

**SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA
- SAT -**

RESUMEN EJECUTIVO

**DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN
DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO**

**INFORME SOBRE EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
- SAT -**

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

El Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT fue creado mediante los Edictos N.º 225 y N.º 227 publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996 como un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad.

Considerando las disposiciones emitidas por la Contraloría General para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado, el SAT convocó a una Adjudicación Directa Selectiva N° 016-2015-SAT Primera Convocatoria, para la contratación de un servicio de consultoría que se encargue de la elaboración del Diagnóstico y Plan de Acción para la implementación del Sistema de Control Interno.

El Servicio de Consultoría se viene desarrollando tomando en consideración la necesidad del SAT de conocer el nivel de desarrollo de los componentes del Sistema de Control Interno existente en la entidad, con la finalidad de proponer el Plan de Acción para la implementación del Sistema de Control Interno acorde con la Ley N° 28176, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y las Resoluciones de Contraloría General N° 320-2006-CG y N° 458-2008-CG.

Los Sistemas de Control Interno adecuadamente implementados garantizan el cumplimiento de los objetivos de las entidades relacionados a la gestión de sus recursos, la formulación y emisión de reportes financieros y otros, así como el cumplimiento de las leyes, dentro de un marco de seguridad razonable no absoluto, esto debido a que las actividades que se desarrollan en las entidades son realizadas por personas que pueden omitir los controles internos implementados.

Es importante, destacar que el Diagnóstico no interfiere ni se contrapone con las disposiciones establecidas en la legislación actual, ni limita la normativa interna formulada por la entidad, con respecto a los sistemas administrativos del Estado, sino que complementa el adecuado establecimiento e implementación del Sistema de Control Interno en la organización, no constituyéndose por lo tanto este servicio en una auditoría.

2. ANTECEDENTES

La Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, publicada el 18.ABR.2006 se dio con el propósito de cautelar y fortalecer el sistema de control interno, administrativo y operativo de las entidades del Estado, con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.

A través de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno, publicada el 03.NOV.2006, se aprobó la orientación a la efectiva Implantación, Funcionamiento y Evaluación del Control Interno en las entidades del Estado, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y la mejora de la gestión pública, en relación con la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control.

En concordancia con la normativa antes citada, la Contraloría General de la República emite la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, publicada el 30.OCT.2008.

Para la elaboración del presente Diagnóstico y medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno en el SAT, se ha tomado como referencia la Guía y Metodología emitida por la Contraloría General para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, el Marco Conceptual del Control Interno y Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013).

2.1 ORIGEN DEL SERVICIO

Mediante el proceso de Adjudicación Directa Selectiva N° 016-2015-SAT Primera Convocatoria **“CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO DEL SAT”**, se otorgó la Buena Pro a la Empresa Rejas, Alva y Asociados S.C.R.Ltda., para realizar dicho servicio de consultoría.

El Contrato de Prestación de Servicios N° 040-GA-2015-SAT fue suscrito el 02.NOV.2015.

2.2 OBJETIVO

El Objetivo de la contratación del servicio de consultoría, es la elaboración del Diagnóstico del Sistema de Control Interno del SAT, que permita conocer el nivel de desarrollo de los componentes del Sistema de Control Interno existente y proponer el Plan de Acción para la implementación acorde con la Ley N° 28176, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y las Resoluciones de Contraloría General N° 320-2006-CG y N° 458-2008-CG.

2.3 COMPROMISO DEL TITULAR DE LA ENTIDAD

Teniendo en consideración lo establecido en las normas de control interno aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG del 30.OCT.2006 y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 458-2009-CG; el Titular del SAT y los Gerentes Centrales de Administración General, de Operaciones, de Normativa, Jefe de la Oficina de Secretaría General y Jefe (e) de la Escuela SAT, mediante Acta N° 001-081-00000001 suscrita el 21.JUL.2009 y aprobada mediante Resolución Jefatural N° 001-004-00001875 del 30.JUL.2009, se comprometen a conformar un Comité denominado Comité

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

Especial de Control Interno, encargado de implementar el Sistema de Control Interno en la institución y a dotarlo de recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores. Asimismo, en la citada Acta, expresan su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno que se adopte para la institución y convocan a todos los funcionarios de la entidad a poner en marcha los procedimientos necesarios para un adecuado establecimiento del control interno, que permita a la institución el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales.

Posteriormente mediante Resolución Jefatural N° 001-004-00003412 del 06.NOV.2014, se aprueba el Reglamento del Comité de Control Interno del SAT y se reconfirma por tercera vez el Comité de Control Interno, que fuera reconfirmado anteriormente con Resoluciones Jefaturales N°s 001-004-00002908 y 3211 del 07.NOV.2012 y 17.OCT.2013 respectivamente.

3. BASE LEGAL

Para la elaboración del Diagnóstico, así como la identificación del nivel de implementación del Sistema de Control Interno en el SAT de Lima, se ha considerado la Metodología de la Contraloría General establecida en la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno, como aquella contenida en el Capítulo II “La Evaluación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno” del Marco Conceptual del Control Interno emitido por dicho organismo contralor. Asimismo, se han aplicado los lineamientos, criterios y disposiciones establecidas en los siguientes documentos:

- Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno” aprobadas por la Contraloría General de la República de fecha 30.OCT.2006.
- Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado de fecha 30.OCT.2008.
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado de fecha 29.ENE.2002.
- Marco Integrado de Control Interno – COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission 2013).
- Marco Conceptual del Control Interno emitido por la Contraloría General¹ y Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013).

¹ Lima - Perú, Agosto 2014, Contraloría General de la Republica - Cooperación Alemana al Desarrollo - Agencia de la GIZ en el Perú

4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD

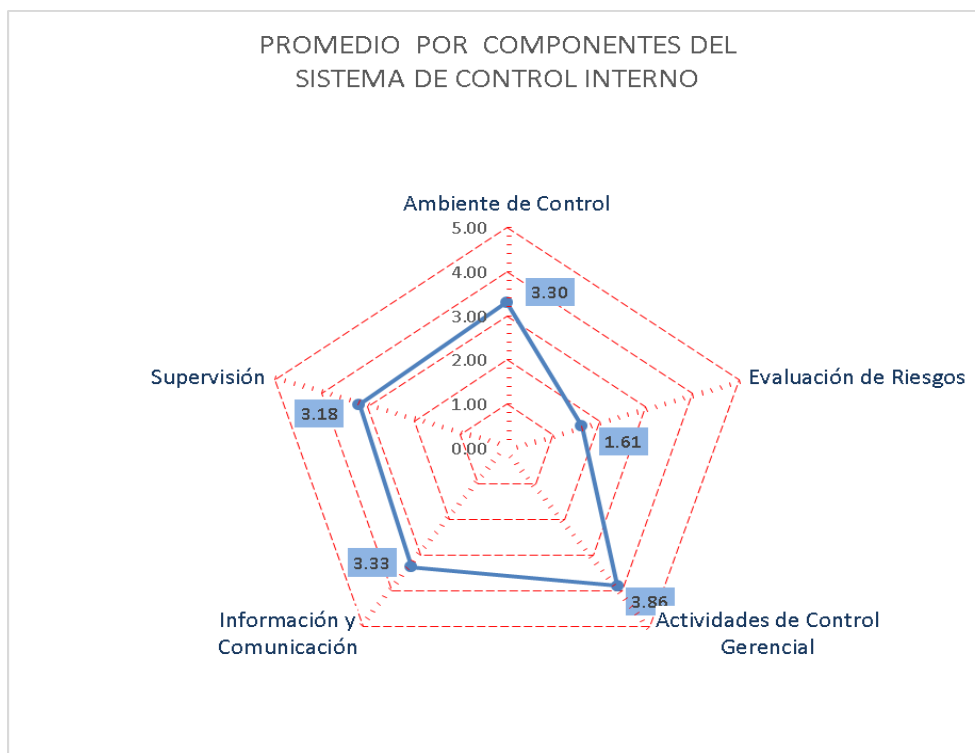
4.1 SITUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

El nivel de Implementación Promedio del Sistema de Control Interno en el SAT, considerando las respuestas de los niveles de Gerencia, Jefes de Oficina y Miembros del Comité de Control Interno, en la Encuesta de Percepción aplicada el 11.NOV.2015, es de **3.06**, puntaje que se encuentra dentro del rango de 0 – 5 como se detalla en el cuadro adjunto, lo que denota que el Sistema de Control Interno vigente en la Entidad, se encuentra en el nivel de “Establecido / Implementado”, significando que la percepción de los Gerentes, Jefes de Oficina y Miembros del Comité de Control Interno, es que los elementos de control de los componentes del Sistema de Control Interno en la Entidad se encuentran documentados, aprobados y difundidos.

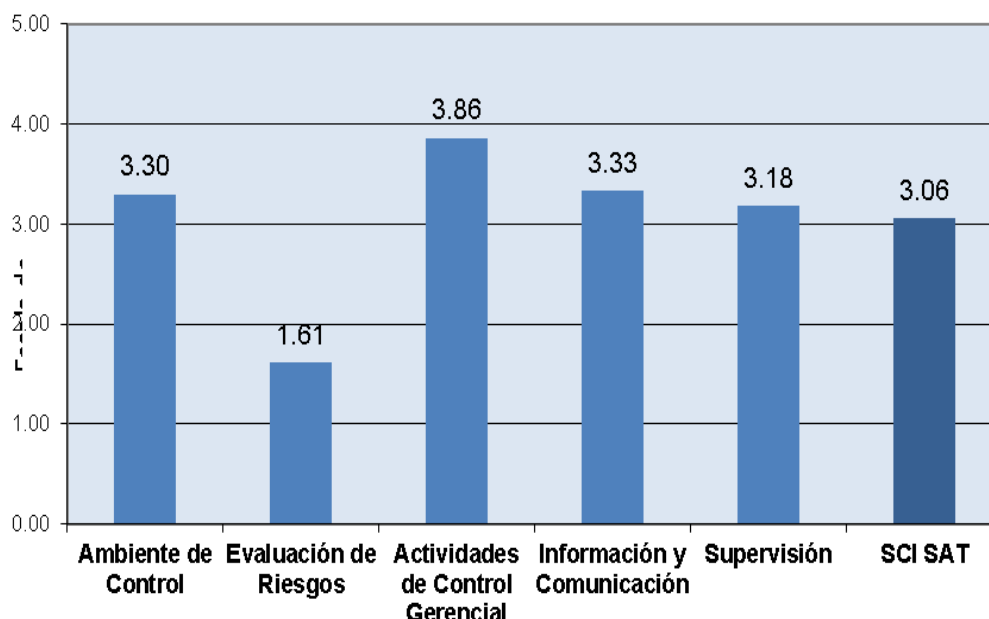
COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	3.30
Evaluación de Riesgos	1.61
Actividades de Control Gerencial	3.86
Información y Comunicación	3.33
Supervisión	3.18
Nivel de Implementación del SCI en el SAT	3.06

A continuación se muestran dos gráficos resultantes de la encuesta de percepción (uno de tela de araña y el otro el de barras):

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y MIEMBROS DEL COMITÉ DE CONTROL INTERNO DEL SAT



PERCEPCION ACUMULADA TOTAL

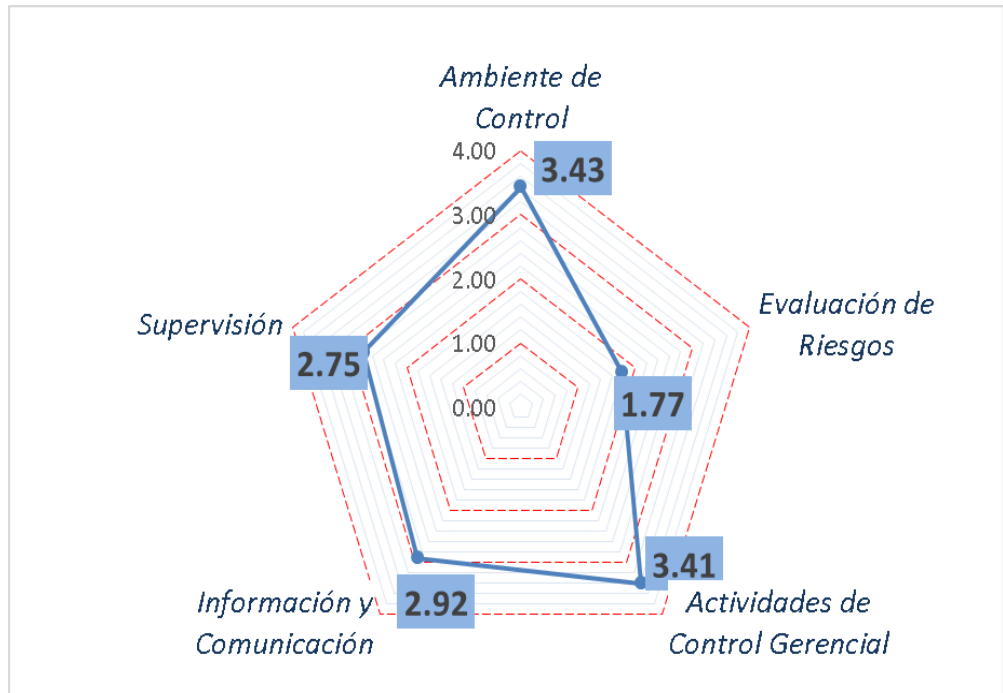


De otro lado, como resultado de la búsqueda de información y verificación de las evidencias de cumplimiento (documentación física y/o virtual) aplicables a los Principios de Control Interno alineados a las Normas de Control Interno agrupados en los 5 componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión, según la metodología utilizada, se advierte que el nivel de madurez de las evidencias y por ende del Sistema de Control Interno implementado en el SAT es de **2.85** como se detalla en el cuadro adjunto, lo que significa que el Sistema de Control Interno en la Entidad se encuentra en el **nivel Intermedio**, toda vez que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existen algunas evidencias de cumplimiento, asimismo, las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular.

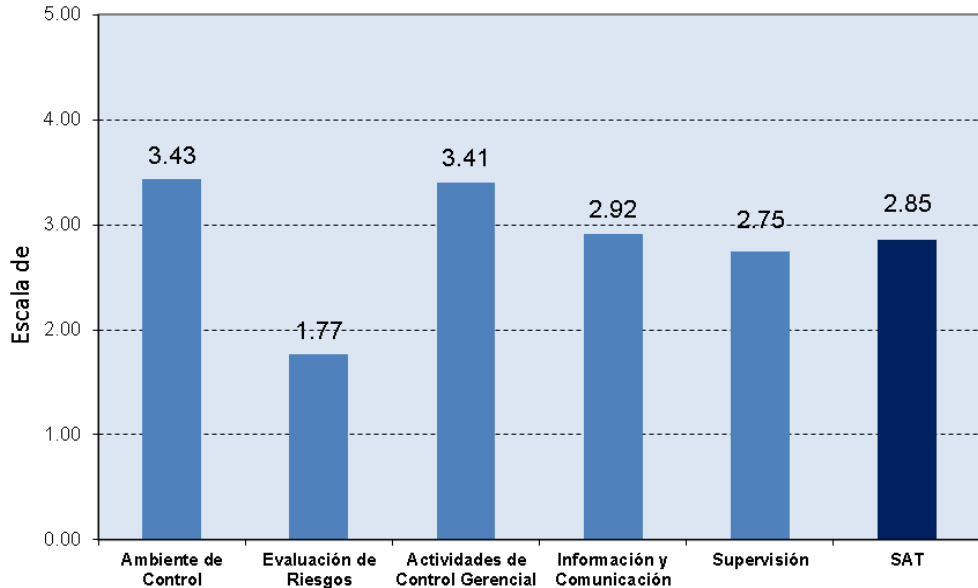
COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	3.43
Evaluación de Riesgos	1.77
Actividades de Control Gerencial	3.41
Información y Comunicación	2.92
Supervisión	2.75
Nivel de Implementación del SCI en el SAT	2.85

A continuación se muestran dos gráficos resultantes de la encuesta de percepción (uno de tela de araña y el otro el de barras):

EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO ENCONTRADAS PARA MEDIR EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



VALIDACION DE EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO



A continuación se muestra una comparación entre los resultados obtenidos de la Encuesta de Percepción y los resultantes de la Validación de las Evidencias de Cumplimiento.

COMPONENTE	CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SCI	
	Percepción de los Gerentes, Jefes de Oficinas y Responsables de las UO	Validación de Evidencias de Cumplimiento
Ambiente de Control	3.30	3.43
Evaluación de Riesgos	1.61	1.77
Actividades de Control	3.86	3.41
Información y Comunicación	3.33	2.92
Supervisión y Monitoreo	3.18	2.75
Promedio General	3.06	2.85

Al respecto considerando estos resultados se advierte lo siguiente:




Que la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT está en nivel Intermedio, al haberse evidenciado la existencia de controles internos que se encuentran en gran parte documentados y aprobados, que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y que las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular.

El componente que tiene baja calificación es el de Evaluación de Riesgos, que se encuentra en etapa “**Inicial**”, por cuanto las condiciones del elemento de control existen pero no están formalizadas y las Normas de Control Interno se encuentran formalizadas e incorporadas en pocas actividades y su aplicación es mínima, sin embargo la percepción de los funcionarios es de que la Entidad en alguna forma gestiona sus riesgos.




Los componentes con mayor puntuación son: Ambiente de Control, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión, por cuanto en estos componentes los controles internos se encuentran en gran parte operando y cumpliendo las normas de control interno.

4.2 SITUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO INTERNO VIGENTE VINCULADO CON EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para evaluar la situación del marco normativo del SAT y su concordancia con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General, se ha considerado los siguientes criterios de calificación:

NIVEL DE MADUREZ		GRADO DE COBERTURA	DESCRIPCIÓN
 Implementado	70 – 100 %	Razonablemente Cubierto	Los procesos y/o actividades desarrolladas por la Entidad cuentan con documentos normativos Internos de gestión vigente (reglamentos, manuales, procedimientos, directivas, circulares, entre otros).
 En Proceso	20 -60%	Parcialmente Cubierto	Se han formulado documentos normativos de gestión que regulan parcialmente las actividades y/o procesos, se encuentran vigentes y en algunos casos encuentran en proceso de aprobación.
 Pendiente	0 - 10 %	No Cubierto	No se ha formulado documento normativo de gestión interna.

El cuadro que se muestra a continuación, detalla el Nivel de Madurez Normativo del SAT, en relación a los cinco (05) componentes establecidos en las Normas de Control Interno de la Contraloría General.

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	NIVEL DE MADUREZ NORMATIVO		
			
	Implementado	En Proceso 60%	Pendiente 10%
Ambiente de Control		X	
Evaluación de Riesgos			X
Actividades de Control Gerencial		X	
Información y Comunicación		X	
Supervisión		X	

Al respecto se han identificado brechas que requieren mejorar, a fin de que el SAT tenga un óptimo Nivel de Madurez Normativo, el cual será cubierto en la medida que las oportunidades de mejora que se propongan en el informe final se vayan implementando en el tiempo.

4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como resultado de la revisión efectuada a los documentos recopilados, al marco normativo, a los Cuestionarios de Control Interno desarrollados en cada una de las Gerencias y Oficinas, al contenido de los Formatos de Fortalezas y Oportunidades de Mejora aplicados a las diversas Unidades Orgánicas del SAT y al levantamiento de información para la validación de evidencias de cumplimiento, se han identificado Fortalezas importantes como debilidades que requieren la adopción de acciones preventivas en los 5 Componentes del Sistema de Control Interno.

Ambiente de Control:

Entre otros aspectos relacionados a este componente se observa lo siguiente:

- a) Se advierte la suscripción del Acta de Compromiso en el año 2009 para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, la misma que se encuentra publicada en la intranet del SAT. Se ha elaborado y aprobado el Reglamento del Comité de Control Interno del SAT. Asimismo se ha evidenciado que las reuniones del Comité de Control Interno son frecuentes, lo que permite recomendar oportunamente acciones a la Titular de la Entidad para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT.
- b) El SAT cuenta con el Código de Ética propio que consta de ocho (08) Capítulos, veintitrés (23) Artículos y una (01) Disposición Final, sin embargo no se encuentra alineado a las disposiciones de la Ley de Servir, por lo que se requiere una revisión y actualización. Este documento conjuntamente con el Código de Ética del Funcionario Público, han sido publicados en la intranet del SAT y en el Portal de Transparencia. Ambos documentos han sido entregados a todo el personal.

- c) El SAT cuenta con un Plan Estratégico 2015-2017, Plan Operativo Institucional, los cuales se encuentran publicados en Intranet y en el Portal de Transparencia de la Entidad. La misión, visión, objetivos y metas de la entidad contempladas en el PEI, guardan concordancia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y el Plan de Desarrollo Nacional "Plan Bicentenario: Perú al 2021".
- d) No obstante estar funcionando algunos elementos de control, existen ciertas debilidades que requieren adoptar acciones como: mejorar la planeación y programación de las actividades y sus requerimientos en las fases de formulación y programación del PIA por parte de las Unidades Orgánicas, dado que existen constantes modificaciones presupuestales (anulaciones y habilitaciones presupuestarias).
- e) Si bien el SAT viene implementando recomendaciones contenidas en los Memorándums de Control Interno como en los Informes de Control emitidos por las SOA's y el OCI del SAT, de 23 Informes de Control emitidos que vienen en algunos casos de los años 2005, 2008, 2011, 2012, 2013 y 2014, la situación de las 71 recomendaciones pendientes de implementación al 30.JUN.2015 es la siguiente: 5 recomendaciones han sido Implementadas, 53 se encuentran en Proceso, 2 son Pendientes, 1 es No Aplicable y 10 se encuentran Suspendidas por reformulación del informe.

Evaluación de Riesgos

Si bien no se ha podido comprobar la existencia de evidencias de cumplimiento que denoten una gestión sistemática del riesgo, concebida como un proceso continuo y como parte de las actividades y responsabilidades de todo el personal del SAT, se ha evidenciado que la Entidad ha definido sus objetivos con suficiente claridad para permitir en el corto plazo se dé inicio a la implantación de la Gestión Integral de Riesgos.

Actividades de Control Gerencial

Entre otros aspectos relacionados a este componente se observa lo siguiente:

- a) La Entidad ha emitido políticas, guías y procedimientos para el cumplimiento y logro de sus objetivos en los diversos procesos y actividades que realizan las diversas Unidades Orgánicas. Asimismo se ha observado que el SAT cuenta con un conjunto de documentos normativos que vienen siendo aplicados por los niveles gerenciales y contribuyen a mejorar los controles internos, sin embargo aún se requiere implementar mejoras.
- b) La Gerencia de Finanzas tiene como práctica de control la realización de verificaciones y conciliaciones (arqueos de caja periódicos y sorpresivos, conciliaciones de la recaudación e ingresos propios de la Entidad, conciliación de los saldos de almacén y cuentas de activo, trimestralmente, verificaciones y conciliaciones presupuestales en forma mensual y trimestral).

Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda.

AUDITORES Y CONSULTORES

- c) El SAT ha dispuesto medidas de seguridad para la protección de activos como: Control de Bienes Patrimoniales, Almacenamiento, Inventario, Custodia, Alta, Baja y Disposición de Bienes, Procedimiento de Gestión de los Bienes Muebles Estatales,- Asignación, mantenimiento, abastecimiento de combustible y control vehicular.
- d) En el SAT se ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que permite realizar verificaciones para una mejora continua de sus procedimientos y cuenta con los procedimientos siguientes: Manual de Usuario Sistema de Gestión de la Mejora Continua - Proceso de Gestión de Acciones Correctivas y de Mejora”, Procedimiento “Acciones Correctivas y Preventivas”, Formato “Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva”.
- e) Existe un Plan de Contingencias Informático que tiene por objetivo garantizar la continuidad operativa de los servicios y sistemas de información de TI del SAT, mediante la definición de acciones y procedimientos a ejecutar ante la ocurrencia de eventos que podrían alterar el normal funcionamiento de los activos que los componen, minimizando los riesgos de paralizaciones o pérdidas relevantes y asegurando una respuesta inmediata hacia la recuperación de las operaciones normales.
- f) El Mapa de Procesos del SAT (GOP-MA001 Versión 01) fue aprobado el 27.FEB.2015, ha tenido por objetivo identificar todos los procesos del SAT, sus características e interrelaciones. Este documento se encuentra publicado en Intranet y en el Portal de Transparencia. En este documento de gestión se han desarrollado 7 Procesos Operativos: Orientación, Registro y Determinación, Gestión de Cobranza, Fiscalización, Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas, Recaudación y Notificación; 2 Procesos Estratégicos: Planificación e Imagen Institucional; 4 Procesos de Apoyo: Gestión Administrativa, Gestión de personas, Gestión de Tecnologías de la Información y Proceso de Regulación Normativa y Asesoría y se ha desarrollado un Proceso de Seguimiento, Evaluación y Mejora Continua.

Sin perjuicio de lo expuesto, existen brechas que requieren la adopción de acciones a fin de elevar el nivel de implementación de los controles internos en el Componente Actividades de Control Gerencial, como: definir en documentos formales los niveles de autorización y aprobación para la ejecución de las actividades y procesos.

Sistemas de Información y Comunicación

Entre otros aspectos relacionados a este componente se observa lo siguiente:

- a) Se ha evidenciado que el SAT cuenta con un Manual Interno que regula y estandariza los documentos emitidos y recibidos por la Entidad y norma la emisión de documentos de comunicación entre las diversas áreas del SAT y con las diferentes entidades del sector público y privado.

- b) Se han implementado medidas de seguridad para el resguardo de la información como: Política de Seguridad de la Información, Guía de Cumplimiento de la Política de Seguridad de la Información, Manual del Sistema de Seguridad de la Información, Lineamientos sobre aspectos organizativos de la Seguridad de la Información, Lineamientos sobre aspectos técnicos de la Seguridad de la Información, Plan Operativo Informático, entre otros documentos normativos.
- c) El uso de los sistemas informáticos han permitido mejorar el nivel del control de la documentación, respecto de la ubicación de la información para la atención de solicitudes que realizan los usuarios internos y externos.
- d) En el año 2014 se han desarrollado proyectos como: Automatización del Sistema de Gestión de la Calidad – calidad 2.0, Implementación de la Solución e-learning y en el año 2015 la Optimización del Proceso de Registro Vehicular (miv) y Pago Fácil – Mejora de los Canales Alternativos de Pago a Caja SAT. Asimismo se ha puesto en marcha el siguiente aplicativo móvil: **SMARTSAT**: Aplicativo para equipos SMARTPHONE que permite consultar en línea información de deuda pendiente en materia Tributaria (Arbitrios, Predial, Vehicular) y No Tributaria.

No obstante los avances en los sistemas de información se advierten brechas que requieren ser superadas como: falta la emisión de Políticas y Procedimientos que permitan asegurar la calidad, confiabilidad, pertinencia y oportunidad de la información entre las diversas áreas, como a las personas encargadas del control.

Supervisión

Entre otros aspectos relacionados a este componente se observa lo siguiente:

- a) Se ha evidenciado haberse implementado en el SAT, un procedimiento para el seguimiento de medidas correctivas. Se realizan periódicamente evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes (OCI, SOA's), que garantizan la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.
- b) Si bien el SAT viene implementando recomendaciones contenidas en los Memorándums de Control Interno como en los Informes de Control emitidos por las SOA's y el OCI del SAT, de 23 Informes de Control emitidos que vienen en algunos casos de los años 2005, 2008, 2011, 2012, 2013 y 2014, la situación de las 71 recomendaciones pendientes de implementación al 30.Jun.2015 es la siguiente: 5 recomendaciones han sido Implementadas, 53 se encuentran en Proceso, 2 son Pendientes, 1 es No Aplicable y 10 se encuentran Suspendidas por reformulación del informe.

- c) Asimismo se ha observado que no obstante que en el SAT se realizan evaluaciones de los Planes Operativos por cada Unidad Orgánica, no se realizan autoevaluaciones del control que permita a la Entidad como a cada Unidad Orgánica, medir la efectividad de los controles en los procesos que interviene y los resultados de la gestión, verificando la capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo, así como identificar aquellos aspectos que aún se encuentren pendientes de implementar en el Sistema de Control Interno.

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno, con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como efectuar de ser el caso modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia.

5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL PROCESOS

5.1 Evaluación de los Controles Internos en los Procesos Seleccionados

5.1.1 Registro y Determinación

➤ Sub Proceso

Registro y Determinación de Deuda Tributaria: Actividad Registrar o modificar declaración jurada: impuesto Predial²”.

Resultado del análisis de la caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control:

- En la Ficha Técnica del Proceso de Registro y Determinación así como en los documentos normativos de gestión no se incorporaron indicadores de desempeño.
(Caracterización)
- En cuanto a la segregación de funciones, es inadecuada² por cuanto el asesor de servicios realiza las actividades de autorización, procesamiento, revisión y control.
(Diagrama y despliegue de actividades del procedimiento)
- Se cuenta con cinco (05) controles manuales, cinco (05) preventivos, cinco (05) controles moderados

➤ Sub Proceso

Registro y Determinación de Deuda No Tributaria: Actividad “Registrar la notificación de cargo o documento de sanción”.

² **Inadecuada segregación:** La responsabilidad de las actividades (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) las ejecuta una sola unidad o persona y no son concordantes con lo establecido en los Manuales de procedimientos y de organización y funciones.

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de y evaluación del diseño y efectividad del Control:

- No se cuenta con Flujograma que permita identificar el despliegue de las actividades, asimismo las responsabilidades de las personas que participan en la ejecución de las actividades no se encuentran formalizadas.
(Caracterización)
- No se realiza el muestreo aleatorio de los documentos recepcionados por oficio, realizándose en forma manual
(Actividad n° 1, numeral 3, punto 2)
- Se realiza la verificación manual del contraste de oficios con cada uno de las papeletas con enmendaduras o en blanco con lo de la relación de los oficios emitidos por la PNP.
(Actividad n° 1, numeral 3, punto 3)
- No se cuenta con el tiempo establecido del registro de las papeletas (sobrecarga laboral)
(Actividad n° 4, numeral 3)
- No se cuenta con políticas que establezcan el registro básico para la generación de deuda.
(Actividad n° 4, numeral 9)
- No se realiza la digitación sin imagen digitalizada y sin lectura óptica.
(Actividad 7, numeral 1)
- En los procedimientos, se establecen actividades que no se realizan.
(Actividad 8, punto 2 y 2.1).
- No se comunica el Informe Mensual con respecto a aquellos documentos de sanción de cargos que se encuentran pendientes de devolución por las dependencias autorizadas.
(Actividad 10, numeral 3).

En cuanto a la segregación de funciones, ésta es adecuada³. Se cuenta con cinco (5) controles manuales, seis (06) combinados, diez (10) automatizados⁴, quince (5) preventivos, seis (16) detectivos, (8) moderados, y (13) fuertes.

5.1.2 Gestión de Cobranza

➤ Sub Proceso

Gestión de Cobranza Pre-coactiva: Actividad “Gestionar Cobranza Pre coactiva Tributaria y No Tributaria”.

³ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

⁴ En coordinación con la Gerencia de Informática se validó selectivamente en el ambiente de desarrollo los controles automatizados con satisfacción (control 3.8 , 4.7, 6.8, 6.10,9.2, 11.2)

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control.

- El procedimiento que regula el despliegue de actividades se encuentra desfasado por cuanto data desde el 30 de enero 2009, debiendo ser revisado en la actualidad al denotarse que no se advierte el cumplimiento de las tareas asignadas. (actividad 7 y 8).

En cuanto a la segregación de funciones, ésta es adecuada⁵.

Se cuenta con un (01) control manual, un (01) control preventivo, un (01) control moderado

- **Gestión de Cobranza Coactiva:** Actividad “Emitir resolución de ejecución coactiva tributaria y no tributaria.

Se cuenta con procedimientos debidamente establecido por el SAT que regula el despliegue de las actividades relacionadas a la “Emisión de Resolución de Ejecución Coactiva” así como los controles que permita asegurar un eficaz desempeño en los plazos previstos legalmente así como su medición de su diseño y efectividad. Sin embargo no se evidenció su cumplimiento.

Sin embargo, no obstante lo precisado en el párrafo que antecede se aprecia según la información proporcionada por la encargada de la coordinación del proceso de Ejecución Coactiva, que se advierte el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la Ley n° 26979 Ley de Procedimientos de Ejecución Coactiva, tales como: Inicio del procedimiento, Resolución de Ejecución Coactiva, Suspensión del procedimiento (Art. 14º, 15º y 16º) que entre otros aspectos precisa los plazos para el cumplimiento de deberes por parte del Obligado.

- **Control de la Deuda:** Actividad “Emitir actos administrativos pre-coactivos tributarios y no tributarios”.

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control

- No se cuenta con indicadores de desempeño
- Se cuenta con una adecuada segregación de funciones⁶

⁵ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

⁶ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

- Se cuenta con dos (04) controles manuales, cuatro (04) controles preventivos, cuatro (04) controles fuertes

5.1.3 Notificación: Actividad “Notificar a Ciudadanos y Entidades”.

Resultado del análisis de caracterización y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados, análisis de segregación de funciones y evaluación del diseño y efectividad del Control.

- En el procedimiento de notificaciones no cuenta con un flujograma donde se puede observar el desarrollo, control y el despliegue de las actividades que puedan permitir una adecuada supervisión.
(Caracterización)
- Las Fichas Técnicas de los Procesos y Sub Procesos no cuentan con indicadores de desempeño.
(Caracterización)
- No se revisa la emisión de lotes de notificación ni la asociación de los mismos con las solicitudes.
Actividad 6.7, puntos 23, 24, 25, 26, 28,29.
- No se realiza el control con respecto a la emisión de lotes de notificación
Actividad 6.7., puntos 23, 24 y 25.
- Se evidenció tareas que se realizan manualmente pudiendo ser automatizadas al generarse manualmente en Excel una hoja de trabajo la misma que se utiliza para descargar información al sistema Web - SGDA para su archivamiento y transferencia.
Actividad 6.6., punto 7
- El procedimiento tiene 6 años de antigüedad y su fecha de vigencia data desde el mes de febrero del 2009.

En cuanto a la segregación de funciones, ésta es adecuada⁷.

Se cuenta con diez (10) controles manuales, un (01) control combinado, seis (06) controles automatizados, diecisiete preventivos (17), tres (3) débiles, catorce (14) moderados.

5.1.4 Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas:

Actividad “Atender medios impugnatorios y solicitudes no contenciosas en primera instancia

Resultado del análisis de la información proporcionada y se desprende que se encuentran adecuadamente caracterizados y control de los procedimientos / actividades de los procesos “críticos” seleccionados,

⁷ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

Debido a la excesiva carga de procesamiento de información (expedientes) y poco personal asignado a la Gerencia de Impugnaciones, los expedientes de recursos impugnatorios son elevados fuera de los plazos, por lo que es necesario establecer procedimientos que regule los plazos de elevación. Estos expedientes generan dificultad en la organización y custodia de los mismos.

- Se cuenta con una adecuada caracterización y segregación de funciones⁸
- Se cuenta con los siguientes con dos (6) controles manuales, cuatro (4) controles automatizados, diez (10) controles preventivos, siete (7) controles fuertes, tres (3) moderados.

5.2 Fortalezas y Debilidades

El SAT cuenta con un Mapa de Procesos del SAT (GOP-MA001 Versión 01) fue aprobado el 26.feb.2015, ha tenido por objetivo identificar todos los procesos del SAT, sus características e interrelaciones. Se encuentra publicado en Intranet y cuenta con los siguientes Tipos de documentos: Manuales de Procedimientos, Definiciones Funcionales, Guías, Documentos Técnicos, Formatos, Flujogramas, entre otros que regulan operativamente las actividades y que establecen la secuencia de los procedimientos a seguir para la ejecución del Proceso y Sub proceso, identificando las operaciones clave que agregan valor y que se encuentran orientadas a la adecuada gestión, de acuerdo con la normatividad vigente, sin embargo en algunos casos, los Sub Procesos no se encuentran adecuadamente caracterizados con respecto a las actividades que se realizan (operatividad, complejidad y volumen de operaciones, sistematización, cumplimiento de objetivos y metas, tiempos de ejecución de actividades, reglas de negocio, **indicadores de desempeño**, entre otros) por lo tanto deberá definirse en documentos formales su adecuada definición. .

5.3 Alineamiento de los Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno SIC

A fin de dar cumplimiento a las actividades previstas en el “Diagnostico y Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno en el SAT”, relacionados al alineamiento con los componentes COSO y el Sistema de Control Interno – SIC, se desprende lo siguiente:

Los procedimientos / actividades contenidos en los Procesos y Sub Procesos seleccionados se encuentran alineados a los componentes COSO (Ambiente de Control, Actividad de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Supervisión) y en otros parcialmente, tal como se indica en el Cuadro siguiente:

⁸ **Adecuada segregación:** La responsabilidad de control (Autorización, Registro, Procesamiento, Revisión, Control, Custodia y Archivo) son ejecutadas por diversas unidades orgánicas y/o personas que participan en la ejecución del proceso, y son concordantes con lo establecido en los manuales de procedimientos y de organización y funciones.

Alineamiento de los Procesos, Sub Procesos seleccionados con los componentes COSO y Sistema de Control Interno SIC

PROCESO DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO		Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividad Gerencial	Información y Comunicación	Actividades de Supervisión
Nº	PROCESO / SUB PROCESO					
1	REGISTRO Y DETERMINACIÓN					
	Registro y Determinación de Deuda Tributaria	1	2	3	1	1
	Registro y Determinación de Deuda No Tributaria	1	2	3	1	1
2	GESTIÓN DE COBRANZA					
	Gestión de Cobranza Precoactiva	1	2	1	1	1
	Gestión de Cobranza Coactiva	1	2	3	3	3
	Control de la Deuda	1	2	1	1	1
3	NOTIFICACIÓN	1	2	1	1	1
4	ATENCIÓN DE MEDIOS IMPUGNATORIOS	1	2	1	1	1
Leyenda 1 Se cumple 2 No se cumple 3 Se cumple parcialmente						

El SAT no ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos que en el cumplimiento de sus funciones y ejecución de sus procesos, actividades y tareas, asimismo, no se existe un Plan de Administración y Evaluación de Riesgos, herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos, alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).

Por otro lado, no se ha capacitado al personal en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos e iniciar el proceso de identificación de riesgos ni se ha implantado en el SAT técnicas y herramientas como una metodología para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos operativos.

6. PLAN DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Plan de Trabajo es un documento de gestión que define el curso de acción a seguir para el fortalecimiento e implementación del Sistema de Control Interno en el SAT, comprende **29 actividades** que se detallan a continuación:

7. CONCLUSIONES

Como resultado del proceso de elaboración del Diagnóstico parcial de Control Interno, se concluye en lo siguiente:

7.1 Sobre el Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno a nivel Entidad

De los resultados obtenidos a través de la Encuesta de Percepción como en la validación de evidencias de cumplimiento, el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en el SAT a Dic.2015 se encuentra en promedio en el nivel Intermedio con **2.85**, lo que denota que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existen algunas evidencias de cumplimiento, asimismo que las Normas de Control Interno en algunos casos están definidas formalmente y sus componentes y factores se aplican en forma regular. Sin embargo es necesario que los cinco Componentes del Control Interno (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión) estén implementados y funcionen adecuadamente.

En cuanto a cada Componente según la Validación de las Evidencias de Cumplimiento se concluye:

- a) Ambiente de Control: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Avanzado (**grado de implementación = 3.43**).
- b) Evaluación de Riesgos: Se ha determinado que este componente se encuentra en nivel Inicial (**grado de implementación = 1.77**), al no haberse podido comprobar la existencia de evidencias de cumplimiento que denoten una gestión sistemática del riesgo, concebida como un proceso continuo y como parte de las actividades y responsabilidades de todo el personal del SAT.
- c) Actividades de Control Gerencial: Se ha determinado que este componente se encuentra en nivel Avanzado, mostrando un nivel de avance de (**3.41**).
- d) Sistemas de Información y Comunicación: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Intermedio, faltando poco para llegar a nivel Avanzado (**2.92**).
- a) Supervisión: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel Avanzado (**2.75**).

7.2 En cuanto a la situación del Marco Normativo vigente

Como se puede advertir de los resultados presentados, el grado de Madurez del Marco Normativo del SAT está en Proceso de Implementación en los componentes Ambiente de Control, Actividades de Control Gerencial, Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión, por cuanto, se cuenta con documentos normativos de gestión que cubren parcialmente el desarrollo de las actividades y procesos que desarrolla la Entidad, asimismo se advierte la existencia de algunos documentos normativos que no se encuentran actualizados como son: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Perfil de Puestos, Metodología de la Evaluación de Desempeño, limitando el cumplimiento de las funciones y responsabilidades. De otro lado en el Componente Evaluación de Riesgos no se han formulado documentos normativos que regulen su accionar.

7.3 Respecto a las Fortalezas y Oportunidades de Mejora en los Controles Interno implementados en el SAT

Como se puede advertir de las Fortalezas y Debilidades identificadas, existen fortalezas importantes que tiene el SAT que le permite llevar adelante una adecuada gestión, contar con un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad, contar con algunos métodos, procesos que conllevan a una adecuada gestión, contar con un Comité de Control Interno y con actitudes de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno, sin embargo también existen debilidades importantes que hacen que el Sistema de Control Interno requiera adoptar acciones para lograr un Control Interno efectivo, eficiente y eficaz.

7.4 Sobre el Sistema de Control Interno a Nivel de Procesos

El SAT cuenta con un Mapa de Procesos que le permite maximizar el uso de sus recursos, y orientarlos adecuadamente al logro de su Visión y Misión.

Lo que ha permitido transitar de una gestión funcional a una basada en Procesos.

Sin embargo, se advierte que no se ejecuta una autoevaluación de manera regular de sus procesos, no obstante que el SAT cuenta con una unidad orgánica independiente (Gerencia de Organización y Procesos), ésta no ejecuta la evaluación del diseño y efectividad de los controles, así como su seguimiento posterior.

En ese contexto, y de acuerdo a la evaluación a la información vinculada a los procesos seleccionados se concluye en lo siguiente:

7.4.1 Evaluación de los Controles Internos en los Procesos y Sub Procesos Seleccionados

Las actividades de los Sub Procesos seleccionados (Registro y Determinación de Deuda Tributaria) precisadas en el marco normativo interno (procedimientos) no se encuentran desagregadas con respecto al tipo de funciones: Custodia y Registro de la Información, asimismo no se cuenta con indicadores de desempeño que permita medir el grado de cumplimiento de objetivo del Proceso y Sub Procesos seleccionados.

Asimismo, no se cumple el objetivo planificado (características) en el diseño de los procedimientos / actividades conforme se desprende de la "Evaluación de Diseño y Efectividad de Control" de los Sub Procesos seleccionados.

Sub Procesos que dieron como resultado:

- (03) Controles Débiles
- (31) Controles Moderados
- (20) Controles Fuertes

No se advierte en la actualidad un adecuado seguimiento y/o monitoreo de las actividades de los Sub Procesos seleccionados.

7.4.2. Alineamiento de los Sub Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno

El SAT no ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos para el cumplimiento de sus funciones y ejecución de sus procesos, actividades y tareas, asimismo, no se existe un Plan de Administración y Evaluación de Riesgos, herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos, alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).

Debiéndose convenir en la necesidad de capacitar al personal en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos e iniciar el proceso de identificación de riesgos ni se ha implantado en el SAT técnicas y herramientas como una metodología para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos operativos.

8. RECOMENDACIONES

Estando a las conclusiones presentadas se recomienda lo siguiente:

- 8.1 Sobre la Implementación del Sistema de Control Interno del SAT, se deben adoptar acciones de corto y mediano plazo sobre los 5 Componentes del Sistema de Control Interno, a fin de elevar la calificación obtenida. Asimismo, adoptar las acciones que posibiliten viabilizar las Oportunidades de Mejora propuestas por la consultora en relación a dichos componentes.
(Conclusión N° 7.1)
- 8.2 En relación a la normativa vigente en el SAT, se recomienda adoptar las acciones pertinentes a fin de implementar la normativa vinculada a todos los componentes, con prioridad lo correspondiente al componente de Riesgos que tiene la calificación más baja en cuanto a nivel de Madurez Normativa.
(Conclusión N° 7.2)
- 8.3 Respecto a las Fortalezas y Debilidades determinadas a nivel general, se requiere se adopten acciones a efecto de desarrollar las actividades que se presentarán en el Plan de Trabajo y que aquellas identificadas a nivel de cada Unidad Orgánica que forma parte del Anexo N° 5, deben ser consideradas como autoevaluaciones, por lo que en el futuro los equipos de trabajo de cada Unidad Orgánica deben considerar este formato como una forma de autoevaluación que permitirá definir nuevas actividades a ser incorporadas en el Plan de Trabajo para mejorar los controles internos en cada Unidad Orgánica.
(Conclusión N° 7.3)

8.4 En cuanto a la Implementación del Sistema de Control Interno a nivel de Procesos

El SAT, deberá disponer a la Oficina de Organización y Procesos del SAT en coordinación con las unidades orgánicas involucradas se inicie el análisis, alineamiento y mejoras continuas de los Procesos, Sub Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas así como el marco normativo que regula su despliegue en la totalidad de las unidades orgánicas del SAT, con la finalidad de contar con una línea base de procesos del SAT, que fomente una cultura organizacional que permita la implementación de una gestión basada en procesos, y el alineamiento con el Sistema de Control Interno a través de las siguientes etapas:

- Etapa1: Análisis situacional de los Procesos, Sub Procesos, actividades, procedimientos y controles
- Etapa 2: Formulación y/o elaboración de indicadores de desempeño

Con respecto, al Alineamiento de los Procesos seleccionados con los Componentes COSO y el Sistema de Control Interno SIC se trasluce que se encuentran adecuadamente alineados salvo lo concerniente al tema de generación de riesgos así como una inadecuada segregación de funciones en los Sub Procesos de Determinación y Registro de Deuda Tributaria

Los procesos contenidos en el Mapa de Procesos se encuentran pendientes de actualización y/o reestructuración.

(Conclusión N° 7.4)

8.5 Sobre el Plan de Trabajo, se deben implementar en el corto plazo (Junio 2016), todas las actividades que no significan demasiada complejidad tanto en su formulación como en su aplicación, asimismo en el mediano plazo (2016 y 2017) y a largo plazo (2018) la mayoría de las actividades, lo que permitirá fortalecer y mejorar el nivel de Implementación del Sistema de Control Interno. Asimismo corresponde evaluaciones independientes a cargo del CCI y del Órgano de Control institucional del SAT, lo que permitirá el seguimiento al avance del proceso de implementación y la adopción de las medidas correctivas pertinentes.

(Conclusión N° 7.5)

Lima – Perú,

18 de diciembre del 2015

Refrendado por:



Alfredo O. Rejas Aguilar (Socio)
Contador Público Colegiado
Matrícula C.C.P.L. N° 5482

REJAS, ALVA Y ASOCIADOS S.C.R. Ltda.
Miembro de ALLIOTT GROUP Internacional