implementar sistemas de información y poner a disposición de la población información útil referida a la gestión del sector.	

f)		Promover, controlar y administrar el uso de los servicios de infraestructura de desembarque y procesamiento pesquero de su competencia, en armonía con las políticas y normas del sector, a excepción del control y vigilancia de las normas sanitarias sectoriales, en todas las etapas de las actividades pesqueras. Verificar el cumplimiento y correcta aplicación de los dispositivos legales sobre control y fiscalización de insumos químicos con fines pesqueros y acuícolas, de acuerdo a la Ley de la materia. Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos vigentes.	
g)			
h)		Promover la investigación e información acerca de los servicios tecnológicos para la preservación y protección del medio ambiente.	
i)		Velar y exigir el adecuado cumplimiento de las normas técnicas en materia de pesquería. Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos vigentes.	
j)		Vigilar el estricto cumplimiento de las normas vigentes sobre pesca artesanal y su exclusividad dentro de las cinco millas marinas. Dictar las medidas correctivas y sancionar de acuerdo con los dispositivos vigentes.	

CUADRO 12
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

9 Funciones en materia Ambiental			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 53.- Funciones en materia ambiental			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar los planes y políticas en materia ambiental (...) en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia ambiental (...) en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales.	
b)		Implementar el sistema regional de gestión ambiental, en coordinación con las comisiones ambientales regionales.	
c)	Formular (...) y supervisar la aplicación de las estrategias regionales respecto a la diversidad biológica y sobre cambio climático, dentro del marco de la estrategias nacionales respectivas.	(...) Coordinar, conducir y supervisar la aplicación de las estrategias regionales respecto a la diversidad biológica y sobre cambio climático, dentro del marco de las estrategias nacionales respectivas.	
d)		Proponer la creación de las áreas de conservación regional y local en el marco del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.	
e)		Promover la educación e investigación ambiental en la región e incentivar la participación ciudadana en todos los niveles.	

h)		Controlar y supervisar el cumplimiento de las normas, contratos, proyectos y estudios en materia ambiental y sobre uso racional de los recursos naturales, en su respectiva jurisdicción. Imponer sanciones ante la infracción de normas ambientales regionales.	
i)	Formular planes y (...) programas para la venta de servicios ambientales en regiones con bosques naturales o áreas protegidas.	(...) Desarrollar e implementar programas para la venta de servicios ambientales en regiones con bosques naturales o áreas protegidas.	
j)		Preservar y administrar, en coordinación con los Gobiernos Locales, las reservas y áreas naturales protegidas regionales que están comprendidas íntegramente dentro de su jurisdicción, así como los territorios insulares, conforme a Ley.	

CUADRO 13
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

10 Funciones en materia de Ordenamiento Territorial			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 53.- Funciones en (...) de ordenamiento territorial			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar los planes y políticas en materia de ordenamiento territorial, en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales.	(...) Ejecutar, (...) dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de ordenamiento territorial, en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales.	
d)	Proponer la creación de las áreas de conservación regional y local en el marco del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.		
e)		Promover la educación e investigación ambiental en la región e incentivar la participación ciudadana en todos los niveles.	
f)	Planificar (...) acciones de ordenamiento y delimitación en el ámbito del territorio regional y organizar evaluar y tramitar los expedientes técnicos de demarcación territorial, en armonía con las políticas y normas de la materia.	(...) Desarrollar acciones de ordenamiento y delimitación en el ámbito del territorio regional y organizar evaluar y tramitar los expedientes técnicos de demarcación territorial, en armonía con las políticas y normas de la materia.	
g)	Participar en el diseño de los proyectos de conformación de macrorregiones.		

CUADRO 14
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

11 Funciones en materia de Industria			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 54.- Funciones en materia de industria			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar los planes y políticas en materia de industria de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de industria de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)		Impulsar el desarrollo de sus recursos humanos, y la mejora en la productividad y competitividad de sus unidades económicas y el aprovechamiento de las potencialidades regionales.	
c)		Identificar las oportunidades de inversión y promover la iniciativa privada en proyectos industriales.	
d)		Promover la provisión de servicios financieros a las empresas y organizaciones sociales productivas de la región, con énfasis en las PYMES y las unidades productivas orientadas a la exportación, por parte del sector privado.	

e)		Desarrollar, implementar y poner a disposición de la población sistemas de información relevante y útil para las empresas y organizaciones de la región, así como para los niveles regional y nacional.	
f)			Simplificar los trámites y procedimientos administrativos aplicables a las empresas en su jurisdicción, con énfasis en las medianas y PYMES y las unidades productivas orientadas a la exportación.
g)		Organizar ferias regionales y promover la participación de la región en eventos similares de nivel internacional.	

CUADRO 15
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

12 Funciones en materia de Comercio			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 55.- Funciones en materia de comercio			
a)	Formular, aprobar,(...) y evaluar los planes y políticas en materia de comercio de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales, en coordinación con las entidades del sector público competentes en la materia.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de comercio de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales, en coordinación con las entidades del sector público competentes en la materia.	
b)		Impulsar el desarrollo de los recursos humanos regionales y la mejora en la productividad y competitividad de las unidades económicas de la región, a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.	
c)	Elaborar (...) las estrategias y el programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales.	(...) Ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales.	
d)		Identificar oportunidades comerciales para los productos de la región y promover la participación privada en proyectos de inversión en la región.	

e)	Promover la provisión de servicios financieros a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las medianas, PYMES y las unidades productivas orientadas al comercio y a las exportaciones, por parte del sector privado.
----	--

CUADRO 16
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

13 Funciones en materia de Transportes			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 56.- Funciones en materia de transportes			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)	Planificar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en el Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional.	(...) Administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en el Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional. Asimismo promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de infraestructura de transporte.	
c)		Desarrollar y administrar la infraestructura portuaria regional de acuerdo con las regulaciones técnico-normativas emitidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través del organismo pertinente y de la forma que establezcan los dispositivos legales sobre la materia.	

d)		Otorgar las autorizaciones portuarias, licencias y permisos para la prestación de los servicios portuarios marítimos, fluviales y lacustres de alcance regional, a través del organismo pertinente, de acuerdo a los dispositivos legales sobre la materia.	
e)		Desarrollar y administrar los aeródromos de ámbito regional, coordinando con la Dirección General de Aeronáutica Civil conforme a ley.	
f)		Supervisar y fiscalizar la gestión de actividades de infraestructura de transporte vial de alcance regional.	
g)		Autorizar, supervisar, fiscalizar y controlar la prestación de servicios de transporte interprovincial dentro del ámbito regional en coordinación con los gobiernos locales.	
h)	Regular y supervisar (...) el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo a la normatividad vigente.	(...) Controlar el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo a la normatividad vigente.	

CUADRO 17
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

14 Funciones en materia de Telecomunicaciones			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 57.- Funciones en materia de telecomunicaciones			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar los planes y políticas en materia de telecomunicaciones de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de telecomunicaciones de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)		Promover, ejecutar y concesionar los proyectos regionales de telecomunicaciones de su competencia, en concordancia con la normatividad nacional y los convenios internacionales. Asimismo, promover la inversión privada en proyectos de telecomunicaciones, de acuerdo a la ley de la materia.	
c)		Fomentar y fortalecer el desarrollo de medios de comunicación regional y de una red pública de comunicaciones en la Región.	

d)		Coordinar con el Gobierno Nacional las autorizaciones de las estaciones de radio y televisión regional y el Gobierno Nacional otorga las licencias correspondientes, en armonía con las políticas y normatividad nacional y los convenios internacionales.	
e)		Participar en los proyectos de comunicaciones a cargo del gobierno nacional.	

CUADRO 18
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

15 Funciones en materia de Vivienda			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 58.- Funciones en materia de vivienda (construcción).			
a)	Formular, aprobar y evaluar los planes y políticas regionales en materia de vivienda, en concordancia con los planes de desarrollo de los gobiernos locales, y de conformidad con las políticas nacionales y planes sectoriales.		
b)		Promover la ejecución de programas de vivienda urbanos y rurales, canalizando los recursos públicos y privados, y la utilización de los terrenos del gobierno regional y materiales de la región, para programas municipales de vivienda.	
c)		Incentivar la participación de promotores privados en los diferentes programas habitacionales, en coordinación con los gobiernos locales.	
d)		Difundir el Plan Nacional de Vivienda y la normativa referida a la edificación de vivienda, así como evaluar su aplicación.	

e)		Ejecutar acciones de promoción, asistencia técnica, capacitación, investigación científica y tecnológica en materia de construcción.	
g)	Aprobar los aranceles de los planos prediales con arreglo a las normas técnicas vigentes sobre la materia del Consejo Nacional de Tasaciones.		
h)		Asumir la ejecución de los programas de vivienda (...) a solicitud de los gobiernos locales.	

CUADRO 19
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

16 Funciones en materia de Saneamiento			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 58.- Funciones en materia de (...) saneamiento			
a)	Formular, aprobar y evaluar los planes y políticas regionales en materia de (...) saneamiento, en concordancia con los planes de desarrollo de los gobiernos locales, y de conformidad con las políticas nacionales y planes sectoriales.		
e)		Ejecutar acciones de promoción, asistencia técnica, capacitación, investigación científica y tecnológica en materia de (...) saneamiento.	
f) Apoyar técnica y financieramente a los gobiernos locales en la prestación de servicios de saneamiento.			
h)		Asumir la ejecución de los programas de (...) saneamiento a solicitud de los gobiernos locales.	

CUADRO 20
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

17 Funciones en materia de Energía			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 59.- Funciones en materia de energía			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar los planes y políticas en materia de energía de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía, minas e hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)		Promover las inversiones en el sector, con las limitaciones de Ley.	
d)		Impulsar proyectos y obras de generación de energía y electrificación urbano rurales, así como para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región. Otorgar concesiones para minicentrales de generación eléctrica.	
e)		Conducir, ejecutar, supervisar y cooperar en programas de electrificación rural regionales, en el marco del Plan Nacional de Electrificación Rural.	
h)		Aprobar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) de su circunscripción, implementando las acciones correctivas e imponiendo las sanciones correspondientes.	

CUADRO 21
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

18 Funciones en materia de Minas			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 59.- Funciones en materia de minas			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar los planes y políticas en materia de minas de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de minas de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)		Promover las inversiones en el sector, con las limitaciones de Ley.	
c)		Fomentar y supervisar las actividades de la pequeña minería y la minería artesanal y la exploración y explotación de los recursos mineros de la región con arreglo a Ley.	
g)		Inventariar y evaluar los recursos mineros y el potencial minero regionales.	
h)		Aprobar y supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) de su circunscripción, implementando las acciones correctivas e imponiendo las sanciones correspondientes.	

CUADRO 22
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

19 Funciones en materia de Hidrocarburos			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 59.- Funciones en materia de (...) hidrocarburos			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar los planes y políticas en materia de hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de hidrocarburos de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	
b)		Promover las inversiones en el sector, con las limitaciones de Ley.	
d)		Impulsar proyectos y obras (...) para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región.	
g)		Inventariar y evaluar los recursos y el potencial de hidrocarburos regionales.	
h)		Aprobar y supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) de su circunscripción, implementando las acciones correctivas e imponiendo las sanciones correspondientes.	

CUADRO 23
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

20 Funciones en materia de Desarrollo Social e Igualdad de Oportunidades			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 60.- Funciones en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades			
a)	Formular, aprobar y evaluar las políticas en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades de su competencia, en concordancia con la política general del gobierno nacional, los planes sectoriales y los programas correspondientes de los Gobiernos Locales.		
b)		Coordinar la ejecución por los Gobiernos Locales de las políticas sectoriales y el funcionamiento de los programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social del Estado, con énfasis en la calidad de los servicios, la igualdad de oportunidades con equidad de género y el fortalecimiento de la economía regional. El Gobierno Nacional coordina el cumplimiento de la ejecución por los Gobiernos Regionales de lo que les compete de las políticas y programas señalados en el presente inciso.	

c)	Formular políticas y regular (...) las acciones orientadas a la prevención de la violencia política, familiar y sexual.	(...) Dirigir, ejecutar, promover, supervisar y controlar las acciones orientadas a la prevención de la violencia política, familiar y sexual.	
d)		Promover la participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de los programas de desarrollo e inversión social en sus diversas modalidades, brindando la asesoría y apoyo que requieran las organizaciones de base involucradas.	
e)		Gestionar y facilitar el aporte de la cooperación internacional y las empresas privadas en los programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social.	
f)		Promover una cultura de paz e igualdad de oportunidades.	
g)	Formular y ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la inclusión, priorización y promoción de las comunidades campesinas y nativas en el ámbito de su jurisdicción.	(...) Ejecutar políticas y acciones concretas orientadas a la inclusión, priorización y promoción de las comunidades campesinas y nativas en el ámbito de su jurisdicción.	

h)	Formular (...) políticas y acciones concretas orientando para que la asistencia social se torne productiva para la región con protección y apoyo a los niños, jóvenes, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores y sectores sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad.	(...) Ejecutar políticas y acciones concretas orientando para que la asistencia social se torne productiva para la región con protección y apoyo a los niños, jóvenes, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores y sectores sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad.	
----	--	--	--

CUADRO 24
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

21 Funciones en materia de Defensa Civil			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 61.- Funciones en materia de Defensa Civil			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar las políticas en materia de Defensa Civil, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de Defensa Civil, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	
b)		Dirigir el Sistema Regional de Defensa Civil	
c)		Organizar y ejecutar acciones de prevención de desastres y brindar ayuda directa e inmediata a los damnificados y la rehabilitación de las poblaciones afectadas.	
d)		Promover y facilitar la formación y equipamiento de Compañías de Bomberos Voluntarios en la región.	
e)		Promover y apoyar la educación y seguridad vial.	

CUADRO 25
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

22 Funciones en materia de Administración de Terrenos del Estado			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 62.- Funciones en materia de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado.			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar las políticas en materia de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, de conformidad con la legislación vigente y el sistema de bienes nacionales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, de conformidad con la legislación vigente y el sistema de bienes nacionales.	
b)		Realizar los actos de inmatriculación saneamiento, adquisición, enajenación, administración y adjudicación de los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado en su jurisdicción, con excepción de los terrenos de propiedad municipal.	
c)		Establecer los mecanismos aplicables al registro, inscripción y fiscalización de los bienes de propiedad estatal, con excepción de los de propiedad de los gobiernos locales y del Gobierno Nacional, de acuerdo con la normatividad vigente.	

CUADRO 26
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

23 Funciones en materia de Turismo			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 63.- Funciones en materia de turismo			
a)	Formular, aprobar (...) y evaluar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	
b)	Formular concertadamente, y aprobar (...) las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región.	(...) Ejecutar, concertadamente, las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región.	
c)	Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo.		
d)		Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.	
e)		Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales correspondientes.	

f)		Coordinar con los gobiernos locales las acciones en materia de turismo de alcance regional.	
g)		Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional, de acuerdo a la metodología establecida por el MINCETUR	
h)		Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos.	
i)		Proponer y declarar zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional.	
j)		Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística, en coordinación con otros organismos públicos y privados.	
k)		Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística.	

l)		Declarar eventos de interés turístico regional.	
m)		Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región, así como aplicar las correspondientes sanciones en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente.	
n)		Suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas.	
o)		Promover la formación y capacitación del personal que participa en la actividad turística.	
p)		Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas de la región.	
q)		Organizar y conducir las actividades de promoción turística de la región en coordinación con las organizaciones de la actividad turística y los gobiernos locales.	
r)		Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional.	

CUADRO 27
FUNCIONES POR TIPO DE PROCESO

24 Funciones en materia de Artesanía			
FUNCION	PROCESO ESTRATEGICO	PROCESO OPERACIONAL	PROCESO DE SOPORTE
Artículo 64.- Funciones en materia de artesanía			
a)	Formular, aprobar, (...) y evaluar las políticas en materia de desarrollo de la artesanía, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	(...) Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la artesanía, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	
b)	Planificar concertadamente (...) el desarrollo de la actividad artesanal de la región, mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.	(...) Ejecutar concertadamente el desarrollo de la actividad artesanal de la región, mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.	
c).		Fomentar y desarrollar proyectos, programas u otros mecanismos para promover la competitividad y productividad de la actividad artesanal en la región, con la participación de entidades públicas y privadas	
d)		Promover el desarrollo de productos artesanales orientados a la exportación y al mercado turístico.	
e)		Supervisar y evaluar el desarrollo de la actividad artesanal y la aplicación de las políticas, normas y procedimientos específicos.	

f)		Fomentar y autorizar ferias y exposiciones regionales, así como declarar eventos de interés artesanal orientados a promover el desarrollo de la artesanía de la región.	
g)		Fomentar y promover la organización y formalización de los productores artesanales y fortalecimiento gremial en la región.	
h)		Propiciar la conservación, preservación, rescate y desarrollo de las técnicas de producción tradicional artesanal en la región.	
i)		Promover mecanismos e instrumentos para el desarrollo de la actividad artesanal en la región, vinculados a la actividad turística.	
j)		Identificar oportunidades de inversión, difundir y promover el crecimiento de las inversiones en la actividad artesanal en la región, aprovechando sus ventajas comparativas y promoviendo la exportación de artesanías.	
k)		Fomentar la innovación, la transferencia de tecnologías y la formación de artesanos, desarrollando instrumentos que posibiliten la generación y el acceso de las empresas artesanales de la	

		región a nuevas tecnologías.	
I)		Promover la calidad, la productividad, el valor agregado, la imagen y la diferenciación de los productos artesanales de la región.	

- RESUMEN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL GOBIERNO REGIONAL

A continuación se presenta un cuadro de resumen de las funciones específicas del Gobierno regional de acuerdo a la Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

CUADRO 28
RESUMEN CANTIDAD DE FUNCIONES POR SECTOR/MATERIA

SECTOR / MATERIA		CANTIDAD DE FUNCIONES ESPECIFICAS SEGÚN LEY ORGANICA DE GOBIERNOS REGIONALES
1.	Educación	22
2.	Cultura	8
3.	Trabajo	15
4.	PYMES	9
5.	Salud	16
6.	Población	6
7.	Agraria	17
8.	Pesca	10
9.	Ambiente	8
10.	Ordenamiento Territorial	5
11.	Industria	7
12.	Comercio	5
13.	Transportes	8
14.	Telecomunicaciones	5
15.	Vivienda	7
16.	Saneamiento	4
17.	Energía	5
18.	Minas	5
19.	Hidrocarburos	5
20.	Desarrollo Social e Igualdad de Oportunidades	8
21.	Defensa Civil	5
22.	Administración de Terrenos del Estado	3
23.	Turismo	18
24.	Artesanía	12
TOTAL 24 Sectores		213 Funciones

- c. Análisis e identificación de los servicios (productos) que provee el GRSM e identificación de sus destinatarios (clientes internos y/o externos).

A continuación se presenta la Matriz Cliente Producto del GRSM”

CUADRO 29
MATRIZ CLIENTE PRODUCTO DEL GRSM

CLIENTE \ PRODUCTO		Políticas Públicas	Planes y Programas	Normas, estándares técnicos	Regulación, Fiscalización, Sanción	Autorizaciones, reconocimiento de derechos	Ejecución de Proyectos de inversión pública	Prestación de servicios	Acciones de fomento y promoción	Acciones de seguimiento, supervisión y evaluación	Articulación de la Gestión Territorial	Gestión Institucional
Ciudadanos y población en general	- Niños, jóvenes, adultos, adultos mayores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	- Miembros de comunidades nativas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Organismos y entes ejecutores adscritos al Pliego GRSM, organismos desconcentrados del GRSM, unidades orgánicas y dependencias de la Sede Central del GRSM	- Proyectos especiales.	x	x				x			x	x	x
	- Direcciones Regionales Sectoriales	x	x							x	x	x
	- Gerencias Territoriales del GRSM.	x	x				x			x	x	x
	- Gerencias, Oficinas y dependencias de la Sede Central del GRSM.	x	x				x			x		x

CUADRO 29
MATRIZ CLIENTE PRODUCTO DEL GRSM

CLIENTE \ PRODUCTO		Políticas Públicas y su regulación	Planes y Programas	Normas, estándares técnicos	Regulación, Fiscalización, Sanción	Autorizaciones, reconocimiento de derechos	Ejecución de Proyectos de inversión pública	Prestación de servicios	Acciones de fomento y promoción	Acciones de seguimiento, supervisión y evaluación	Articulación de la Gestión Territorial	Gestión Institucional
Entidades públicas y privadas que desarrollan actividades en San Martín	- Municipalidades provinciales y distritales del departamento de San Martín	x	x	x		x	x			x	x	
	- Organizaciones de base (juntas vecinales, juntas de usuarios, asociaciones de productores, frentes de defensa, etc.).	x	x	x	x	x	x		x		x	
	- Organizaciones gremiales (Colegios profesionales, sindicatos, etc.).	x		x	x	x						
	- Asociaciones civiles sin fines de lucro (ONG's, clubes sociales y deportivos, etc.).	x		x	x	x			x			
	- Empresas, MYPES del departamento.	x	x	x	x	x	x		x		x	

- d. Identificación de los macro procesos (procesos de nivel 0) de la Sede Central del GRSM.

CUADRO 30
MACROPROCESOS DEL GRSM

COD.	MACROPROCESO	REFERENCIA BASE NORMATIVA
	MACROPROCESOS ESTRATEGICOS	
01	Planeamiento concertado del desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental de la región.	Ley 27867 Art.6°, 9°b, 10.1°b
02	Promoción (...) de la inversión pública y privada.	Ley 27867 Art. 4°, 9°e, 10.1° d
03	Planeamiento, organización y conducción de la gestión institucional del GRSM.	Ley 27868 Art.5°
	MACROPROCESOS OPERATIVOS (Misionales)	
04	Gestión de la inversión pública	Ley 27867 Art. 34°
05	Promoción de la inversión privada	Ley 27867 Art. 34°
06	Administración de terrenos del Estado	Ley 27867 Art 10.1 j
07	Regular actividades y servicios en materia de educación, salud, población, agraria, pesquera, ambiental, ordenamiento territorial, industria, comercio, transportes, telecomunicaciones, vivienda, saneamiento, minería, energía e hidrocarburos, desarrollo social e igualdad de oportunidades, defensa civil, turismo, artesanía.	Ley 27867 Art. 47 al 64°
08	Promover actividades y servicios en materia de educación, salud, población, agraria, pesquera, ambiental, ordenamiento territorial, industria, comercio, transportes, telecomunicaciones, vivienda, saneamiento, minería, energía e hidrocarburos, desarrollo social e igualdad de oportunidades, defensa civil, turismo, artesanía.	Ley 27867 Art. 47 al 64°
09	Gestión de la prestación de servicios educativos y salud pública	Ley 27867 Art. 410.1.
10	Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental.	Ley 27867 Art. 10.2
11	Defensa de los intereses del Estado	Ley 27867 Art.º9, j
	MACROPROCESOS DE SOPORTE	
12	Gestión de la asesoría legal	Ley 27444
13	Gestión de los sistemas administrativos (presupuesto, personal, logística, patrimonio, contabilidad, tesorería, archivo).	Ley 27867 Art. 33
14	Gestión de las tecnologías de la información.	Ley 27867 Art. 33
15	Gestión de la comunicación institucional	Ley 27867 Art. 33

- e. Identificación de los sub procesos de la Sede Central del GRSM.

A continuación se presenta un cuadro con la relación de los principales sub procesos de la Sede Central del GRSM

CUADRO 31
INVENTARIO DE PROCESOS

N° CÓD	PROCESOS DE NIVEL 0	N ° CÓ	PROCESOS DE NIVEL 1	N° CÓD	PROCESOS DE NIVEL 2
01	Planeamiento concertado del desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental de la región. (Ley 27867 Art.6°, 9°b, 10.1°b)	01.1	Planeamiento estratégico institucional GRSM	01.1.1	Planeamiento estratégico en desarrollo humano, social e igualdad de oportunidades.
				01.1.2	Planeamiento estratégico en desarrollo económico y sectores productivos.
				01.1.3	Planeamiento estratégico en infraestructura básica.
				01.1.4	Planeamiento estratégico en materia ambiental
				01.1.5	Planeamiento estratégico en materia de ordenamiento y acondicionamiento territorial.
02	Promoción (...) de la inversión pública y privada. (Ley 27867 Art. 4°, 9° e, 10.1° d).	02.1	Formulación de programa de inversión pública regional.	02.1.1	Priorización, programación y formulación de cartera estratégica multianual de inversiones del GRSM.
		02.2	Formulación de políticas regionales de promoción y fomento de la inversión privada.	02.2.1	Formulación de programa para el fomento de alianzas público privadas, obras por impuestos, y demás mecanismos afines.
				02.2.2	Promoción de las oportunidades de inversión en la Región.
05	Planeamiento, organización y conducción de la gestión institucional del GRSM (Ley 27867 Art. 5°	05.1	Formulación de programa de desarrollo institucional.	05.1.1	Formulación de políticas y planes de captación y capacitación de recursos humanos según requerimientos del GRSM.
				05.1.2	Diseño de programas de mejoramiento continuo y de control interno.

				05.1.3	Diseño de planes de mejoramiento de la infraestructura institucional del GRSM.
				05.1.4	Diseño de la organización interna del GRSM.
06	Regular actividades y servicios en las materias de su competencia en el ámbito y nivel regional (Ley 27867 Art.9° g).	06.1	Regular actividades y servicios en materia de educación		(en proceso)
		06.2	Regular actividades y servicios en materia de trabajo		(en proceso)
		06.3	Regular actividades y servicios en materia de PYMES		(en proceso)
		06.4	Regular actividades y servicios en materia de salud.		(en proceso)
		06.5	Regular actividades y servicios en materia de población.		(en proceso)
		06.6	Regular actividades y servicios en materia de agricultura.		(en proceso)
		06.7	Regular actividades y servicios en materia de pesquería.		(en proceso)
		06.8	Regular actividades y servicios en materia de ambiente.		(en proceso)
		06.9	Regular actividades y servicios en materia de ordenamiento territorial.		(en proceso)
		06.10	Regular actividades y servicios en materia de industria.		(en proceso)
		06.11	Regular actividades y servicios en materia de comercio.		(en proceso)
		06.12	Regular actividades y servicios en materia de transportes.		(en proceso)
		06.13	Regular actividades y servicios en materia de telecomunicaciones.		(en proceso)

		06.14	Regular actividades y servicios en materia de vivienda.		(en proceso)
		06.15	Regular actividades y servicios en materia de saneamiento.		(en proceso)
		06.16	Regular actividades y servicios en materia de minería.		(en proceso)
		06.17	Regular actividades y servicios en materia de energía e hidrocarburos.		(en proceso)
		06.18	Regular actividades y servicios en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades.		(en proceso)
		06.19	Regular actividades y servicios en materia de defensa civil.		(en proceso)
		06.20	Regular actividades y servicios en materia de administración de terrenos del Estado.		(en proceso)
		06.21	Regular actividades y servicios en materia de turismo.		(en proceso)
		06.22	Regular actividades y servicios en materia de artesanía.		(en proceso)
07	Promover actividades y servicios en las materias de su competencia en ámbito y nivel regional. (Ley 27867 Art.9° g).	07.1	Promover actividades y servicios en materia de educación		(en proceso)
		07.2	Promover actividades y servicios en materia de trabajo		(en proceso)
		07.3	Promover actividades y servicios en materia de PYMES		(en proceso)
		07.4	Promover actividades y servicios en materia de salud.		(en proceso)
		07.5	Promover actividades y servicios en materia de población.		(en proceso)

		07.6	Promover actividades y servicios en materia de agricultura.		(en proceso)
		07.7	Promover actividades y servicios en materia de pesquería.		(en proceso)
		07.8	Promover actividades y servicios en materia de ambiente.		(en proceso)
		07.9	Promover actividades y servicios en materia de ordenamiento territorial.		(en proceso)
		07.10	Promover actividades y servicios en materia de industria.		(en proceso)
		07.11	Promover actividades y servicios en materia de comercio.		(en proceso)
		07.12	Promover actividades y servicios en materia de transportes.		(en proceso)
		07.13	Promover actividades y servicios en materia de telecomunicaciones.		(en proceso)
		07.14	Promover actividades y servicios en materia de vivienda.		(en proceso)
		07.15	Promover actividades y servicios en materia de saneamiento.		(en proceso)
		07.16	Promover actividades y servicios en materia de minería.		(en proceso)
		07.17	Promover actividades y servicios en materia de energía e hidrocarburos.		(en proceso)
		07.18	Promover actividades y servicios en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades.		(en proceso)
		07.19	Promover actividades y servicios en materia de defensa civil.		(en proceso)

		07.20	Promover actividades y servicios en materia de administración de terrenos del Estado.		(en proceso)
		07.21	Promover actividades y servicios en materia de turismo.		(en proceso)
		07.22	Promover actividades y servicios en materia de artesanía.		(en proceso)
08	Gestión de la prestación de servicios educativos y salud pública (Ley 27867 Art. 10.2, a, b)	08.1	Gestión de la prestación de servicios educativos.	08.1.1	Seguimiento, supervisión y evaluación de los planes y programas en materia de servicios educativos.
		08.2	Gestión de la prestación de servicios de salud pública	08.2.1	Seguimiento, supervisión y evaluación de los planes y programas en materia de servicios de salud.
09	Defensa jurídica de los intereses del GRSM (Ley 27867 Art.º9, j)	09.1	Representación jurídica del GRSM ante instancias jurisdiccionales.	09.1.1	(en proceso)
12	Gestión de los sistemas administrativos del GRSM (presupuesto, personal, logística, patrimonio, contabilidad, tesorería, archivo). (Ley 27867 Art. 33º)		Gestión del sistema de presupuesto del Pliego GRSM.		(en proceso)
			Gestión de los recursos humanos del Pliego GRSM.		(en proceso)
			Gestión de la logística del Pliego GRSM.		(en proceso)
			Gestión del sistema administrativo de control patrimonial del Pliego GRSM.		(en proceso)
			Gestión del sistema administrativo de contabilidad del Pliego GRSM.		(en proceso)
			Gestión del sistema administrativo de tesorería del Pliego GRSM.		(en proceso)
			Gestión del sistema de archivo del Pliego GRSM.		(en proceso)

13	Gestión de asesoría legal (Ley 27867 Art. 9° j)				(en proceso)
14	Gestión de las tecnologías de la información. (Ley 27867 9°, j)				(en proceso)
15	Gestión de la comunicación institucional (Ley 27867 9°, j)				(en proceso)
					(en proceso)

D. Conclusiones de la actividad Identificación de Procesos

- Esta actividad se realizó de acuerdo a los lineamientos del documento "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública" de la PCM, de acuerdo a lo señalado en la Directiva N° 013-016-CG.
- Se realizó el análisis de los Fines y Propósitos de la entidad, la Matriz de Cliente- Producto, el Mapa de Macroprocesos, y el Inventario de Subprocesos. Cabe señalarse que el análisis de los subprocesos de carácter operacional se ha llegado al nivel de Proceso 1. El desarrollo del detalle de los subprocesos de nivel 2, o según el caso 3, se deberá realizar en la etapa de Cierre de Brechas.
- En este particular es importante señalar que esta tarea demandará de un esfuerzo importante debido al altísimo número de competencias y funciones que se dan en los Gobiernos Regionales. En la práctica, los gobiernos regionales reúnen las funciones de un gran número de Ministerios del Gobierno Central. Específicamente, la Ley 27867 Ley Orgánica de gobiernos Regionales establece hasta 213 funciones específicas en 24 sectores o materias diferentes.
- En tal sentido la implementación de la Gestión por Procesos en el GRSM en la Etapa de Cierre de Brechas necesariamente demandará un esfuerzo importante.

VIII. ACTIVIDAD MEDICIÓN DEL GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A. Objetivo: Conocer el grado de implementación de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno en la Sede Central del GRSM.

B. Actividades Realizadas

1. Adecuación de formularios de medición del grado de implementación del Sistema de Control Interno de la Contraloría general. Se adecuaron los cuestionarios de la Directiva 320-2006-CG, subdividiéndolos en tres;
 - Encuesta para el Personal
 - Encuesta para Coordinadores
 - Encuesta para la Oficina de Tecnologías de la Información.
2. Aplicación de encuestas. Se aplicaron las encuestas a través de los Coordinadores de las Unidades Orgánicas y se hizo el seguimiento para la entrega de resultados.
3. Sistematización de datos. Se procesaron y tabularon 224 encuestas.

C. Resultados de la medición del Grado de Madurez del sistema de Control Interno en la Sede Central.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas.

CUADRO 32 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE MEDICION DE LA IMPLEMENTACION DEL SCI SEGÚN COMPONENTES		
Calificación: Cada respuesta ha sido calificada con un valor del 1 al 5 de acuerdo al siguiente detalle.	1.	No se cumple.
	2.	Se cumple insatisfactoriamente.
	3.	Se cumple aceptablemente.
	4.	Se cumple en alto grado.
	5.	Se cumple plenamente.
N°	TEMA	CALIFICACION PROMEDIO.
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL		
Filosofía de la Dirección		3.27
1	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios	3.40
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales	3.24
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad	3.55
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas	3.25
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control	3.11

6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI	3.06
Integridad y valores éticos		2.77
7	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones	2.63
8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"	2.61
9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas	2.45
10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad	3.15
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección	3.02
Administración Estratégica		3.45
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad	3.21
13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional	3.25
14	Los planes estratégicos operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado	3.44
15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos	3.78
16	La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios	3.44
17	Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados	3.56
Estructura organizacional		3.31
18	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad	3.56
19	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas	2.78
20	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado	3.78
21	Todos las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)	3.56
22	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad	3.22

23	Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información	3.00
Administración de los Recursos Humanos		2.53
24	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal	2.66
25	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos	2.24
26	Las unidades orgánicas cuenta con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades	2.70
27	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo	2.27
28	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas	2.78
Competencia profesional		3.70
29	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)	3.67
30	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo	3.78
31	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno	3.67
Asignación de autoridad y responsabilidad		3.44
32	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos	3.33
33	Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados	3.33
34	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden	3.67
Órgano de Control Institucional		3.56
35	Los Órgano de Control evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo	3.44
36	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI	3.56
37	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad	3.67
TOTAL AMBIENTE DE CONTROL		3.11
N°	TEMA	CALIFICACION PROMEDIO.

COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS		
Planeamiento de la Administración de Riesgos		3.11
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos	3.11
2	La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos	3.22
3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos	3.00
4	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos	3.11
Identificación de Riesgos		3.06
5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo	3.00
6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades	3.22
7	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos	3.00
8	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)	3.00
Valoración de riesgos		2.81
9	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)	2.78
10	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)	2.89
11	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito	2.78
Respuesta al riesgo		3.11
12	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados	3.11
13	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos	3.11
TOTAL EVALUACION DE RIESGIOS		3.03
COMPONENTE ACCIONES DE CONTROL		
N°	TEMA	CALIFICACION PROMEDIO.
Procedimiento de Autorización y Aprobación		3.05

1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades	3.13
2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables	2.96
Segregación de funciones		2.46
3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo	2.65
4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude	2.28
Evaluación Costo-Beneficio		3.11
5	El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)	3.11
6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener	3.11
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos		2.95
7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos	2.87
8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros	3.04
9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros).	2.99
10	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.	2.84
11	Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos.	3.03
Verificaciones y conciliaciones		3.01
12	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.	3.15
13	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes.	2.88
Evaluación de desempeño		2.71
14	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.	2.87

15	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes.	2.55
Rendición de cuentas		3.00
16	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas.	3.19
17	La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal.	2.70
18	Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta.	3.11
Documentación de procesos, actividades y tareas		3.13
19	El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos.	3.14
20	Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.	3.13
Revisión de procesos, actividades y tareas		3.05
21	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.	2.99
22	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias.	3.12
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones		3.00
23	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.	3.00
24	Es restringido el acceso a la sala de cómputo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup).	3.00
25	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información	4.00
26	La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático	2.00
27	El Área de informática cuenta con un Plan de Contingencias	1.00
28	Se han definido los controles de acceso general (seguridad Física y Lógica de los equipos centrales)	3.00
29	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios (contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente.	4.00

30	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso.	3.00
31	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	3.00
32	Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas.	2.00
33	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.	3.00
34	La entidad ha establecido controles para la adquisición paquetes software	2.00
TOTAL ACCIONES DE CONTROL		2.82
N°	TEMA	RPTA.
COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIONES		
Funciones y características de la información		3.13
1	La información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones	3.24
2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información	3.01
Información y responsabilidad		2.90
3	Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas	2.85
4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	2.95
Calidad y suficiencia de la información		3.04
5	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades	3.18
6	Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información	2.89
Sistemas de información		2.69
7	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades	2.97

8	Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras	2.42
Flexibilidad al cambio		2.61
9	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento	2.61
Archivo institucional		2.74
10	La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad	2.96
11	La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos)	2.83
12	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado	2.42
Comunicación interna		2.82
13	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna	2.78
14	La administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otros eventos resultantes	2.94
15	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal	2.72
Comunicación externa		3.11
16	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional	2.93
17	El portal de transparencia de la entidad se encuentra adecuadamente actualizado	3.12
18	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública)	3.29
Canales de comunicación		3.11
19	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas	3.17
20	Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna	3.06
TOTAL INFORMACION Y COMUNICACIONES		2.92
N°	TEMA	RPTA.
COMPONENTE SUPERVISION		

Actividades de prevención y monitoreo		3.07
1	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello	3.12
2	Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)	3.02
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS		2.94
3	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección	2.93
4	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas	2.90
5	Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI	2.99
Compromiso de mejoramiento		2.87
6	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente	2.72
7	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas	2.90
8	Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de control, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento	3.01
TOTAL SUPERVISION		2.95

D. Conclusiones de la actividad Medición de la Madurez del Sistema de Control Interno en la sede Central

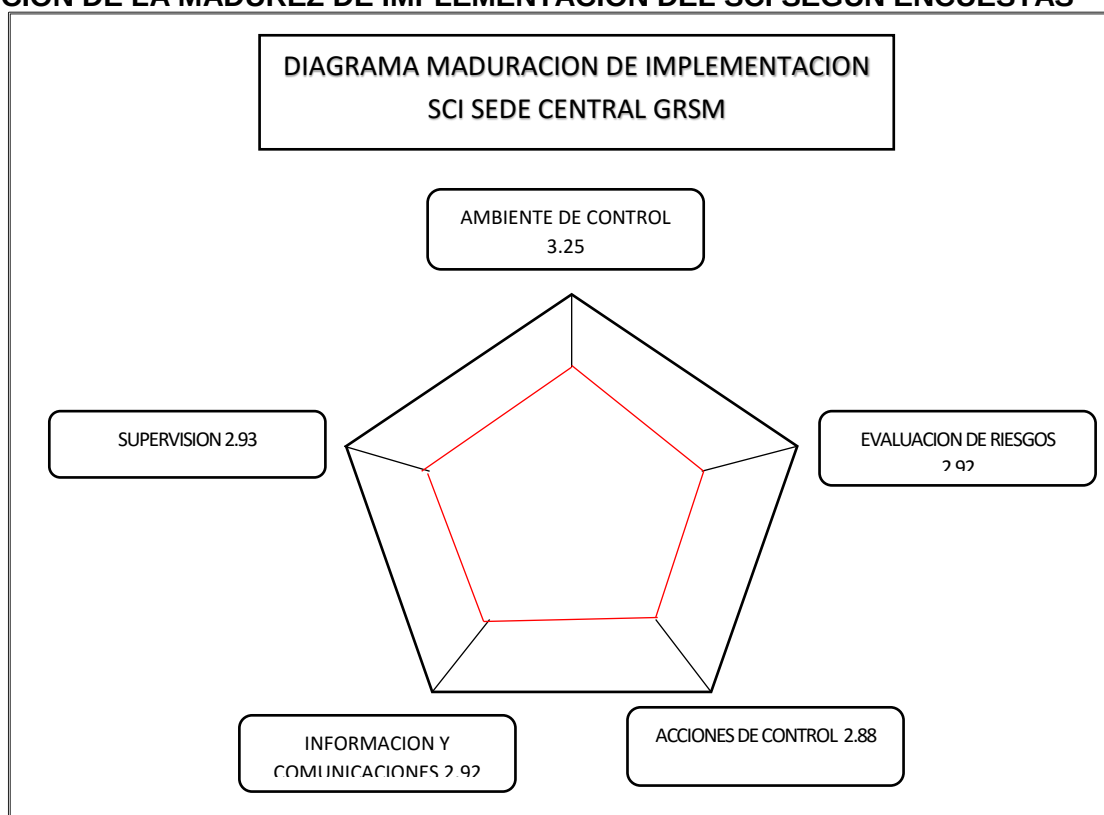
- A continuación se presenta un cuadro de resumen de la calificación de cada componente.

CUADRO 33
RESUMEN DE LA MEDICION DEL GRADO DE MADUREZ

N°	COMPONENTE	CALIFICACION.
TOTAL AMBIENTE DE CONTROL		3.11
TOTAL EVALUACION DE RIESGOS		3.03
TOTAL ACCIONES DE CONTROL		2.82
TOTAL INFORMACION Y COMUNICACIONES		2.92
TOTAL SUPERVISION		2.95

Asimismo, se presenta un diagrama de los resultados en el cual se visualiza los espacios por llenar entre la situación actual (línea interna) y la situación deseada (líneas externas del pentágono).

DIAGRAMA MEDICION DE LA MADUREZ DE IMPLEMENTACION DEL SCI SEGÚN ENCUESTAS



- En términos generales se aprecia que las calificaciones se centran alrededor del valor de 3 correspondiente al calificativo “Se cumple aceptablemente”.
- Sin embargo cabe señalarse que esta es una medida de la percepción de los encuestados y en tal sentido es más subjetiva que objetiva.
- Un punto que llama la atención es la calificación relativamente alta (3.03) que los encuestados asignan al Componente de Evaluación de Riesgos. Analizando el detalle de las respuestas se encuentra que se asigna calificaciones un tanto elevadas a preguntas clave tales como:

PREGUNTA	CALIFICACION	OBSERVACION
Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos	3.11	No se conoce de algún plan de estas características que haya sido formulado.
La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos	3.22	No se conoce de algún documento de políticas o lineamientos para la Administración de Riesgos

		que haya sido formulado. (OJO NO SE REFIERE A ADMINISTRACION DE RIESGOS DE DESASTRES O SIMILARES SINO A RIESGOS DE GESTION).
La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos	3.11	Igual a lo arriba señalado.
Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo	3.00	No se conoce de algún documento de este tipo.
Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades	3.22	No se conoce de algún documento de este tipo.
En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)	2.78	No se conoce de algún documento de este tipo.
En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)	2.89	No se conoce de algún documento de este tipo.
Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito	2.78	No se conoce de algún documento de este tipo.

- Se considera que el hecho que estas respuestas se hayan dado responde principalmente a un desconocimiento de los funcionarios y del personal en general del Sistema de Control Interno y de sus normas específicas., lo cual reflejaría la necesidad de efectuar mayores esfuerzos en materia de sensibilización y capacitación en estas materias.
- Con estas consideraciones, se plantea que las encuestas no son el mejor instrumento para medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno en el GRSM, y por consiguiente para identificar las debilidades y fortalezas a considerar en la etapa de cierre de brechas.
- Este punto se desarrolla más ampliamente en los siguientes acápite: Identificación de Debilidades y Fortalezas, y Aspectos a Implementar para el Cierre de Brechas.

IX. IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

A. Objetivo

Identificar las debilidades y fortalezas existentes en la Sede Central del GRSM para la implementación del Sistema de Control Interno.

B. Análisis para la identificación de Debilidades y Fortalezas.

1. Se analizó el marco normativo del Sistema de Control y los resultados del relevamiento documentario, la aplicación de instrumentos para el levantamiento de datos (Encuestas de Concordancia Normativa,

Identificación de Procesos, Medición de Grado de Madurez del Sistema de Control Interno), y entrevistas con los Funcionarios y el Personal de las unidades orgánicas.

2. Se sistematizó y analizó la información agrupándola según Componentes.

C. Resultados de la identificación de las Debilidades y Fortalezas del GRSM

- Tal como se ha señalado en el acápite anterior las encuestas no serían el mejor medio para medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno ni para evaluar sus debilidades y fortalezas. Concretamente se plantea que el análisis normativo, la información brindada directamente por los funcionarios de las unidades orgánicas, y la observación directa de las actividades que se realizan en ellas constituyen una mejor fuente para evaluar las debilidades y fortalezas.
- Para ello como primer paso se plantea analizar el marco lógico del Sistema de Control Interno, el cual se desarrolla a continuación.

“El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos”. (Numeral 6.2, Directiva N° 013-2016-CG/GPROD Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado).

Vale decir, **el objetivo central del Control Interno es minimizar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales de la Entidad**

Ahora bien, los riesgos no se refieren única, exclusiva o principalmente a la comisión de actos dolosos o de corrupción de parte de los actores. Más importante es el riesgo que un proceso de selección “se caiga” afectando la oportuna contratación de un servicio o adquisición de un bien requerido para el desarrollo de una actividad en el plazo programado.

O también que los proyectos de inversión pública no se prioricen adecuadamente de forma tal que los limitados recursos de inversión no se destinen a atender de la mejor manera el logro de los objetivos institucionales.

En tal sentido, un paso fundamental en la implementación del Sistema de Control Interno es identificar correctamente los objetivos institucionales, y adoptar las disposiciones necesarias para que los recursos asignados se ejecuten con eficiencia y eficacia. Este es el tema central del Componente de Ambiente Control.

Una vez identificados los objetivos y establecidas las disposiciones para su logro con criterios de eficiencia y eficacia, se deben identificar los

riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos (Componente de Evaluación de Riesgos).

“Para implementar el presente componente (evaluación de riesgos) se diseñará y aplicará una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos. (Numeral 2.1 de la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado. Resolución de Contraloría 458-2008-CG).

Una vez que los riesgos sean identificados y priorizados, se deberán implementar las acciones para minimizar estos riesgos y/o para mitigar el posible daño. (Componente de Acciones de Control).

El Componente de Información y Comunicación busca implementar mecanismos que sirvan de soporte al conjunto de componentes, procesos y actividades del Sistema de Control.

El Componente de Supervisión busca garantizar la adecuada implantación de los controles y su funcionamiento, así como la adopción oportuna y sistemática de las medidas correctivas bajo un enfoque de mejoramiento continuo de la gestión.

Es claro que el Sistema de Control Interno es un proceso en sí mismo donde los componentes están relacionados entre sí. Ahora bien ello no significa que las disposiciones vigentes en el GRSM no guarden pertinencia con el Sistema de Control. Todas las Directivas vigentes abordan uno o más componentes del Sistema de Control con la atinencia que no lo hacen de manera sistémica.

A continuación se presenta un cuadro con la enumeración de las fortalezas y debilidades.

CUADRO 34
DEBILIDADES Y FORTALEZAS SEGÚN COMPONENTES DEL SCI

COMPONENTE / PRINCIPIO	DEBILIDADES	FORTALEZAS	COMENTARIOS
1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL			
1.1 Filosofía de la Dirección		X	Se aprecia una voluntad clara de la Alta Dirección respecto a los temas de Control Interno, en particular, en lo referido a la lucha contra la corrupción, que se manifiesta en

			respuestas rápidas frente a indicios o denuncias de actos irregulares. Sin embargo, se puede mejorar en la formalización / institucionalización de esta voluntad a través de la formulación de políticas y lineamientos más comprehensivas en el tema de control interno en general y una mayor difusión de las mismas.
1.2 Integridad y valores éticos		X	El GRSM goza de una buena imagen en tanto no existen mayores antecedentes de inconductas o actos dolosos de sus funcionarios. Existe un código de Ética aprobado, sin embargo se puede reforzar su difusión.
1.3 Administración Estratégica		X	El GRSM cuenta con una visión y objetivos de largo y mediano plazo claros y pertinentes lo cual se refleja en sus documentos de planificación estratégica vigentes (PDRC, PEI). Sin embargo, se considera que se puede mejorar en el tema de los lineamientos y políticas que se concreten en acciones. Por ejemplo, hay una visión y un discurso bien desarrollado en materia de ambiente pero ello no se refleja necesariamente en la asignación de recursos de inversión.
1.4 Estructura organizacional	X		El diseño organizacional actual del GRSM tiene el enfoque tradicional de funciones por unidades orgánicas lo cual no facilita la coordinación entre las áreas. A ello hay que agregar que la estructura es muy compleja con múltiples unidades ejecutoras y organismos desconcentrados bajo criterios geográficos y/o funcionales que en algunos casos dan lugar a espacios compartidos no bien definidos lo cual da lugar a superposición de competencias y que estas

			compitan entre si (caso de Proyectos Especiales versus Gerencias, Territoriales, Gerencias Sectoriales Regionales y Direcciones Regionales). De otro lado, los documentos de gestión (ROF, CAP, MOF, MAPRO) no están del todo actualizados y ameritarían ser revisados bajo los enfoques de Gestión por Resultados y de Gestión por Procesos.
1.5 Administración de los Recursos Humanos	X		Esta es una debilidad manifiesta en el GRSM. En primer lugar, existen limitaciones en para la captación de personal calificado debido a un gran déficit de la oferta existente respecto a la demanda a nivel de las entidades públicas regionales (GRSM, Municipalidades Provinciales y Distritales, organismos nacionales desconcentrados, etc. De otro lado, existen dificultades para el mantenimiento del personal ya que la rotación es alta en parte debido a limitaciones legales y económicas para la contratación de personal. La oferta de capacitación y formación de personal también es limitada.
1.6 Competencia profesional	X		Igual a lo anterior.
1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad	X		Tal como se ha señalado, se aprecia un problema a nivel de la delimitación de las competencias y jurisdicciones funcionales y sectoriales responsabilidades entre los Proyectos Especiales, Gerencias Territoriales, Gerencias Regionales y Direcciones Regionales que es conveniente resolver. Ello impide, entre otras cosas, la especialización funcional de las múltiples unidades formuladoras (26) y ejecutoras (22).
1.8 Órgano de Control Institucional		X	Se aprecia que la OCI se desempeña con autonomía funcional sin interferencias de parte de Alta Dirección del

			GRSM. Se señala que el GRSM está dentro de los GORES piloto para en materia de designación y contratación de su personal por la Contraloría General de la República.
2. COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos	X		No se cuenta con un Plan de Administración de Riesgos formalmente elaborado de acuerdo a los lineamientos de la Resolución 458-2008-CG
2.2 Identificación de Riesgos	X		No se ha realizado un proceso formal de identificación de riesgos de acuerdo a los lineamientos de la Resolución 458-2008-CG.
2.3 Valoración de riesgos	X		No se ha realizado un proceso formal de valorización de riesgos de acuerdo a los lineamientos de la Resolución 458-2008-CG.
2.4 Respuesta al riesgo			No se ha formulado un plan de contingencia o de respuestas a los riesgos de acuerdo a los lineamientos de la Resolución 458-2008-CG.
3. COMPONENTE ACCIONES DE CONTROL			
3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación	X		En la actualidad existen procedimientos de autorización y aprobación para los procesos administrativos. En la medida que estos procesos y procedimientos sean reformulados y/o revisados bajo el enfoque de Gestión por Procesos entonces también se tendrán que revisar los procedimientos de aprobación y autorización. En el caso de los procedimientos de las operaciones de línea, se amerita un mayor análisis y revisión.
3.2 Segregación de funciones	X		Igual que el anterior. En la actualidad existe segregación de funciones en los procesos administrativos.. Igualmente, en la medida que estos procesos y procedimientos sean reformulados y/o revisados bajo el enfoque de Gestión por Procesos

			entonces también se tendrán que revisar que exista una adecuada segregación de funciones. En el caso de los procedimientos de las operaciones de línea, se amerita un mayor análisis y revisión, en particular por las limitaciones de personal que se da en estas áreas (Gerencias Regionales principalmente).
3.3 Evaluación Costo-Beneficio	X		Al no haberse realizado un proceso formal de evaluación de riesgos tampoco se ha realizado la evaluación del costo de implementación de controles versus el beneficio de la disminución de riesgos.
3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	X	X	Existen controles para limitar el acceso a recursos y archivos del GRSM al personal autorizado. Sin embargo, en algunas áreas se aprecian limitaciones físicas para el archivo de documentos sobre todo a nivel de la documentación que está a cargo de cada trabajador.
3.5 Verificaciones y conciliaciones	X	X	Se realizan verificaciones y conciliaciones pero de manera limitada (conciliaciones bancarias, inventarios, etc.) aunque de manera limitada en cuanto a oportunidad y periodicidad.
3.6 Evaluación de desempeño	X		Se aprecia que las evaluaciones de desempeño que se realizan son básicamente de carácter formal (para el cumplimiento de las normas) y no tanto con fines de mejoramiento. En todo caso su alcance en cuanto a cobertura y periodicidad es limitado.
3.7 Rendición de cuentas	X	X	La rendición de cuentas se realiza en forma parcial. Por el lado financiero, no se evidencian mayores problemas. Sin embargo, se aprecian limitaciones en la rendición de cuentas de resultados de la gestión de los trabajadores en forma individual.
3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas	X		Solo existe un clasificador de cargos que en la práctica no se aplica mayormente, e

			igualmente se cuenta con un Manual de Procedimientos que no está actualizado ni vigente. No existe un mapa de procesos ni de procedimientos formalmente elaborado, validado y aprobado.
3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas	X		No se realiza una revisión y evaluación sistemática de los procesos, actividades y tareas. La revisión en todo caso se limita a verificar que los procedimientos existentes se cumplan.
3.10 Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones	X		No se han aplicado mecanismos de certificación y de aseguramiento de calidad tales como el CMMI (Capability Maturity Model for Integration), el ITIL (Information Technologies Infrastructure Library), el ISO o similares, tal como recomienda la norma.
4. COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIONES			
4.1 Funciones y características de la información	X	X	Existen directivas para la comunicación externa pero su alcance se limita básicamente a especificaciones de formatos, normas para el acceso y difusión de las mismas, etc.
4.2 Información y responsabilidad	X		La norma establece que se debe promover la comunicación personal y directa lo cual sin embargo se da de manera limitada.
4.3 Calidad y suficiencia de la información	X		Salvo la información "dura" reportada a los organismos de nivel nacional (SIAF, SICON, SEACE, etc.) no se cuenta con políticas específicas para asegurar la calidad de la información en otros temas.
4.4 Sistemas de información	X	X	Existen disposiciones específicas para el desarrollo de aplicaciones de sistemas de información (ejemplo, trámite documentario), el control de uso de equipos, acceso a correos electrónicos, etc. Sin embargo se requieren de planes estratégicos de sistemas de información de mediano y largo plazo que

			asegure la incorporación de nuevas tecnologías, sistemas, y aplicaciones de forma sistemática, y que además cuente con los recursos necesarios. Las iniciativas que se implementan resultan esfuerzos parciales y muchas veces no cuenta con los recursos suficientes.
4.5 Flexibilidad al cambio	X	X	Se dan cambios para incorporar nuevas tecnologías y aplicaciones, la respuesta es algo lenta, en parte por limitaciones en la asignación de recursos.
4.6 Archivo institucional	X	X	Se cuenta con un órgano específico para la administración del archivo documentario institucional el mismo que cuenta con un local asignado. Sin embargo, hay medidas que se pueden implementar para mejorar la gestión documentaria (Por ejemplo la digitalización del archivo documentario).
4.7 Comunicación interna		X	Existe un sistema de gestión documentaria interna y una directiva que lo regula.
4.8 Comunicación externa		X	Existe una directiva que establece la formulación de estrategias de medios y la elaboración de planes de comunicación para las unidades orgánicas de la entidad.
4.9 Canales de comunicación	X	X	Existen medios técnicos adecuados para un adecuado flujo de comunicaciones (vertical y horizontal), tales como el portal web y el correo institucional. Sin embargo su uso como medio de comunicación e información es limitado.
5. COMPONENTE SUPERVISION			
5.1 Actividades de prevención y monitoreo	X		Este aspecto se refiere a la revisión y seguimiento permanente de los disposiciones establecidas en los documentos de gestión para asegurar su cumplimiento (ROF, CAP, MOF, Directivas, etc.) así como al uso permanente de indicadores de gestión para medir la producción diaria en

			aspectos centrales a la gestión de la entidad. Tal como se ha señalado, la aplicación de los documentos de gestión vigentes es limitada y en cuanto al uso de indicadores de medición de la producción diaria estos no se aplican.
5.2 Seguimiento de resultados	X		Este aspecto se refiere a la elaboración de Reportes de Deficiencias sistemáticos y permanentes como resultado de las actividades de prevención y monitoreo arriba señaladas. Esta práctica no está instalada en el GRSM-
5.3 Compromiso de mejoramiento	X		Este aspecto se refiere principalmente a la ejecución de actividades permanentes de mejora a partir de dos fuentes: la evaluación de fuentes independientes y principalmente la autoevaluación. La implementación de medidas correctivas de fuentes externas o independientes es algo que se da (recomendaciones de órganos de control). Sin embargo la aplicación de la autoevaluación y auto control no es algo que se aplique de manera expresa y formal.

Las debilidades anotadas indican que hay muchos aspectos que implementar en materia de control interno, los cuales están directamente relacionados con el hecho que el Sistema de Control Interno es un proceso en sí mismo y que este recién se está empezando a implementar en el GRSM.

X. ASPECTOS A IMPLEMENTAR

A. Objetivo

Identificar las principales acciones a desarrollar en la Fase de Implementación para el cierre de brechas.

B. Actividades realizadas

Se analizaron las debilidades y fortalezas actualmente existentes en cada uno de los principios y componentes del Sistema de Control Interno en la Sede Central del GRSM y se procedió a identificar las principales aspectos a considerar para el cierre de la brechas.

C. Resultados de la identificación de los Aspectos para el Cierre de Brechas.

A continuación se presentan los resultados.

CUADRO 35
ASPECTOS A IMPLEMENTAR PARA EL CIERRE DE BRECHAS

COMPONENTE / PRINCIPIO	ASPECTO A IMPLEMENTAR
1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	
1.1 Filosofía de la Dirección	Implementar plan de comunicación en control interno para difundir las Normas de Control Interno y sensibilizar al personal del control interno como herramienta de mejoramiento continuo de la gestión.
1.2 Integridad y valores éticos	Difusión del Código de Ética entre el personal.
1.3 Administración Estratégica	Reforzar la aplicación de los lineamientos y políticas en materia de priorización de inversiones, en particular, sostener una cartera de inversiones de mediano y largo plazo.
1.4 Estructura organizacional	• Revisar el diseño organizacional del Pliego del GRSM con el fin de reducir su complejidad (número de organismos desconcentrados) y definiendo con mayor claridad sus respectivos ámbitos de competencias en lo funcional, sectorial, y territorial. Específicamente: - Establecer <u>criterios</u> para la definición de roles (jurisdicciones territoriales, competencias sectoriales, quien formula y quien ejecuta, etc.). - Revisar y precisar los roles de los Proyectos (PEHCBM, PEAM, PROCEJA) - Revisar las competencias y funciones específicas de las Gerencias Regionales y de las Direcciones Regionales Sectoriales - Revisar los roles de las Gerencias Territoriales • Formular el Programa de Desarrollo Institucional establecido en el numeral 6, del literal p, del Art. 21 de la Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales el cual incorpore el enfoque de la Gestión por Resultados y de la Gestión por

	Procesos, de acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Ley N° 27658 y DS 004-2013-PCM). • Ello implica revisar y reformular los documentos de gestión del GRSM (ROF, MOF, Manual de Procedimientos) para incorporar en ellos la lógica de la gestión de Presupuesto por Resultados y de los Programas Presupuestales, entre otros.
1.5 Administración de los Recursos Humanos	Como parte del Programa de Desarrollo Institucional, establecer políticas y planes en materia de personal de mediano y largo plazo para la aplicación progresiva de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. En el corto plazo implementar procesos y procedimientos de inducción al personal según los requerimientos del área y del cargo.
1.6 Competencia profesional	Revisar y actualizar el Clasificador de Cargos vigente.
1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad	Revisar y actualizar MOF y Clasificador de Cargos, y Manual de Procedimientos.
1.8 Órgano de Control Institucional	Seguir en la iniciativa de la designación y contratación de sus funcionarios por la CGR. Solicitar formalmente al Titular de la OCI una intervención más proactiva en materia de control previo y concurrente.
2. COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	
2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos	Designar formalmente un equipo de trabajo para la formulación e implementación del Plan de Administración de Riesgos de acuerdo a los lineamientos de la Resolución 458-2008-CG
2.2 Identificación de Riesgos	Dictar disposiciones específicas para que las unidades orgánicas del GRSM, en coordinación con el Equipo de Trabajo antes mencionado, realicen la identificación de riesgos en las áreas de su competencia, con particular énfasis en los riesgos de cumplimiento de objetivos.
2.3 Valoración de riesgos	IDEM. Dictar disposiciones específicas para que las unidades orgánicas del GRSM, en coordinación con el Equipo de Trabajo, realicen la valorización de los riesgos identificados, aplicando los lineamientos de la Resolución 458-2008-CG.
2.4 Respuesta al riesgo	Una vez efectuada la identificación y valorización de los riesgos se deberá proceder a formular los planes y acciones de respuesta a los mismos.
3. COMPONENTE ACCIONES DE CONTROL	
3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación	En el marco de la revisión del ROF, MOF y Manual de Procedimientos se deberá revisar los procedimientos de aprobación y autorización, especialmente en los procesos y procedimientos de las operaciones de los órganos de línea (Gerencias Regionales).
3.2 Segregación de funciones	Igual que el anterior.
3.3 Evaluación Costo-Beneficio	Una vez realizada la valorización de los riesgos y de las respuestas respectivas se deberá realizar el análisis de costo beneficio a efectos de decidir su implementación o reformulación.
3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	En el marco de la revisión del MOF y Manual de Procedimientos se deberá revisar los controles de acceso a los recursos y archivos.
3.5 Verificaciones y conciliaciones	IDEM. En el marco de la revisión del, MOF y Manual de Procedimientos se deberá revisar los procedimientos de las verificaciones y conciliaciones.

3.6 Evaluación de desempeño	Formular e implementar sistema de medición de desempeño para la evaluación y seguimiento de la gestión diaria de cada unidad orgánica. Ello pasa por establecer indicadores para cada área y mecanismos de reporte sistematizados y de fácil operación.
3.6 Rendición de cuentas	Formular e implementar mecanismos para la rendición de cuentas de los funcionarios y personal en general referidos al desarrollo de actividades y cumplimiento de metas. Ello pasa por establecer indicadores para cada área y mecanismos de reporte sistematizados y de fácil operación.
3.7 Documentación de procesos, actividades y tareas	En el marco de la revisión del MOF y Manual de Procedimientos se deberá documentar los procesos y procedimientos aplicando los estándares definidos por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.
3.8 Revisión de procesos, actividades y tareas	Incorporar dentro del Programa de Desarrollo Institucional disposiciones específicas para la revisión de procesos y procedimientos y la actualización de los documentos de gestión.
3.9 Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones	Incorporar como objetivo de mediano plazo dentro del Programa de Desarrollo Institucional la certificación de calidad a cargo organizaciones internacionales de los procesos y procedimientos del área de sistemas.
4. COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIONES	
4.1 Funciones y características de la información	Formular un plan de comunicaciones internas que identifique los requerimientos de información de cada unidad orgánica y que desarrolle los mecanismos para atender estos requerimientos, con énfasis en la información referida al cumplimiento de metas. Por ejemplo, información de la ejecución de las oficinas de logística de las unidades ejecutoras del Pliego a la Oficina de Logística de la Sede Central para que pueda realizar el seguimiento y ejercer su rectoría.
4.2 Información y responsabilidad	Establecer mecanismos para promover la comunicación interna entre las áreas. Formular protocolos para una comunicación más abierta (descendente, horizontal y ascendente).
4.3 Calidad y suficiencia de la información	Establecer disposiciones expresas que señalen la responsabilidad de cada trabajador de la calidad y suficiencia de la información que elaboren y suministren.
4.4 Sistemas de información	Formular y aprobar a nivel de directiva un Plan de Sistemas de Información para la Sede Central del GRSM con metas de corto, mediano y largo plazo que incluya acciones, metas, cronogramas de cumplimiento y la asignación de los recursos requeridos para su ejecución.
4.5 Flexibilidad al cambio	El Plan de Sistemas mencionado debe considerar la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías y debe ser flexible y abierto al cambio.
4.6 Archivo institucional	Se debe evaluar alternativas para mejorar la infraestructura disponible a nivel de las dependencias de la Sede Central. A nivel institucional, implementar la digitalización del archivo institucional.
4.7 Comunicación interna	Formular un Plan de Comunicaciones que establezca líneas de comunicación interna entre el personal y entre las áreas más abiertas y fluidas. Asimismo, se debe establecer un sistema de comunicación interna (tipo correo institucional) que sea de uso obligatorio y vinculante para todo el personal.
4.8 Comunicación externa	El Plan de Comunicaciones mencionado debe incluir las líneas de comunicación y protocolos para las comunicaciones externas con terceros y la atención de los requerimientos de los usuarios de los servicios del gobierno regional.

4.9 Canales de comunicación	IDEM. El Plan de Comunicaciones debe establecer los canales de comunicación internos y externos de la Institución, fortaleciendo los existentes (portal WEB, correo institucional).
5. COMPONENTE SUPERVISION	
5.1 Actividades de prevención y monitoreo	Establecer disposiciones para la revisión y el seguimiento permanente del cumplimiento de las disposiciones establecidas en los documentos de gestión (ROF, CAP, MOF, Directivas, etc.) así como al uso de indicadores de desempeño para medir la producción diaria en aspectos centrales a la gestión de la entidad.
5.2 Seguimiento de resultados	Una vez establecidos los indicadores de desempeño se deben desarrollar aplicaciones para hacer el seguimiento y elaborar Reportes de Deficiencias de manera sistemática y permanente.
5.3 Compromiso de mejoramiento	Se debe establecer mecanismos para hacer el seguimiento del cumplimiento de las medidas correctivas que se formulen a nivel interno (no solo las de los órganos de control) que tengan como base los principios de autoevaluación y autocontrol.

D. Conclusiones de la identificación de los Aspectos a Implementar para el Cierre de Brechas.

Tal como se aprecia, se ha identificado un gran número de aspectos a implementar en casi todos los componentes del Sistema de Control Interno, lo se justifica por el hecho ya mencionado que el Sistema de Control Interno en su proceso en sí mismo y este proceso recién se está empezando a desarrollar en la Sede Central del GRSM.

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El Programa de Trabajo se elaboró sujetándose a los lineamientos del marco normativo correspondiente: Resolución de Contraloría General 320-2006-CG Normas de Control Interno, Resolución de Contraloría General 458-2008-CG que aprueba la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, Resolución de Contraloría General 149-2016-CG Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado y el documento Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM).

Asimismo, complementariamente se consultó un gran número de documentos de referencias nacionales e internacionales, entre ellos:

- Control Interno – Marco Integrado: Resumen Ejecutivo. Commiittee of Sponsoring Organiztions of the Treadway Commision, Mayo 2013.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaria de Gestión Pública, PCM. Octubre 2012.
- Documento orientador: “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM”, Secretaría de Gestión Pública, PCM. 2014.

- Marco Conceptual del Control Interno. Programa de Buen Gobierno y Reforma del Estado. GIZ – Contraloría General de la República. Agosto, 2014.
 - Articulación del Sistema de Control interno y la Modernización de la Gestión Pública. MINCETUR. 2014
 - Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado – año 2014. Programa de Buen Gobierno y Reforma del Estado. GIZ – Contraloría General de la República. Agosto. Octubre 2015.
 - Guía práctica para el relevamiento de información y caracterización de los procesos. Ministerio de Economía y Finanzas Mapeo de Procesos, Identificación de Oportunidades de Mejora y Rediseño de Procesos. Diciembre 2013.
 - Guía para la evaluación del proceso de control interno. Contraloría General. Diciembre 2008.
 - Informes de Diagnóstico de diversas entidades del Estado (MINSA, MINEDU, ESSALUD, FONCODES, GOREMAD, etc.).
- En relación a las actividades de Análisis de la Concordancia Normativa de las Directivas internas y las Normas de Control Interno.:
 - Se relevaron todas las Directivas emitidas por el GRSM desde el 2003 a la fecha (86 en total de las cuales 61 de ellas son vigentes). Un punto importante a señalar es que en estas directivas no se hace referencia expresa a la resolución de Contraloría General 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno (solo se hace referencia a la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y en otros pocos casos a la Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado).
 - El hecho es que estas directivas han sido emitidas para regular aspectos específicos de carácter sectorial o de los sistemas administrativos, mas no han tenido el propósito expreso de adecuarse al marco normativo específico del Sistema de Control Interno. Dicho esto sin embargo, ello no significa que no se hayan abordado aspectos del Sistema de Control Interno sino que, cuando lo han hecho, lo han hecho de manera no sistemática.
 - En relación a las actividades de Identificación de Procesos
 - La actividad se realizó de acuerdo a los lineamientos del documento "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública" de la PCM, de acuerdo a lo señalado en la Directiva N° 013-016-CG.
 - A efectos de identificar los fines y objetivos de la entidad se tomó como base las competencias y funciones específicas del marco normativo de los Gobiernos Regionales (Capítulo XIV, del Título IV de la Constitución, Ley 277783 Ley de Bases de la Descentralización, y sobre todo, la Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales).
 - Se realizó el análisis de los Fines y Propósitos de la entidad, se elaboró la Matriz de Cliente- Producto, el Mapa de Macroprocesos, y el Inventario de Subprocesos.
 - Cabe señalarse que el análisis de los subprocesos de carácter operacional se ha llegado al nivel de Proceso 1. El desarrollo del

detalle de los subprocesos de nivel 2, o según el caso 3, se deberá realizar en la etapa de Cierre de Brechas. Ello se explica por la particularidad de los Gobiernos Regionales que reúnen las funciones de numerosos Ministerios y Organismos Descentralizados del Gobierno Central. (Específicamente, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece hasta 213 funciones específicas en 24 sectores o materias diferentes).

- En relación a la aplicación de encuestas para la medición del grado de madurez del Sistema de Control Interno en la sede Central
 - En términos generales se apreció que las calificaciones de los componentes se centraron alrededor del valor de 3 correspondiente al calificativo “Se cumple aceptablemente”, valor que se considera un tanto elevado pero que se explica en tanto corresponde a la percepción de los encuestados, la cual es más subjetiva que objetiva.
 - En tal sentido, estas calificaciones han servido como referencias generales y se han complementado con los resultados del análisis normativo de las directivas internas y la información relevada directamente de los funcionarios y responsables de las Unidades Orgánicas.
- En relación a la Identificación de Debilidades y Fortalezas y de Aspectos a Implementar.
 - A partir de la información relevada se evaluaron las debilidades y fortalezas actualmente existentes en el Sistema de Control Interno de la Sede Central del GRSM y se identificaron los aspectos a ser considerados en la Etapa de Cierre de Brechas.
 - Se ha identificado numerosos aspectos a implementar en casi todos los componentes del Sistema de Control Interno, lo cual –tal como se ha señalado- se justifica por el hecho que el Sistema de Control Interno en su proceso que recién se está empezando a desarrollar en la Sede Central del GRSM.
- En términos generales los grandes aspectos a ser considerados en la Etapa de Cierre de Brechas son:
 - Revisar el diseño organizacional a nivel de Pliego para reducir su complejidad (tanto en el número de organismos desconcentrados y descentralizados así como en el número de unidades orgánicas al interior de cada una de ellas).
 - Revisar los roles y objetivos de cada una de ellas con criterios territoriales, funcionales y sectoriales claros a efectos de evitar superposición de jurisdicciones y competencias.
 - Establecer el Programa de Desarrollo Institucional a nivel de Pliego, de acuerdo a lo establecido en el numeral 6, literal p, del Art. 21 de la Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en el cual se establezcan los objetivos de corto, mediano y largo plazo en materia de fortalecimiento institucional.
 - Incorporar el enfoque de la Gestión por Resultados y de la Gestión por Procesos en los documentos de gestión del GRSM (ROF, MOF,

Manual de Procedimientos), de acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Ley N° 27658 y DS 004-2013-PCM).

- Formular el Plan de Administración de Riesgos, de acuerdo a las Normas de Control Interno (Resolución de Contraloría General 320-2006-CG) y la metodología establecida en la Resolución 458-2008-CG).
- Formular el Plan de Sistemas de la Sede Central del GRSM con objetivos de corto, mediano y largo plazo, y que asegure la asignación de recursos para su implementación.

Finalmente para señalar que el alcance y la oportunidad de la intervención en cada uno de estos aspectos deberán ser establecidos en el Programa de Trabajo para el Cierre de Brechas.

ANEXOS

ANEXO 1

- Instructivo Encuesta Concordancia Normativa
- Instructivo Identificación de Procesos
- Instructivo Encuesta OTI
- Instructivo Encuesta a Coordinadores
- Instructivo Encuesta al Personal

INSTRUCTIVO

ENCUESTA CONCORDANCIA DEL MARCO NORMATIVO INTERNO DEL GRSM Y LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

1. OBJETIVO

La presente actividad se enmarca en el proceso de Elaboración del Diagnóstico para la Implementación del Sistema de Control Interno (SCI).

El objetivo general es identificar las brechas existentes entre las normas internas vigentes del GRSM y las normas del Sistema de Control Interno reguladas por la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG con el fin de establecer las brechas y las oportunidades de mejora existentes a efectos de ser consideradas en la Etapa de Implementación.

Los objetivos específicos son:

- Establecer la cobertura de las normas internas del GRSM respecto al SCI: (¿las normas internas cubren adecuadamente los diversos Componentes del SCI?),
- la pertinencia de las normas internas vigentes respecto a la práctica (¿las normas existentes son consistentes con la realidad del “día a día”?).
- la aplicación de las normas en la práctica (¿las normas internas vigentes son conocidas y aplicadas por los funcionarios y el personal de las áreas?).

2. DIRIGIDO A:

Responsables jerárquicos y coordinadores de las unidades orgánicas de la Sede Central del GRSM.

3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan conceptos básicos tomados del documento “Marco conceptual del Sistema de Control Interno (Contraloría General – GIZ. 2014) el cual ha sido elaborado con base al Informe COSO 2013 y constituye la versión más actualizada del SCI. (Para mayor referencia se puede consultar este documento en la carpeta de COMPARTIDOS / COMITÉ IMPLEMENTACION SCI / REFERENCIAS).

CONCEPTOS BASICOS DEL SCI (COSO 2013)

La más reciente definición del Sistema de Control Interno la encontramos en el documento Marco Conceptual del Sistema de Control Interno el cual ha sido elaborado con base al Informe COSO 2013 (1).

“ (...) es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica.

El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes:

- 1. Ambiente de Control: se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven*

de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno.

El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

2. *Evaluación del riesgo: El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. Se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos.*

La evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno.

3. *Actividades de Control: Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.*

Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control. Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control.

Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control. Las actividades de control comprenden los principios de desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas para las actividades de control.

4. *Información y Comunicación: La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.*

La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la entidad, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la entidad. Esto permite al personal recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre el hecho que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio. La comunicación externa permite la entrada de información relevante de fuera y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

La información y comunicación para mejorar el control interno comprende los principios

de obtención y utilización de información relevante y de calidad, comunicación interna para apoyar el buen funcionamiento del sistema de control interno y comunicación con partes externas sobre aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.

5. *Actividades de Supervisión: Las actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación.*

El sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando. Es importante incorporar mecanismos de evaluación del Control Interno en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora.

Las actividades de supervisión del Control Interno comprenden los principios de selección y desarrollo de evaluaciones continuas o periódicas y la evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.

4. INDICACIONES

Favor llenar la encuesta adjunta. Para referencia se adjunta Anexo Relación de Directivas (RER) GRSM.

Una vez completado el formato enviarlo al siguiente e-mail:

comitesci@regionsanmartin.gob.pe

ENCUESTA

NORMAS INTERNAS DEL GRSM EN EL MARCO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

AREA/UNIDAD ORGANICA:	FECHA:

1. En una escala del 01 al 05, donde el 01 es el valor más bajo y 05 el más alto, como califica a los siguientes documentos de gestión en términos de su cobertura (¿cubre todos los aspectos que deberían cubrir?), su pertinencia (¿son consistentes con lo que se hace en el día a día?) y su aplicación (¿el personal conoce las normas y las aplica permanentemente?).

NORMA	COBERTURA	PERTINENCIA	APLICACION
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)			
Cuadro de Asignación de Personal (CAP)			
Manual de Organización y Funciones (MOF) / Clasificador de cargos			
Manual de Procedimientos			

Comentarios:

2. En relación a los siguientes los documentos de gestión ¿Existen normas internas específicas (Ordenanzas, Resoluciones Regionales, Directivas, Reglamentos, Manuales, etc.) que regulen la gestión en su área? Si la respuesta es SI, favor detallar.

SI

NO

Norma Interna	Descripción, materia que regula	Notas/Observaciones

Comentarios:

3. En relación a las normas de control interno arriba detalladas, usando la misma escala del 01 al 05, cómo calificaría su idoneidad en términos de los criterios de cobertura, pertinencia y aplicación arriba indicados?			
NORMA	COBERTURA	PERTINENCIA	APLICACION
Comentarios			

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

INSTRUCTIVO

IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA SEDE CENTRAL GRSM

5. OBJETIVO

La presente actividad se enmarca en el proceso de Elaboración del Diagnóstico para la Implementación del Sistema de Control Interno (SCI). El objetivo general es identificar las brechas existentes entre la situación actual del SCI en la Sede Central y la situación óptima establecida en las Normas de Control Interno (NCI).

El objetivo específico es identificar los principales procesos que actualmente realizan las unidades orgánicas de la Sede Central del GRSM.

6. DIRIGIDO A:

Responsables jerárquicos y coordinadores de las unidades orgánicas de la Sede Central del GRSM.

7. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

- Proceso: es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Los procesos suelen involucrar combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones.

Los procesos tienen las siguientes características:

- Tienen un propósito claro.
 - Pueden descomponerse en actividades y tareas (procedimientos).
 - Tienen entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.
 - Se pueden identificar tiempos, recursos, y responsables.
- Tipos de procesos:
 - Procesos Estratégicos: son los que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización. (Por ejemplo, la formulación de Planes y la evaluación del resultado de los Planes).
 - Procesos operativos (o misionales): son los directamente relacionados con la prestación de bienes y servicios al ciudadano, entidad, empresa, etc. Son los que agregan valor a los productos. También se les conoce como las “actividades de línea” de la entidad.
 - Procesos de soporte: son aquellos necesarios para el funcionamiento de la entidad. Principalmente son los referidos a los Sistemas Administrativos procesos a cargo de las Áreas de Administración.

- Niveles de procesos: Los procesos usualmente no son únicos sino son varios que se dan secuencialmente.
 - Proceso de Nivel 0 (o Macro proceso): se refiere a un grupo de procesos que busca atender una necesidad (o objetivo) agregado. Por ejemplo: la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento de la entidad (la Logística) es un macro proceso en sí.
 - Proceso de Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
 - Proceso de Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
 - Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Este a su vez se desagrega en procedimientos.
- Producto: prestación (bien, servicio) que genera una entidad (en este caso, la unidad orgánica) para atender una necesidad con un fin específico. Un producto es el resultado de un proceso. Los productos según su naturaleza pueden ser finales o intermedios. Los productos intermedios son aquellos que sirven de insumo para otro proceso. Los productos finales son aquellos que resuelven la necesidad que se busca atender. Por ejemplo, Por ejemplo: Si el Gobierno Regional busca atender a pobladores afectados por una inundación y para ello se elabora un Plan. El Plan es un producto intermedio. El producto final es la atención a los pobladores”.
- Proveedor: es la persona o entidad (en este caso la unidad orgánica) que elabora o brinda el producto.
- Cliente: es el usuario o destinatario de las prestaciones (bienes o servicios) generados por la entidad. Los Clientes pueden ser externos o internos. Siguiendo el ejemplo anterior: El Plan elaborado es remitido al área de Infraestructura para que lo implemente. En este caso Infraestructura sería el cliente interno y el cliente externo sería la población atendida.
- Indicador: Es una medida asociada a una característica del resultado o producto, al uso de recursos o al proceso en sí; que permite a través de su medición en periodos sucesivos evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- Metas: Resultado futuro que se intenta alcanzar y son “hitos” que guían la acción. Pueden ser de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor numérico o un rango.

8. PASOS PARA LA IDENTIFICACION DE PROCESOS

- a. Analizar el marco legal de creación del GRSM (Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales) con el fin de conocer la misión y los fines institucionales para el cual el Gobierno Regional fue creado, así como las competencias y funciones específicas autorizadas y que regulan sus actividades.

A manera de referencia y para facilitar la tarea, en el acápite 3.1 del en el Anexo A

“Análisis de Procesos de la UE Sede Central GRSM” se presenta un análisis para su consideración.

b. Identificar los Productos y Clientes de la Unidad.

A partir del análisis del marco legal de la entidad identificar los productos (bienes y/o servicios) que brinda la unidad, los destinatarios de estos productos, y elaborar la Matriz Cliente Producto. (A manera de referencia, en el acápite 3.2 del documento de trabajo se presenta la Matriz Cliente Producto del GRSM a nivel de macro procesos.

Para el presente caso, solamente se presentará una relación simple de los principales productos de la unidad orgánica y sus respectivos clientes según el formato que se presenta a continuación.

FORMATO
PRODUCTOS – CLIENTES

CUADRO PRODUCTOS – CLIENTES			
RESPONSABLE:			FECHA:
UNIDAD ORGANICA			
PRODUCTO(S)	CLIENTE(S)	NOTA(S)	
		<i>(en caso necesario)</i>	

c. Determinar los procesos de la unidad

A partir del análisis del marco legal de la entidad y de la Identificación de los Productos y Clientes proceder a identificar los principales procesos que actualmente realiza la Unidad Orgánica.

Para ello se recomienda revisar con atención las funciones específicas en las materias a cargo de la Gerencia. (Por ejemplo, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico está relacionada con los procesos en materia de industria, comercio, promoción de las exportaciones regionales, turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos, agricultura y MYPES).

En el caso de las Gerencias, un punto importante es no confundir las funciones a

cargo de la Unidad Orgánica (la Gerencia) de las funciones a cargo de las Direcciones Regionales sectoriales.

Para presentar la relación de los procesos identificados usar el Formato “Inventario de Procesos” del Anexo C.

**FORMATO
INVENTARIO DE PROCESOS**

INVENTARIO DE PROCESOS					
N°	Procesos de Nivel 0	N°	Procesos de Nivel 1	N°	Procesos de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2
				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2
				03	PROCESO C
03.1.2	Proceso C1.2				
03.2	Proceso C2	03.2.1	Proceso C2.1		
		03.2.2	Proceso C2.2		

Elaboración: SGP/PCM - 2014

CUESTIONARIO DE VERIFICACION			
MEDICION DE GRADO DE IMPLEMENTACION DE COMPONENTES DE CONTROL INTERNO			
OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION			
INSTRUCCIONES: Marcar cada respuesta con un valor del 1 al 5 de acuerdo al siguiente detalle.	6. No se cumple.		
	7. Se cumple muy limitadamente.		
	8. Se cumple aceptablemente.		
	9. Se cumple en alto grado.		
	10. Se cumple plenamente.		
COMPONENTE ACCIONES DE CONTROL			
N°	TEMA	RPTA.	NOTAS/COMENTARIOS
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones			
23	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información.		
24	Es restringido el acceso a la sala de cómputo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup).		
25	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información		
26	La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático		

27	El Área de informática cuenta con un Plan de Contingencias		
28	Se han definido los controles de acceso general (seguridad Física y Lógica de los equipos centrales)		
29	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios (contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente.		
30	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso.		
31	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)		
32	Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas.		
33	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.		
34	La entidad ha establecido controles para la adquisición paquetes software		

CUESTIONARIO MEDICION DE GRADO DE IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO COORDINADORES					
NOMBRE		UNIDAD ORGANICA		FECHA	
INSTRUCCIONES: Marcar cada respuesta con un valor del 1 al 5 de acuerdo al siguiente detalle.		11. No se cumple.			
		12. Se cumple muy limitadamente.			
		13. Se cumple aceptablemente.			
		14. Se cumple en alto grado.			
		15. Se cumple plenamente.			
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL					
N°	MATERIA			RPTA.	
	Administración Estratégica				
B14	Los planes estratégicos operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados				
B15	El plan operativo de la unidad orgánica es revisado y evaluado periódicamente para conocer los resultados alcanzados y detectar desviaciones.				
B16	La Alta Dirección ha efectuado un análisis situacional de las prestaciones y servicios a cargo del GRSM para definir su direccionamiento y su mejor desarrollo.				
B17	Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados				
	Estructura organizacional				
B18	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad				
B19	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas				
B20	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado				
B21	Las personas que laboran en la unidad orgánica ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)				
B22	El personal conoce los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades del GRSM.				
B23	Se cuenta con manuales de procesos y sus respectivo flujogramas que explicitan los procesos, procedimientos y tareas que realizan las unidades orgánicas del GRSM.				
	Administración de los Recursos Humanos				

B28	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas	
Competencia profesional		
B29	El perfil, requisitos y competencias para cada cargo previsto en el CAP han sido debidamente identificados y constan en un documento normativo (perfil del cargo)	
B30	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo	
B31	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno	
Asignación de autoridad y responsabilidad		
B32	La autoridad y responsabilidades del personal están claramente definidas en manuales, reglamentos u otros documentos normativos y son conocidos por ellos.	
B33	Los documentos normativos relacionadas con el personal (Manuales, Reglamentos, Códigos, etc.) son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados	
B34	El personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden	
Órgano de Control Institucional		
B35	El Órgano de Control evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo	
B36	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI	
B37	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad	
COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS		
N°.	MATERIA	RPTA.
Planeamiento de la Administración de Riesgos		
B1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos	
B2	La Dirección (Alta Dirección, Direcciones, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos	
B3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos	
B4	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos	
Identificación de Riesgos		

B5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo	
B6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades	
B7	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos	
B8	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)	
Valoración de riesgos		
B9	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)	
B10	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)	
B11	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito	
Respuesta al riesgo		
B12	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados	
B13	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos	
COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL		
N°.	MATERIA	RPTA.
Evaluación Costo-Beneficio		
B5	El costo de los controles establecidos para las actividades expuestas a riesgos de error o fraude está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)	
B6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener	

INSTRUCTIVO

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE VERIFICACION DE COMPONENTES DEL SCI

9. DIRIGIDO A

Coordinadores ante el Comité de Implementación del Sistema de Control Interno del GRSM.

10. INDICACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA SEDE CENTRAL GRSM

- El cuestionario está dirigido a todo el personal que labora en la Unidad Orgánica independientemente del Cargo o Modalidad de Contratación.
- En el caso de Unidades Orgánicas que tengan dependencias desconcentradas (que tengan varios locales) será suficiente que el cuestionario se aplique en la sede principal.
- El cuestionario se podrá entregar al personal para su llenado en versión impresa o en versión digital y se dará un plazo de 24 horas para que lo entreguen debidamente llenado.
- Transcurrido el plazo se procederá a tabular los datos de los cuestionarios recibidos. A este efecto se empleará el formato excel “Tabulación de Resultados del Cuestionario al Personal de Verificación de Componentes del SCI”. El formato será remitido al correo de cada Coordinador y también estará disponible en la carpeta de COMPARTIDOS / COMITÉ IMPLEMENTACION SCI / INSTRUMENTOS METODOLOGIA SCI.
- A efectos de la tabulación de los datos en el formato, de ser necesario, se recomienda que los Coordinadores soliciten el apoyo del personal Secretarial o de apoyo administrativo de sus oficinas.
- La hoja excel de Tabulación de Datos será remitida al correo institucional del Comité comitesci@regionsanmartin.gob.pe a más tardar el día viernes 18 de noviembre.
- Los cuestionarios llenados y la hoja de tabulación de datos impresa se remitirán en sobre cerrado a la Oficina Regional de Administración a la atención de El Comité de Implementación del Sistema de Control Interno.
- El cuestionario en versión digital se les hará llegar a sus respectivos correos electrónicos. Asimismo, están disponibles en la carpeta de COMPARTIDOS / COMITÉ IMPLEMENTACION SCI / INSTRUMENTOS METODOLOGIA SCI

11. INDICACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA COORDINADORES

- d. El cuestionario está dirigido a los Coordinadores de las Unidades Orgánicas.
- e. El cuestionario debidamente llenado se remitirá al correo institucional del Comité comitesci@regionsanmartin.gob.pe a más tardar el día jueves 17 de noviembre.
- f. El cuestionario en versión digital se les hará llegar a sus respectivos correos electrónicos. Asimismo, están disponibles en la carpeta de COMPARTIDOS / COMITÉ IMPLEMENTACION SCI / INSTRUMENTOS METODOLOGIA SCI.

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

COMITÉ DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA SEDE CENTRAL GRSM

DIRECTORIO DE TITULARES Y COORDINADORES DE UNIDADES ORGANICAS DE LA SEDE CENTRAL

• Unidad Orgánica: Procuraduría Regional • Titular: Abog. César Augusto Olano Rojas • Coordinador: Abog. Jorge Acosta Rengifo • Correo: arbitralesppr.sm@gmail.com • Teléfono: 042-562285
• Unidad Orgánica: Oficina Regional de Asesoría Legal • Titular: Abog. Silvia Failoc Chávez • Coordinador: Abog. Wilder José Padilla Valera • Correo: wjosepadilla@hotmail.com • Celular: 947597916
• Unidad Orgánica: Oficina de Trámite Documentaría y Archivo • Titular: Prof. William Aguilar Zamora • Coordinador: Sr. William Aguilar Zamora • Correo: waguilar@regionsanmartin.gob.pe
• Unidad Orgánica: Oficina de Relaciones Públicas y Comunicación Institucional • Titular: Lic. Miguel Ángel Calderón Paz • Coordinador: Jhana Bervel Rodríguez Muñoz • Correo: rodriguezmunojhanabervel@gmail.com • Celular: #948603023.
• Unidad Orgánica: Archivo Regional • Titular: Lic. Arlette Moraima Uceda Barrera • Coordinador: Jhon Jherson Ramirez Villacorta • Correo: jhramirez14@hotmail.com • Teléfono: # 955947689
• Unidad Orgánica: Oficina Regional de Defensa Nacional y Gestión de Riesgo de Desastres • Titular: Arq. Julio César Arbaiza Orderique • Coordinador: Profesor Eduardo Reátegui Saldaña • Correo: ereategui_15@hotmail.com • Celular: 955833858
• Unidad Orgánica: Oficina de Promoción de la Inversión Privada Sostenible • Titular: Econ. Milagritos Ríos Chávez • Coordinador: SR. ROITER EGOAVIL FLORES • Correo: rerix_2@hotmail.com • Celular: 950576806
• Unidad Orgánica: Oficina de Gestión de las Personas • Titular: CPC. Nancy Yanire Carhuayo Diaz • Coordinador: Jarol Rivera Villacorta • Correo: jrivera@regionsanmartin.gob.pe

• Unidad Orgánica: Oficina de Contabilidad y Tesorería • Titular: CPC. Alfonso Fernández Ramos • Coordinador: Elsitá Jhuliana Reategui Pizarro • Correo: jhulsrp@hotmail.com • Celular: 942403190
• Unidad Orgánica: Oficina de Logística • Titular: Econ. Wilmer Reyes Santamaría • Coordinador: Sr. Alberto Infante Miñano • Correo: ainfante@regionsanmartin.gob.pe • Teléfono: #948600429
• Unidad Orgánica: Oficina de Control Patrimonial • Titular: CPC. Vivian Cueva Reátegui • Coordinador: CPC. Rocio Llatanza Pereyra • Correo: ocpespecialista@regionsanmartin.gob.pe • Celular: 943929256
• Unidad Orgánica: Oficina de Tecnologías de Información • Titular: Ing. David Israel Flores Ruiz • Coordinador: Ing. Silvia Karol Sánchez Gárate • Cargo: Especialista Temático • Correo: ssanchez@regionsanmartin.gob.pe • Celular: #948452755
• Unidad Orgánica: Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto • Titular: Ing. Silvia Janet Vargas Mejía • Coordinador: Ing. Patricia Rengifo Vásquez • Correo: prengifo@regionsanmartin.gob.pe • Celular: 969257524
• Unidad Orgánica: Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística Regional • Titular: Ing. Patricia Rengifo Vásquez • Coordinador: Econ. Melisa Arévalo • Correo: melisa_kam@hotmail.com • Celular: 943123120
• Unidad Orgánica: Sub Gerencia de Programación e Inversiones • Titular: Ing. Silvia Vargas Mejía • Coordinador: José Luis González Ruiz
• Unidad Orgánica: Sub Gerencia de Presupuesto: • Titular: Econ. Josué Jesús López Ramírez • Coordinador: José Luis Gonzales Ruiz • Correo: joseluis.gonzalesr@gmail.com • Celular: 948826518
• Unidad Orgánica: Sub Gerencia de Desarrollo Institucional • Titular: Ing. Patricia Rengifo Vásquez • Coordinador: Srta. Wendy Chota Mondragón • Correo: wemich2507@gmail.com • Celular: 966576870
• Unidad Orgánica: Gerencia Regional de Desarrollo Económico • Titular: Ing. José Enrique Delgado Mesía • Coordinador: Sr. Juan Carlos Flores Ruiz

• Corre:juanca1103@hotmail.com • Celular:942910822
• Unidad Orgánica: Gerencia Regional de Desarrollo Social • Titular: Med. Manuel Eduardo Vásquez Contreras
• Unidad Orgánica: Gerencia Regional de Infraestructura • Titular: Arq. Stalin Jimenez Troya • Coordinador: Isabel Saldaña • Correo: ysabelenya@hotmail.com • Celular: 957613639
• Unidad Orgánica. Autoridad Regional Ambiental • Titular: Ing. Rafael Rengifo Del Castillo • Coordinador: C.P.C. Jorge Barbero Morales • Correo: jpbarbero@gmail.com • Celular: 944495811