



**INFORME DE DIAGNOSTICO  
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA  
AGENCIA DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA  
- PROINVERSION -**

**AGENCIA DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA  
- PROINVERSION -**

**INFORME DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

	Página
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>03</b>
1.1 Origen	03
1.2 Objetivos	03
1.3 Alcance	04
<b>2. BASE LEGAL</b>	<b>04</b>
<b>3. OBJETIVO</b>	<b>04</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>05</b>
4.1 Actividades Realizadas	05
4.2 Recopilación de Información	08
4.3 Análisis de la Información	09
4.4 Identificación de Controles Internos, Brechas y Oportunidades de Mejora a nivel Entidad	21
4.5 Identificación de Brechas y Oportunidades de Mejora a nivel de Procesos	44
<b>5. ASPECTOS A IMPLEMENTAR</b>	<b>55</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>

**ANEXOS**

N° 1

Resultados de Encuesta de Percepción a Directivos y Personal de las Direcciones y Oficinas de PROINVERSION para medir el Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno implementado en la Entidad.



- Nº 2 Resultados de las Evidencias de Cumplimiento para medir el Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno considerando la Matriz de Vinculación de los Componentes del Sistema de Control Interno con los Instrumentos y/o Prácticas de Gestión, establecidos en el Anexo N° 10 de la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del SCI en las Entidades del Estado aprobado con R.C. N° 004-2017-CG del 18.Ene.2017.
- Nº 3 Formato de Validación de Evidencias de Cumplimiento.
- Nº 4 Formato del Marco Normativo de PROINVERSION
- Nº 5 Análisis de los principales instrumentos de gestión vinculados a la Gestión para Resultados
- Nº 6 Formatos de las Reuniones de Coordinación con las Direcciones y Oficinas de PROINVERSION
- Nº 7 Formatos de Fortalezas y Oportunidades de Mejora del SCI de las Direcciones y Oficinas de PROINVERSION
- Nº 8 Alineamiento de ocho (08) Procesos con el Sistema de Control Interno
- Nº 9 Evaluación de la Efectividad de los Controles Internos aplicados al Proceso "Seguimiento a Compromisos de Inversión".
- Nº 10 Evaluación de la Efectividad de los Controles Internos aplicados al Proceso "Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Privada".
- Nº 11 Evaluación de la Efectividad de los Controles Internos aplicados al Proceso "Promoción de Iniciativa Estatal Cofinanciada".
- Nº 12 Evaluación de la Efectividad de los Controles Internos aplicados al Proceso "Convenios de Estabilidad Jurídica".
- Nº 13 Evaluación de la Efectividad de los Controles Internos aplicados al Proceso "Documentación de Proceso de Pago".



## INFORME DE DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE PROINVERSION

### 1. 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 Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que tiene como objetivo regular el modelo y plazos para la implementación del Sistema de Control Interno a cargo de las Entidades del Estado, posteriormente con fecha 20.Ene.2017 emite la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado aprobada con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que reemplaza a la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado aprobada con Resolución de Contraloría N° 458-2006-CG.

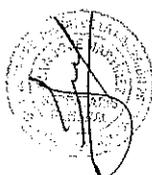
Mediante Contrato N° 045-2017-PROINVERSION-SELCE del 21.Jun.2017 y Orden de Servicio N° 0998, se contrató los servicios de una Consultora para realizar el Diagnóstico del Sistema de Control Interno de PROINVERSION y elaborar el Plan de Trabajo para el cierre de brechas de control interno.

#### 1.1 Origen

El Comité de Control Interno de PROINVERSION, teniendo en consideración el plazo de 24 meses contados desde el 01 de Enero 2016 para que las Entidades del Gobierno Nacional, implementen su Sistema de Control Interno, dispuesto por la Contraloría General en la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", contrata los servicios de una Consultora para elaborar el Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Entidad y el Plan de Trabajo a llevarse a cabo para cerrar las brechas identificadas.

#### 1.2 Objetivos

Que las diversas Entidades del Estado implementen su Sistema de Control Interno, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.



### 1.3 Alcance

El Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSION, se ha realizado en los diversos Órganos y Unidades Orgánicas de la Sede Central.

## 2. BASE LEGAL

Para determinar el estado situacional actual del Sistema de Control Interno en PROINVERSION, se ha tomado en consideración: la Metodología de la Contraloría General establecida en la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado aprobada con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG y los lineamientos indicados en la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado".

Se han aplicado asimismo los criterios, disposiciones y lineamientos establecidos en los documentos siguientes:

- 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.
- 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 General<sup>1</sup> y Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013), Capítulo II "La Evaluación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno"

## 3. OBJETIVO

El objetivo del presente Diagnóstico es determinar el nivel de desarrollo y organización del Sistema de Control Interno implementado en PROINVERSION, identificar las oportunidades de mejora, definir los ajustes que deben realizarse y los componentes y normas de control interno que deben ser implementados, para llevar a cabo una mejor gestión.

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, sino que complementa el adecuado establecimiento e implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad, no constituyéndose por lo tanto en una auditoría.

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



4. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1 Actividades Realizadas

4.1.1 Metodología utilizada para medir el nivel de Implementación del Sistema de Control Interno

El nivel de desarrollo, organización y grado de madurez del Sistema de Control Interno implementado en PROINVERSIÓN, se ha determinado tomando en consideración el marco normativo establecido por la Contraloría General comentado en los párrafos precedentes.

Los componentes del Sistema de Control Interno materia de evaluación son los siguientes:

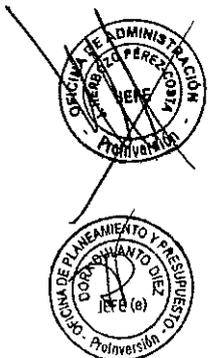
- Ambiente de Control
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Actividades de Supervisión



A efecto de ilustración se muestra un cuadro que contiene información sobre el concepto de cada uno de los 5 componentes materia de evaluación y los principios de control que comprende cada uno de ellos y que ha sido el marco de referencia para la aplicación de la encuesta de percepción y para la validación de las evidencias de cumplimiento.

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
Ambiente de Control	<p>Conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la Entidad.</p> <p>Los Funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad; deben destacar la importancia del Control Interno, el establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control que conduzcan al logro de los objetivos institucionales y a una cultura institucional de control.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entidad comprometida con integridad y valores.</li> <li>2. Independencia de la supervisión de control interno.</li> <li>3. Estructura organizacional apropiada para objetivos.</li> <li>4. Competencia profesional.</li> <li>5. Responsable de control interno.</li> </ol>
Evaluación del Riesgo	<p>La evaluación del riesgo abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Objetivos claros.</li> <li>7. Gestión de riesgos que afectan en la evaluación de riesgos.</li> <li>8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos.</li> <li>9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SCI.</li> </ol>



Actividades de Control	<p>Son aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad.</p> <p>Para ser efectivas estas actividades, deben ser apropiadas, funcionar considerablemente 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.</p>	<p>10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos.</p> <p>11. Controles de las TIC's para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.</p> <p>12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.</p>
Información y comunicación	<p>La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para el cumplimiento de sus responsabilidades.</p> <p>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.</p>	<p>13. Información de calidad para el Control Interno.</p> <p>14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno.</p> <p>15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno.</p>
Actividades de Supervisión	<p>Conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de mejora y evaluación.</p>	<p>16. Evaluación para comprobar el Control Interno.</p> <p>17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.</p>

En el cuadro siguiente se visualiza la equivalencia entre los Componentes y Principios del Control Interno (definidos en el COSO 2013), con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General y aprobadas con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Cabe precisar que los 17 Principios integran y/o articulan la totalidad de las Normas de Control Interno, sin embargo, existen Principios a los que no les equivale alguna Norma de Control Interno, como se muestra a continuación:

#### ARTICULACIÓN DE LOS 17 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO CON LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE	PRINCIPIOS	NORMAS DE CONTROL INTERNO (SUB COMPONENTES DEL SCI)
AMBIENTE DE CONTROL	1. Entidad comprometida con la Integridad y los Valores Éticos.	1. Filosofía de la Dirección. 2. Integridad y Valores Éticos.
	2. Independencia de la Supervisión del control interno.	---
	3. Estructura Organizacional apropiada para Objetivos.	3. Administración Estratégica. 4. Estructura Organizacional.
	4. Competencia Profesional.	5. Administración de los Recursos Humanos. 6. Competencia Profesional.
	5. Responsable del Control Interno.	7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad. 8. Órgano de Control Institucional.
EVALUACIÓN DEL RIESGO	6. Objetivos Claros.	1. Planeamiento de la Administración de Riesgos.
	7. Gestión de Riesgos que afectan los Objetivos.	2. Identificación de los Riesgos. 3. Valoración de los Riesgos.

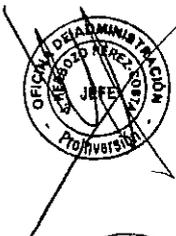


		4. Respuesta al Riesgo.
	8. Identificación de fraude en la evaluación de Riesgos.	— ' —
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno.	— ' —
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Definición y Desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos.	1. Procedimientos de Autorización y Aprobación.
		2. Segregación de Funciones.
		3. Evaluación Costo – Beneficio.
		4. Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos.
	5. Verificaciones y Conciliaciones.	
	6. Evaluación de Desempeño.	
	7. Rendición de Cuentas.	
	11. Despliegue de las Actividades de control a través de Políticas y Procedimientos.	8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas.
	12. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.	9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas.
		10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y Características de la Información.
		2. Información y Responsabilidad.
		3. Calidad y Suficiencia de la Información.
		4. Sistemas de Información.
		5. Flexibilidad al Cambio.
		6. Archivo Institucional.
	14. Comunicación de la Información para apoyar el Control Interno.	7. Comunicación Interna.
		8. Canales de Comunicación.
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno.	9. Comunicación Externa.
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	16. Evaluación para comprobar el Control Interno.	A. Actividades de Prevención y Monitoreo.
	17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.	B. Seguimiento de Resultados. C. Compromiso de Mejoramiento.

El presente Diagnóstico constituye una etapa previa al proceso de Implementación del Sistema de Control Interno en PROINVERSIÓN y se ha realizado bajo el enfoque conocido como *top down* (descendente, de lo general hacia lo particular), es decir que se ha empezado con un diagnóstico de los controles que están a nivel general de la Entidad, para luego pasar de manera progresiva a los controles que están a nivel de procesos o actividades.

Para medir el nivel de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en PROINVERSIÓN a nivel Entidad, se han realizado las siguientes actividades:

- Recopilación de Información sobre el Sistema de Control interno en funcionamiento, mediante requerimiento de información de documentos de Gestión, Marco Normativo y Encuesta de Percepción.
- Análisis y Validación de Evidencias de Cumplimiento.



- Análisis de los Principales Instrumentos de Gestión.
- Identificación de Controles Internos, Brechas y Oportunidades de Mejora.

Para medir el nivel de implementación a nivel Procesos se ha efectuado lo siguiente:

- Análisis del Alineamiento de Procesos con el SCI.
- Evaluación de la efectividad de los controles internos en Procesos seleccionados.

## A NIVEL ENTIDAD

### 4.2 Recopilación de Información

Se ha recopilado información por diferentes fuentes: requerimiento de documentos normativos y de gestión a los Órganos y Unidades Orgánicas, encuesta de percepción aplicada a los diversos niveles de dirección, jefaturas y personal de PROINVERSION y entrevistas a los Directores, Subdirectores y Jefes de Oficina, con ciertas limitaciones por el factor tiempo y apoyo en el desarrollo de los Formatos de Cumplimiento de Control Interno.

#### 4.2.1 Solicitud de Información a las Dependencias

Mediante Cartas N° 001 de fecha 27 de Junio del 2017, se solicitó al Secretario Técnico del Comité de Control Interno (CCI) de PROINVERSION, información a las diversas Direcciones, Oficinas y Áreas de la Sede Central, sobre normativa que regula sus actividades, documentos de gestión emitida y personal con que cuentan para el cumplimiento de sus funciones.

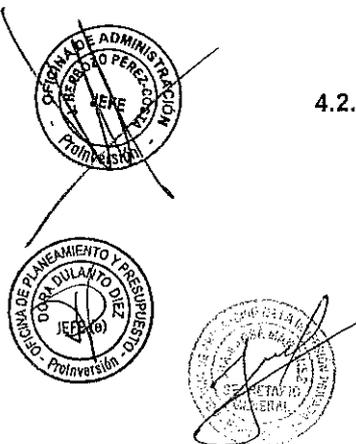
Igualmente se efectuó recopilación de las normas internas y externas que regulan las actividades que desarrolla PROINVERSION a través del Portal de Transparencia e Intranet de la Entidad.

#### 4.2.2 Encuesta de Percepción

A efecto de medir la percepción que tienen los Directores, Subdirectores, Jefes de Área y Personal de los Órganos y Unidades Orgánicas, con respecto a los controles internos implementados en la Entidad y por ende tener una percepción del grado de implementación del Sistema de Control Interno en PROINVERSION, se aplicó una encuesta de percepción conteniendo 54 preguntas y fue estructurada en base a los elementos de control y sus principios, los mismos que integran casi la totalidad de las Normas de Control Interno aprobadas por la Contraloría General de la República con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y estos a su vez agrupados en los cinco (05) Componentes del Sistema de Control Interno.

#### 4.2.3 Entrevista a Órganos y Unidades Orgánicas de PROINVERSION

Mediante correo electrónico el Secretario Técnico del Comité de Control Interno de PROINVERSION a requerimiento de la Consultora, comunicó a los diversos Órganos de Línea, Apoyo y Asesoría, las fechas programadas para la realización de las entrevistas, la elaboración del Formato de Actividades y el Formato de Cumplimiento de las Normas de Control Interno.



Las entrevistas de acuerdo a lo programado se llevaron a cabo entre el 17 de Julio al 11 de Agosto, con la finalidad de obtener de cada Unidad Orgánica información sobre su organización, funciones, normativa aplicable al desarrollo de sus actividades, limitaciones, cumplimiento de metas, uso de la TICs y situación del cumplimiento de las Normas de Control Interno, siendo estos Órganos y Unidades Orgánicas los siguientes:

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Administración:
  - . Área de Finanzas
  - . Área de Logística
  - . Área de Personal
  - . Área de Tecnología de la Información
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional
- Dirección de Inversiones Descentralizadas
- Dirección de Portafolio de Proyectos
  - . Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales
  - . Subdirección de Gestión del Conocimiento
  - . Subdirección de Servicios a los Proyectos
- Dirección de Servicios al Inversionista

Con los Órganos y Unidades Orgánicas indicados se desarrolló el Formato de Actividades como el Formato de Fortalezas y Oportunidades de Mejora en el cumplimiento de las normas de control interno, en el cual se consideraron preguntas relacionadas con los cinco Componentes del SCI (Ambiente de Control, Identificación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión), posteriormente los diversos Órganos y Unidades Orgánicas validaron la información contenida en ambos formatos.

No se incluyeron en las entrevistas las Unidades Orgánicas que se detallan a continuación, por recién haberse creado con la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones aprobado con Decreto Supremo N° 185-2017-EF del 23.Jun.2017 y encontrarse algunas en proceso de implementación, siendo estas Unidades Orgánicas las siguientes:

- Oficina de Integridad y Transparencia
- Dirección Especial de Proyectos
- Sub Dirección de Formulación de Proyectos de Inversión
- Sub Dirección de Ejecución Oportuna de la Inversión

#### 4.3 Análisis de la Información

##### 4.3.1 Resultados de la Encuesta de Percepción

La Encuesta practicada comprendió 54 preguntas con seis (06) opciones de respuesta como se detalla en el cuadro adjunto:

PREGUNTAS	SE CUMPLE PLENAMENTE (100%)	SE CUMPLE EN MAYOR GRADO (80%)	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE (60%)	SE CUMPLE PARCIALMENTE (40%)	SE CUMPLE INSUFICIENTEMENTE (20%)	NO SE CUMPLE (0%)
1						
2						
.....						
54						



Los parámetros para medir el nivel de percepción del grado de madurez del Sistema de Control Interno implementado en PROINVERSION, fueron determinados tomando como referencia los lineamientos de la Contraloría General de la República, siendo estos los siguientes:

**MATRIZ DE NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

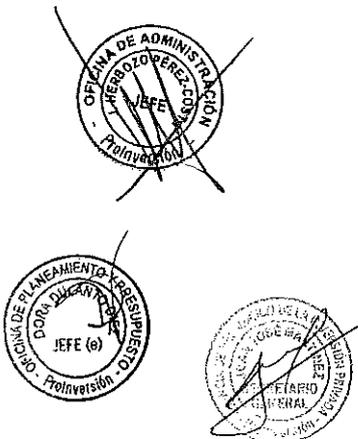
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS			COMENTARIOS
ESCALA DE MEDICIÓN	NIVEL DE PERCEPCIÓN		
0	No se cumple (0%)	Control Interno Inexistente	No se ha implementado controles internos.
1	Se Cumple Insuficientemente (20%)	Control Interno Inicial	Se ha iniciado la implementación de controles internos.
2	Se Cumple Parcialmente (50%)	Control Interno Intermedio	Los controles internos se encuentran parcialmente implementados con documentos normativos y de gestión aprobados.
3	Se Cumple Aceptablemente (80%)	Control Interno avanzado	Los controles internos se encuentran implementados en un nivel avanzado.
4	Se Cumple en Mayor Grado (90%)	Control Interno óptimo	Los controles internos se encuentran en un nivel óptimo con documentos normativos difundidos y actualizados.
5	Se Cumple Plenamente (100%)	Control Interno Implementado	Los controles internos se encuentran implementados, funcionando y en proceso de una mejora continua.

Como resultado del procesamiento de las 54 encuestas desarrolladas, se advierte que el **nivel de percepción** general del personal en cuanto a la Implementación de controles internos en la Entidad es de **2.06**, puntaje que se encuentra dentro del rango de 0 - 5, lo que denota que la percepción del personal es de la existencia de controles internos parcialmente implementados en "Nivel Intermedio", con documentos normativos y de gestión aprobados.

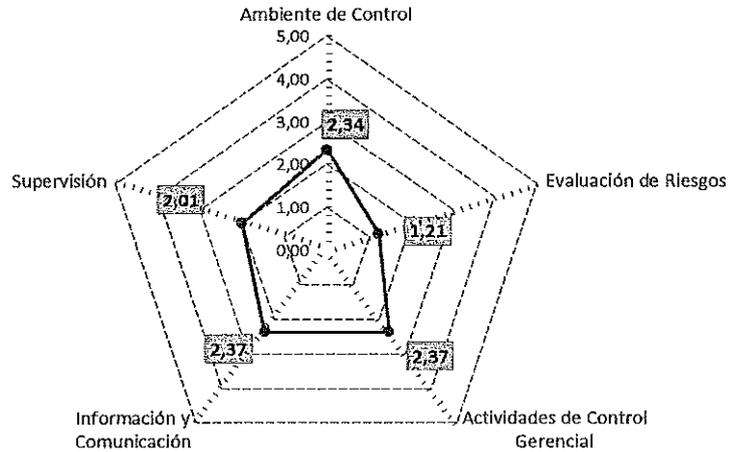
A continuación se muestra el resultado de la Encuesta de Percepción por Componentes del Sistema de Control Interno y en forma más detallada y por Principios en el **ANEXO N° 1 "Resultados de la Encuesta de Percepción"**.

**PERCEPCIÓN A NIVEL ENTIDAD**

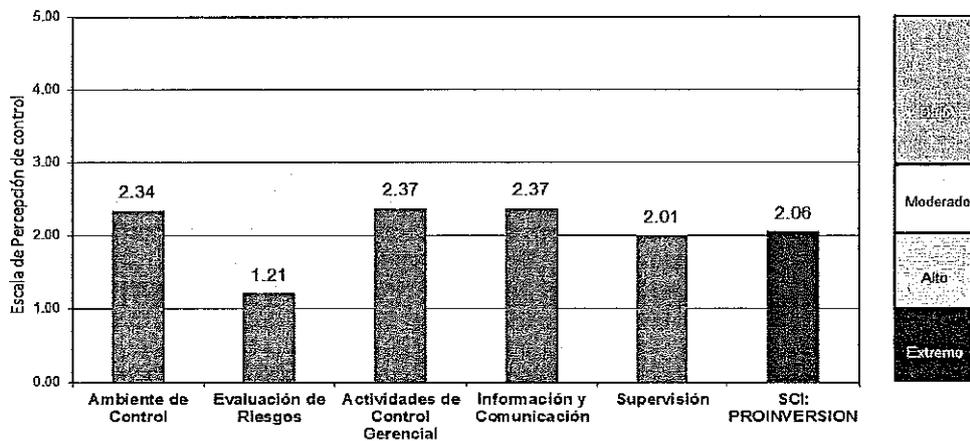
COMPONENTES	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	2.34
Evaluación de Riesgos	1.21
Actividades de Control	2.37
Información y Comunicación	2.37
Actividades de Supervisión	2.01
<b>Percepción del Nivel de Implementación del SCI en PROINVERSION</b>	<b>2.06</b>



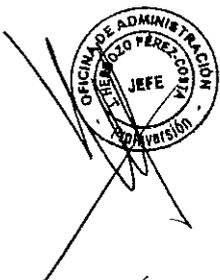
PROMEDIO SEGUN PRINCIPIO Y COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



PERCEPCION PROMEDIO ACUMULADA TOTAL SEGUN PRINCIPIO Y COMPONENTES



- En las encuestas desarrolladas se han efectuado comentarios referidos a:
- Implementación en la entidad de mecanismos de comunicación interna.
  - Realización de talleres de capacitación donde se exponga a los funcionarios sobre las actividades de control que realiza la Entidad.
  - Tender a una gestión por procesos mas que por función.
  - Implementar manuales de procedimientos.
  - Emitir políticas de sensibilización del sistema de control interno al personal de la Entidad.
  - Impulsar el uso de las TIC's en todas las plataformas de trabajo.
  - Actualizar los sistemas de información en todos los órganos incluidos el de personal.



- La información debería manejarse de manera horizontal para que todo el personal de la entidad tenga conocimiento de las acciones que se están tomando.
- PROINVERSION está en proceso de reorganización y su ROF actualizado fue publicado en Junio, por ello, hay varios aspectos que están siendo modificados y/o siguen pendientes de modificar.
- Informar periódicamente los avances de la Entidad a través de charlas, sobre los logros, resultados y acciones emprendidas, así como sobre los retos a emprender, lo que ayudaría a Posicionar mejor a PROINVERSION y lograr el compromiso del personal.
- Personal suficiente para las actividades que realiza la Dirección de Inversiones Descentralizadas en la Oficina de Lima, generando un desbalance con respecto al personal de las regiones, donde están los proyectos.
- En el desarrollo de los documentos de gestión, directivas, instructivos, etc. se debe involucrar a los usuarios directos y trabajar de manera conjunta, a fin de que se identifiquen y comprometan con alcanzar los objetivos institucionales.

Adicionalmente se indica que el personal de provincias se encuentra desconectado de la Entidad, por no contar con el Sistema Minerva o integración con los sistemas que maneja PROINVERSION Sede Lima, pues solo existe comunicación por teléfono y correos y no tienen acceso a Internet.

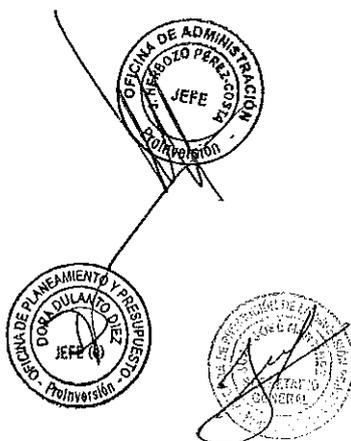
#### 4.3.2 Validación de las Evidencias de Cumplimiento

A fin de verificar la apreciación de los Directores, Subdirectores, Jefes de Área y Personal de PROINVERSION, se ha analizado y validado a través de evidencias documentales y digitales (Documentos Normativos, Documentos de Gestión, Planes Operativos, Estratégicos, Directivas, Lineamientos, Reportes, Aplicativos, entre otros), las respuestas formuladas en la **Encuesta de Percepción**, con la finalidad de medir a nivel Entidad el nivel **real** de la implementación del Sistema de Control Interno en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSION.

La Validación de las Evidencias de Cumplimiento se ha realizado tomando como referencia la Matriz de Vinculación de los Componentes del Sistema de Control Interno con los Instrumentos y/o Prácticas de Gestión establecidos en el Anexo N° 10 de la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado aprobado por la Contraloría General de la República con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG del 18.Ene.2017; lo que ha permitido medir y respaldar objetivamente las respuestas dadas en la encuesta de percepción, así como otras evidencias identificadas en el trabajo de campo.

La Matriz de Vinculación en mención, está estructurada en base a los Principios de Control agrupados en los cinco (05) Componentes del Sistema de Control Interno.

Para definir el grado de implementación real del Sistema de Control Interno en PROINVERSION, de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General en el documento Marco Conceptual del Control Interno (Parámetros a tomar en cuenta para la evaluación del Nivel de Madurez del SCI), se ha verificado la existencia de evidencias de cumplimiento (elementos de control y prácticas de gestión) en cada uno de los Principios y Componentes del Sistema de Control Interno (SCI), cuyos resultados se han evaluado en base a los parámetros de medición que se detallan a continuación:



**PARÀMETROS PARA MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN PROINVERSION**

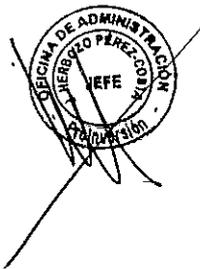
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI		COMENTARIOS
ESCALA DE MEDICIÓN	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL	
0	Control Interno Inexistente	Las condiciones del elemento de control no existen.
1	Control Interno Inicial	Las condiciones del elemento de control existen pero no están formalizadas en su totalidad.
2	Control Interno Intermedio	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas y están operando.
3	Control Interno Avanzado	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.
4	Control Interno Óptimo	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documentada de su cumplimiento y muestra eficiencia y eficacia.
5	Control Interno en Mejora Continua	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documentada de su cumplimiento y muestra eficiencia y eficacia y están en un proceso de mejora continua con instancias internas y externas evaluadoras de su eficiencia y eficacia.

Elemento de Control: Son actividades, procesos, acciones, lineamientos, etc., que al ser tangibles y explícitos permiten una evaluación más objetiva del Principio y Componente del Sistema de Control Interno.

Como resultado de la búsqueda de información y verificación de las evidencias de cumplimiento aplicables a los Principios 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, se advierte que el nivel de madurez del Sistema de Control Interno implementado en PROINVERSION a Agosto del 2017 es de **2.49** de avance, lo que significa que el Control Interno se encuentra en el **nivel Intermedio** y con un **nivel de riesgo Moderado**, toda vez que las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas y están operando.

A continuación se muestra el resultado por Componentes del Sistema de Control Interno, y en forma más detallada y también por Principios en el **ANEXO N° 2** "Resultados de Validación de Evidencias de Cumplimiento". En el **ANEXO N° 3** se presenta la "Matriz de Vinculación de Componentes del Sistema de Control Interno"(Validación de Evidencias).

COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	3.10
Evaluación de Riesgos	0.08
Actividades de Control	2.84
Información y Comunicación	3.62
Actividades de Supervisión	2.81
<b>Nivel de Implementación del SCI en PROINVERSION</b>	<b>2.49</b>

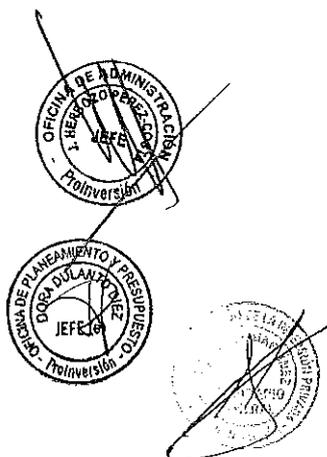
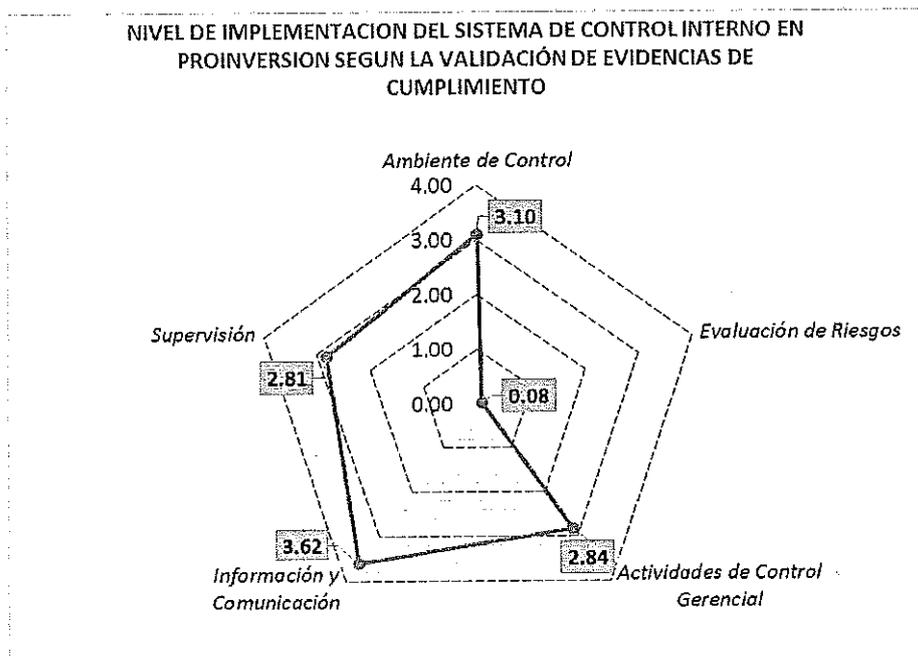


Del cuadro precedente se advierte a nivel general que los componentes: Información y Comunicación y Ambiente de Control, han obtenido mayor puntuación y se encuentran en un "Nivel Avanzado" con un nivel de riesgo bajo, lo que denota que PROINVERSION ha emitido políticas y normas que regulan la seguridad y calidad de la información que se maneja al interior de la entidad, cuenta con sistemas de información que permiten la captura y procesamiento de datos, el intercambio oportuno de la información con los diversos sectores e inversionistas privados a través del portal institucional, donde se publica en idiomas español e inglés información sobre grandes temas: Clima de Inversión, Cartera de Proyectos, Obra por Impuesto, ProInversión Institucional que publica eventos, foros, seminarios, normas legales, publicaciones, noticias de procesos de promoción, etc... Se han emitido asimismo lineamientos y directivas para las publicaciones relacionadas con los Procesos de Promoción de la Inversión Privada.

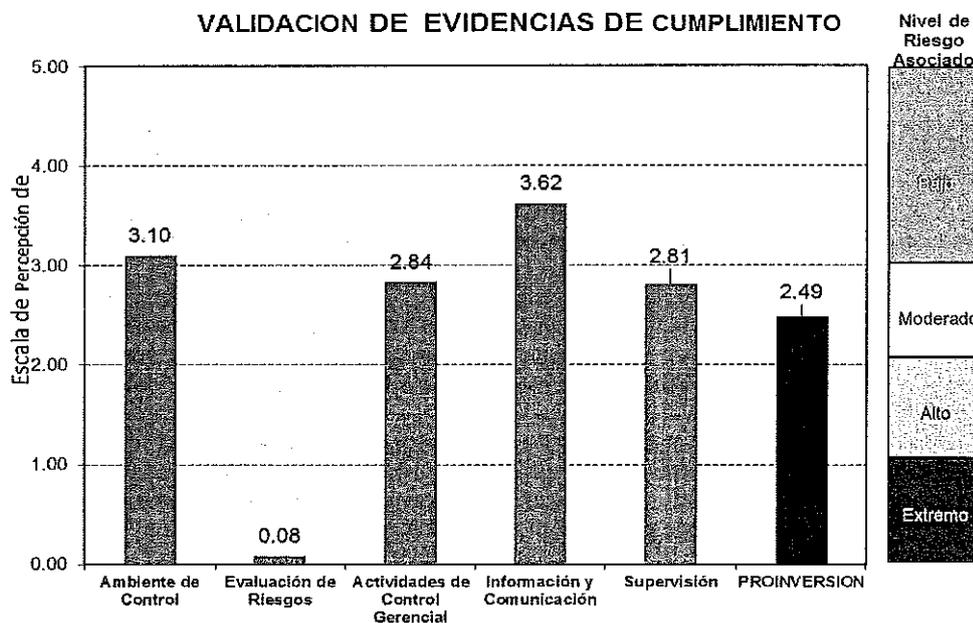
Igualmente se advierte que la Entidad ha emitido normativa para que el personal ejerza prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para generar una cultura de control interno al interior de la Entidad, sin embargo es necesario una mayor difusión.

Cabe precisar que los Componentes Actividades de Control y Actividades de Supervisión tienen un puntaje razonable y se encuentran en un "Nivel Intermedio" con nivel de riesgo moderado, que permite determinar que existen directivas, procedimientos, protocolos, lineamientos como prácticas de control y niveles de supervisión, que requieren ser mejorados, actualizados e implementados, así como tener mayor difusión para el logro de los objetivos de la Entidad.

A continuación se muestran los gráficos resultantes de la validación de evidencias (uno de tela de araña y el otro de barras):



### VALIDACION DE EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO



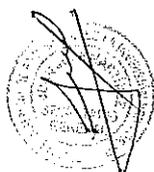
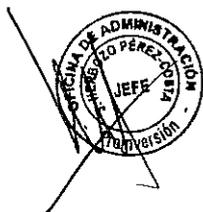
El componente que tiene baja calificación y nivel de riesgo extremo es el Componente "Evaluación de Riesgos", que se encuentra en un nivel de control interno "Inexistente", al haberse evidenciado falta de documentos normativos que regulen el proceso de la gestión de riesgos operativos y que permita a PROINVERSION, disminuir los eventos que puedan afectar el logro de sus objetivos institucionales cuales son: incrementar la inversión privada en el Perú, mejorar el clima de inversión, fortalecer institucionalmente a la organización. Por lo que es necesario se integre el Control Interno a todas las actividades que desarrolla la Entidad.

#### 4.3.3 Revisión del Marco Normativo Interno y Externo

De la revisión efectuada a la información remitida en forma virtual por los diferentes Órganos y Unidades Orgánicas de PROINVERSION, como de la revisión de la normativa publicada en la portal web de la Entidad, se elaboró una matriz del marco normativo, en cuyo instrumento basado en los componentes del Sistema de Control Interno, se ingresó información sobre las normas internas y externas que regulan administrativamente el accionar de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada.

La normativa interna está dada por aquellos manuales, directivas, procedimientos, lineamientos y protocolos, que regulan las operaciones de PROINVERSION para el logro de los objetivos institucionales. La normativa externa la conforman las Leyes, Decretos Legislativos, Decretos de Urgencia, Decretos Supremos, Resoluciones Supremas y Resoluciones Ministeriales emitidas por el gobierno central, congreso, entidades sectoriales y de regulación.

Para evaluar la situación del marco normativo de PROINVERSION y su concordancia con los Componentes del Sistema de Control Interno, se ha considerado los siguientes criterios de medición:



**CRITERIOS DE MEDICIÓN**

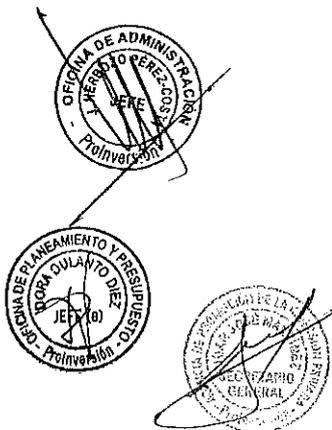
NIVEL DE MADUREZ		DESCRIPCIÓN
● Implementado	81 - 100%	Los procesos y/o actividades desarrolladas por la Entidad cuentan con documentos normativos Internos de gestión vigente (reglamentos, manuales, procedimientos, directivas, circulares, entre otros).
○ En Proceso	1- 80%	Se han formulado documentos normativos de gestión que regulan parcialmente las actividades y/o procesos, se encuentran parcialmente vigentes y en algunos casos en proceso de aprobación.
● Pendiente	0 %	No se ha formulado ningún documento normativo de gestión interna.

El cuadro que se muestra a continuación, detalla el resultado del Nivel de Madurez Normativo de PROINVERSION, 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			
	●	○	●	Situación Porcentual de Avance
	Implementado	En Proceso	Pendiente	
Ambiente de Control		X		78 %
Evaluación de Riesgos			X	0 %
Actividades de Control		X		55 %
Información y Comunicación		X		65 %
Actividades de Supervisión				38 %

Al respecto se han identificado brechas que requieren mejorar, a fin de que PROINVERSION tenga un óptimo Nivel de Madurez Normativo, el cual será cubierto en la medida que las actividades que se propongan en el Plan de Trabajo se vayan implementando.

En el cuadro que se detalla a continuación, se muestra el Nivel de Madurez Normativo de PROINVERSION por cada Componente y Subcomponente del Sistema de Control Interno.



**MATRIZ DE BRECHAS NORMATIVA INTERNA / COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y LAS NORMAS BÁSICAS**

NORMAS DE CONTROL INTERNO	BRECHAS	%
<b>1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>		<b>78</b>
1.1. Filosofía de la Dirección	○	70
1.2. Integridad y Valores Éticos	●	95
1.3. Administración Estratégica	●	95
1.4. Estructura Organizacional	○	80
1.5. Administración de los Recursos Humanos	○	65
1.6. Competencia Profesional	○	60
1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad	○	60
1.8. Órgano de Control Institucional – OCI	●	95
<b>2. COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		<b>0</b>
2.1. Planeamiento de la Administración de Riesgos	●	0
2.2. Identificación de los Riesgos	●	0
2.3. Valoración de los Riesgos	●	0
2.4. Respuesta al Riesgo	●	0
<b>3. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		<b>55</b>
3.1. Procedimientos de Autorización y Aprobación	○	50
3.2. Segregación de Funciones	○	20
3.3. Evaluación Costo - Beneficio	●	0
3.4. Controles Sobre los Acceso a los Recursos o Archivos	●	100
3.5. Verificaciones y Conciliaciones	●	95
3.6. Evaluación de Desempeño	○	40
3.7. Rendición de Cuentas	●	95
3.8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	○	50
3.9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	●	0



3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)	●	95
<b>4 COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>65</b>
4.1. Funciones y Características de la Información	○	75
4.2. Información y Responsabilidad	●	0
4.3. Calidad y Suficiencia de la Información	○	60
4.4. Sistemas de Información	○	80
4.5. Flexibilidad al Cambio	●	0
4.6. Archivo Institucional	○	65
4.7. Comunicación Interna	●	100
4.8. Comunicación Externa	●	100
4.9. Canales de Comunicación	●	100
<b>5. COMPONENTE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>		<b>38</b>
<b>5.1 Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo</b>		
5.1.1. Prevención y Monitoreo	○	40
5.1.2 Monitoreo Oportuno del Control Interno	●	0
<b>5.2. Normas Básicas para el Seguimiento de Resultados</b>		
5.2.1 Reporte de Deficiencias	●	0
5.2.2 Implementación y Seguimiento de Medidas Correctivas	●	95
<b>5.3. Normas Básicas para los Compromisos de Mejoramiento</b>		
5.3.1 Autoevaluación	●	0
5.3.2 Evaluaciones Independientes	●	95

El detalle de la evaluación del marco normativo actual que regula las actividades de control interno y de gestión de PROINVERSION en los 5 componentes del Sistema de Control Interno se puede apreciar en el ANEXO N° 4.

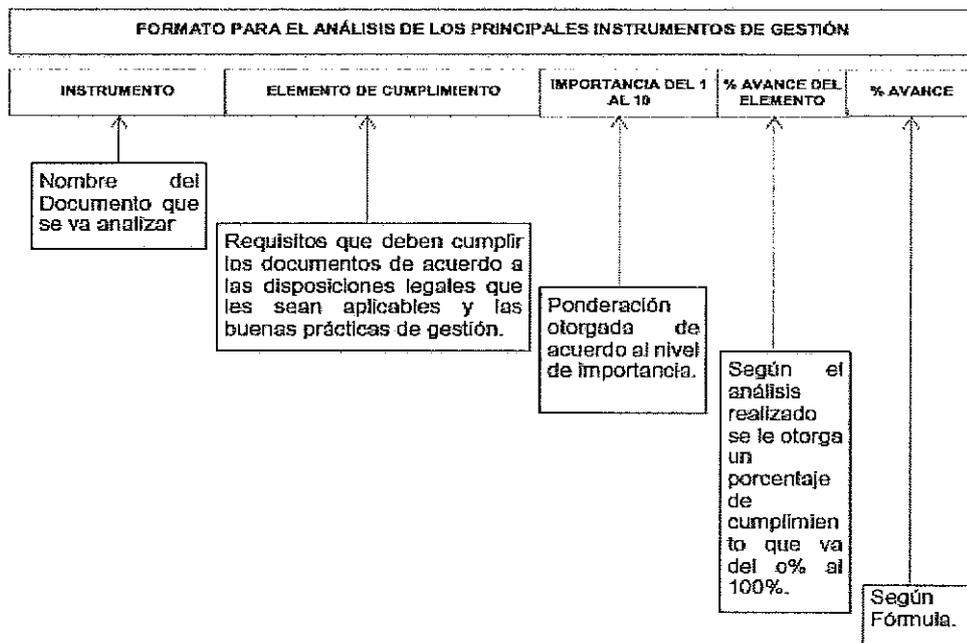


#### 4.3.4 Análisis de los Principales Instrumentos de Gestión vinculados a la Gestión para Resultados

En el marco de la Gestión para Resultados, los instrumentos son aquellas herramientas o medios que sirven a la administración pública para implementar una estrategia de gestión que oriente la acción de los actores públicos y de esta manera generar el mayor valor público posible.

La Gestión para Resultados es un marco conceptual, cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

De acuerdo a los Lineamientos establecidos por la Contraloría General, en la nueva Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se ha desarrollado el formato para el Análisis de los principales Instrumentos de Gestión, de acuerdo a los lineamientos que se detallan a continuación:

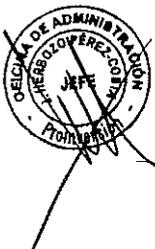


Asimismo la Contraloría General indica la fórmula para determinar el % de avance de los principales instrumentos de gestión analizados:

$$\% \text{ Avance del documento} = \frac{\sum [(importancia) * (\% \text{ avance del elemento})]}{\sum [importancia]}$$

Al respecto se han analizado los documentos de gestión siguientes:

- Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Plan Operativo Institucional (POI)
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF)



- Estructura Orgánica
- Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)
- Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI)
- Plan Anual de Contrataciones (PAC)
- Clasificador de Cargos
- Cuadro de Asignación de Personal (CAP)
- Manual de Perfil de Puestos (MPP)
- Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)
- Reglamento Interno de Trabajo (RIT)
- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)
- Manual de Procedimientos (MAPRO)

De los resultados obtenidos se advierte que PROINVERSION carece de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información, Manual de Procedimientos con excepción del Manual de Procedimientos del Área de Tecnología de la Información que fue elaborado hace un par de años (PR-OA-TI/01-1.0 07/2014) y Manual de Perfil de Puestos. Adicionalmente se advierte la falta del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE).

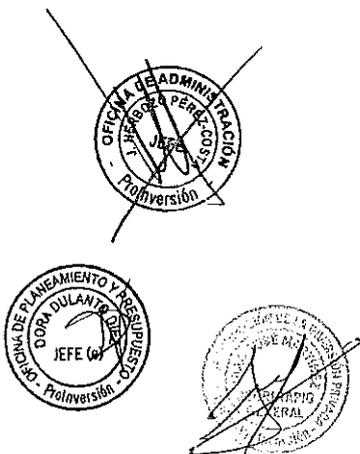
Hay documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones que requiere ser actualizado a fin de ser concordante con el Reglamento de Organización y Funciones aprobado en Junio 2017 y con el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) Provisional aprobado con Resolución Ministerial N° 296-2017-EF/10 del 22.Ago.2017.

La Entidad cuenta con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (aprobado con Decreto Supremo N° 029-2013-MEF y su modificatoria aprobada con Resolución Ministerial N° 334-2013-EF-10 del 22.Nov.2013), el TUPA vigente contiene dieciséis (16) Procedimientos específicamente del ámbito de la Dirección de Servicios al Inversionista y requiere ser actualizado considerando las nuevas disposiciones emitidas en los últimos años, toda vez que el numeral 38.2 del artículo 38 de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General, establece que cada dos (2) años, las entidades están obligadas a publicar en íntegro el TUPA bajo responsabilidad de su titular.

Asimismo PROINVERSION cuenta con documentos de gestión vigentes y operativos como el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional, el Presupuesto Inicial de Apertura, el Plan Anual de Contrataciones, el Reglamento de Organización y Funciones, Estructura Orgánica, Clasificador de Cargos, Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Plan de Desarrollo de las Personas.

Cabe precisar que si bien PROINVERSION cuenta con un ROF vigente, se requiere una revisión del mismo, a efecto de delimitar adecuadamente las funciones de las Direcciones de Línea, mejorar la redacción y ajustar las funciones en mérito al nuevo enfoque de gestión dado a la Entidad, asimismo incorporar como una función más de los diversos Órganos y Unidades Orgánicas "velar por el cumplimiento de la Implementación del Sistema de Control Interno", tal como lo indica la Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG, en el MOF igualmente debe considerarse ésta función dentro de cada cargo.

De otro lado, la estructura orgánica de ser pertinente, debe ser materia de revisión y adecuación, dado el proceso de reorganización en que se encuentra PROINVERSION de acuerdo a lo establecido por el D. Legislativo N° 1251. En el ANEXO N° 5 se muestra el análisis correspondiente.

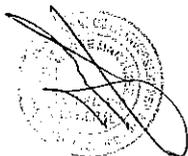


#### 4.4 Identificación de Controles Internos, Brechas y Oportunidades de Mejora a nivel Entidad

Como resultado de la revisión efectuada a los documentos recopilados, al marco normativo que regulan las actividades administrativas y operativas de PROINVERSION, a la evaluación de los principales instrumentos de gestión vinculados a la Gestión para Resultados, a las reuniones con limitaciones llevadas a cabo con las diversas Unidades Orgánicas: Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Administración (Área de Finanzas, Área de Logística, Área de Personal, Área de Tecnología de la Información), Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, Dirección de Inversiones Descentralizadas, Dirección de Portafolio de Proyectos (Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales, Subdirección de Gestión del Conocimiento, Subdirección de Servicios a los Proyectos) y Dirección de Servicios al Inversionista, cuyos Formatos desarrollados se muestran en el ANEXO N° 6, como a las respuestas de cada uno de éstos Órganos y Unidades Orgánicas sobre preguntas referidas al cumplimiento de las normas de control interno implementadas al interior de ellos a través del Formato FODA (ANEXO N° 7), se han identificado Controles Internos implementados, Brechas y Oportunidades de Mejora que se muestran a continuación:

##### 4.4.1 Componente: Ambiente de Control

CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS
<p>Existe Compromiso del Consejo Directivo, el Director Ejecutivo, el Secretario General, el Jefe de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional y el Jefe de Asuntos Sociales de PROINVERSION de la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad.</p>
<p>Con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 060-2017 del 20.Abr.2017, se constituye el nuevo Comité de Control Interno de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada- PROINVERSIÓN, conformada por:</p> <p><b>Titulares</b> Presidente : El Secretario General Secretario Técnico: El (La) Jefe (a) de la Oficina de Administración. Miembros: - El (la) Director (a) de Promoción de Inversiones - El (la) Director (a) de Inversiones Descentralizadas - El (la) Director (a) de Servicios al Inversionista. - El Jefe (a) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.</p> <p><b>Suplentes</b> Presidente: El (la) Jefe (e) de la Oficina de Asesoría Jurídica. Secretario Técnico: El (la) Jefe (a) de Logística de la Oficina de Administración. Miembros: - El (la) Sub Director (a) de Gestión de Proyectos - El (la) Sub Director (a) de Inversiones Descentralizadas. - El (la) Sub Director (a) de Servicios al Inversionista. - El (la) Sub Jefe (a) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.</p>



En los Planes Operativos 2016 y 2017 que elabora la Oficina de Planeamiento y Presupuesto se hace mención a la Naturaleza de la Entidad, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, como marco de referencia institucional.

Asimismo se hace una descripción de los logros alcanzados y dificultades presentadas por las Direcciones de Línea en el año anterior, los objetivos estratégicos, objetivos operativos, presupuesto inicial de apertura y la programación de actividades por cada Unidad Orgánica.

PROINVERSION cuenta con un Código de Ética, que establece, principios, prohibiciones, sanciones, procedimiento administrativo disciplinario e incentivos y comunicaciones de actos contrarios al Código de Ética. Este Código ha sido aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 112-2011 del 18.May.2011 y se encuentra publicado en el Portal Web Institucional e intranet.

Al ingresar el personal a PROINVERSION suscribe una serie de declaraciones juradas, entre las que se encuentra la Declaración Jurada de haber recibido una copia del Código de Ética de PROINVERSION, de haber leído las disposiciones señaladas en el Código de Ética, de haber tomado conocimiento de sus contenidos y alcances, como de comprometerse a observar lo dispuesto en dicho documento.

Aualmente se lleva a cabo un proceso de selección del empleado que destaca en el cumplimiento del Código de Ética de la Función Pública en PROINVERSION, estableciéndose criterios de selección. Se califica cumplimiento de los Principios de la Función Pública, Deberes de la Función Pública y Prohibiciones Éticas del Servidor Público.

La Entidad cuenta con una Secretaría Técnica de los Órganos Instructores del Procedimiento Administrativo Disciplinario, cuya Secretaría Técnica ha sido designada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 165-2015 del 24.Dic.2015.

El Registro de Sanciones de SERVIR se encuentra al día, habiéndose efectuado el último registro en Febrero del 2017, según información proporcionada por la Jefa del Área de Personal, quien es la única que tiene acceso a dicho registro.

La Entidad ha emitido la Directiva N° 004-2015-PROINVERSION "Directiva para la Gestión y Atención de Denuncias por Presuntos Actos de Corrupción" aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 163-2015 del 22.Dic.2015, que tiene como objetivo: Fortalecer la Lucha Anticorrupción, contribuyendo con el cumplimiento del Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción, con la implementación del Plan Sectorial Anticorrupción del Sector Economía y Finanzas al que pertenece la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión, así como con la correcta gestión de los recursos públicos mediante prácticas de buen gobierno, ética, respeto, probidad, neutralidad, transparencia, eficiencia y lucha contra la corrupción.

En cumplimiento del numeral 2.2 del Artículo 2 de la Resolución Ministerial N° 009-2016-EF/41, que aprueba el Plan Sectorial Anticorrupción 2016 del Sector Economía y Finanzas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de PROINVERSION, ha elaborado el Plan Institucional Anticorrupción 2016, correspondiente a la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSION, aprobado mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 020-2016-PROINVERSION del 22.Feb.2016.

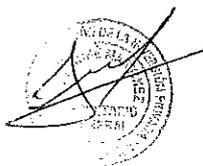
Sobre las evaluaciones de los controles internos implementados en la Entidad, el Órgano de Control Institucional de PROINVERSION realiza periódicamente una evaluación sobre la Implementación del Sistema de Control Interno. Asimismo las Sociedades de Auditoría en la evaluación a los Estados Financieros y Presupuestarios emiten una evaluación sobre la implementación del Sistema de Control Interno.

El OCI de PROINVERSION ha emitido los informes siguientes:

- 27-2011-OCI/PROINVERSION
- 35-2012-OCI/PROINVERSION
- 29-2014-OCI/PROINVERSION
- 18-2015-OCI/PROINVERSION
- 13-2016-OCI/PROINVERSION

La Entidad ha emitido la Directiva N° 001-2017-PROINVERSION, que establece pautas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional - PEI, aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 039-2017 del 30.Mar.2017. El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 de PROINVERSION, fue aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 086-207 del 18.May.2017. Este PEI se encuentra articulado al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2021 del Sector Economía y Finanzas aprobado con Resolución Ministerial N° 411-2016-EF/41 de 09.Dic.2016.

La misión, visión, objetivos y metas de PROINVERSION previstas en el PEI 2017-2019, están alineados al



PESEM 2017-2021 aprobado por el MEF con Resolución Ministerial N° 411-2016-EF/41 del 09.Dic.2016.

Con Directiva N° 002-2015-PROINVERSION "Directiva para la Formulación, Evaluación y Reformulación del Plan Operativo Institucional", se establecen las pautas que permitan la formulación, evaluación y reformulación del Plan Operativo Institucional, a fin de contribuir a la gestión institucional, ordenando su accionar y el uso de sus recursos. En virtud a esta Directiva, trimestralmente las diversas Unidades Orgánicas de PROINVERSION emiten Informes de Evaluación del cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional – POI.

Las actividades previstas en el POI 2017 aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 163-2016 del 16.Dic.2016, están alineadas al PEI 2011-2015 ampliado su alcance al 2016 con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 056-2017 del 18.Abr.2017. Los objetivos operativos del POI 2017 no están del todo alineados a los objetivos estratégicos del PEI 2017-2019 aprobado el 18.May.2017, por no ser coincidentes las fechas de aprobación de estos documentos.

PROINVERSION adicionalmente a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento, cuenta con un Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes, aprobado con Acuerdo PROINVERSION N° 267-01-2009 y con modificatorias aprobadas con Acuerdo PROINVERSION N° 273-01-2009, Acuerdo PROINVERSION N°346-03-2010, Acuerdo PROINVERSION N°487-1-2012 y Acuerdo PROINVERSION N°516-6-2013.

Asimismo cuenta con la Directiva N° 001-2015-PROINVERSION "Requerimiento de Contratación de Bienes y Servicios", que establece lineamientos para la contratación de bienes y servicios (consultorías, servicio de terceros, etc..).

El Plan Anual de Contrataciones del 2017 fue aprobado con Resolución de la Oficina de Administración N° 004-2017 del 12.Ene.2017.

La Entidad cuenta con una estructura orgánica aprobada conjuntamente con el Reglamento de Organización y Funciones mediante Decreto Supremo N° 185-2017-EF del 23.Jun.2017 y acorde a lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1251, que dispone en el Artículo 37, que PROINVERSION será un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, dejando de ser un organismo público ejecutor (como lo había sido hasta ese momento con lo dispuesto en el D.Leg N° 1224).

Mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 168-2016 del 26.Dic.2016, se aprobó el Presupuesto Institucional de Apertura de Gastos correspondiente al Año Fiscal 2017 del Pliego Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PIA) por un monto de S/. 289 517 053.00 (Recursos Ordinarios: 37 148 000, Recursos Directamente Recaudados: 137 036 439 y Donaciones y Transferencias: 115 332 614).

Con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 013-2017 del 03.Feb.2017, se aprueba el Presupuesto Análítico de Personal (PAP) de PROINVERSION correspondiente año fiscal 2017 por un monto de S/. 26 306 001.07 por 208 cargos CAP.

PROINVERSION cuenta con un Cuadro para Asignación de Personal (CAP) Provisional aprobado con Resolución Ministerial N° 296-2017-EF/10 del 22.Ago.2017, que establece un total de 239 plazas.

Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 161-2017 del 16.Ago.2017 se aprueba la modificación del Clasificador de Cargos de PROINVERSION.

Con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 107-2014 del 10.Set.2014, se aprobó el Manual de Procedimientos del Área de Tecnología de la Información.

PROINVERSION cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 064-2014 del 16.May.2014, modificado con Resoluciones de la Dirección Ejecutiva N°s 001, 031, 089-2016 del 04.Ene., 01.Abr. y 19.Ago.2016

La Entidad cuenta con la Directiva N° 001-2013-PROINVERSION "Contratación Administrativa de Servicios en PROINVERSION", que establece procedimientos de carácter administrativo para la aplicación especial del Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios CAS en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSION, aprobado por Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 010-2013

Con Directiva N° 004-2014-PROINVERSION "Directiva de Capacitación", se establecen procedimientos para la formulación, aprobación, modificación y evaluación del Plan de Desarrollo de las Personas – PDP que laboran en PROINVERSION, así como establecer los procedimientos y requisitos para su ejecución.



Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 063-2017 del 20.Abr.2017 se aprobó el Plan de Desarrollo de Personas Anualizado 2017 de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, que prevé el dictado de 46 cursos de capacitación, entre los que se encuentra un curso de Control Interno y otro referido a Auditoría basada en Riesgos, que deberían aumentar en número considerando que la Entidad se encuentra en un Proceso de Implementación del Sistema de Control Interno.

Anualmente las evaluaciones del Plan de Desarrollo de las Personas se envía por correo a SERVIR.

Con la Directiva N° 007-2014-PROINVERSION «Directiva para Concursos Interros de Méritos», se establecen los lineamientos para los procesos internos de selección y promoción de los trabajadores de la Agencia de Promoción de Inversión Privada - PROINVERSIÓN, con la finalidad de cubrir plazas vacantes y presupuestadas con personal de la entidad que cumpla con todos los requisitos de la plaza, así como propiciar un grato clima laboral en base al desarrollo y promoción de los trabajadores hacia niveles superiores.

Mediante Directiva N° 006-2012-PROINVERSION "Directiva para el Otorgamiento de Reconocimientos al Personal", aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 128-2012 del 29.Nov.2012, se incentiva comportamientos y actitudes laborales que contribuyan a la difusión de los principios y valores institucionales que permitan mejorar el rendimiento de los órganos y el desarrollo integral del personal.

A Dic 2016 se ha efectuado la evaluación del personal con formatos definidos por PROINVERSION. A partir de este año 2017 se implementará el Sub Sistema de Gestión del Rendimiento de SERVIR aprobado con Resolución N° 277-2015-SERVIR/PE del 07.Oct.2015. El Manual de Gestión del Rendimiento fue aprobado con Resolución N° 031-2016-SERVIR/PE del 12.Feb.2016, donde también se encuentra una Guía Metodológica para el Evaluador, asimismo la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos fue aprobado con Resolución N° 186-2016-SERVIR/PE del 19.OCT.2016.

PROINVERSION para la Rendición de Cuentas, se basa en las Directivas emitidas por la Contraloría General (Directiva N° 04-2007-CG/GDES Rendición de Cuentas de los Titulares y Directiva N° 013-2015-CG/GPROD "Presentación, procesamiento y archivo de las Declaraciones Juradas de Ingresos, y de Bienes y Rentas de los funcionarios y servidores públicos del Estado", aprobada con Resolución de Contraloría N° 328-2015-CG del 06.Nov.2015).

En la Entidad se ha emitido la Directiva N° 11-2009-PROINVERSION "Presentación de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas", aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 158-2009 del 18.Dic.2009, que regula el procedimiento de presentación de las Declaraciones Juradas, la oportunidad en que dichas DDJJ deben ser presentadas y los niveles de responsabilidad del Jefe de la Oficina de Administración y declarantes.

Las Declaraciones Juradas se publican en Intranet y en el Portal Institucional, éstas son ingresadas al aplicativo de la Contraloría General y una copia en físico se queda con el trabajador, una en el Área de Personal y otra se remite a la Contraloría General. La publicación corre por cuenta del Organismo Superior de Control.

La Dirección Ejecutiva y la Secretaría General de PROINVERSION tienen agendas públicas en la página web de la Entidad, lo que denota transparencia de la gestión.

De la revisión de los Legajos físicos de Personal se evidencia que están ordenados, actualizados y contienen los documentos siguientes:

- Ficha de Datos Personales
- Certificado de Antecedentes Policiales, Judiciales y Penales
- CV documentado
- Contrato
- Resoluciones de encargatura de Cargos.
- DDJJ de Registro de deudores Alimentarios Morosos – REDAM.
- DDJJ de Ausencia de Nepotismo – Ley N° 26771.
- DDJJ de Conocimiento del Código de ética de la Función Pública.
- DDJJ de Ausencia de Incompatibilidades.
- DDJJ de conocimiento y observancia del Reglamento Interno de Trabajo

Asimismo se firma la Política Institucional para la Administración de Software.

PROINVERSION cuenta con un Órgano de Control Institucional – OCI, debidamente implementado y capacitado, cuenta con un Plan Anual de Control y el resultado de sus intervenciones son de conocimiento de la Dirección Ejecutiva, asimismo se atiende a las recomendaciones efectuadas por este Órgano de Control.

El OCI de PROINVERSION ha emitido informes identificando necesidades u oportunidades de mejora en procesos realizados por la Entidad como los siguientes:



004-2015-2-5294:	Auditoría de cumplimiento a los gastos y contrataciones efectuados en el Concurso de Proyectos Integrales para la entrega en Concesión al Sector Privado del nuevo Aeropuerto Internacional de Chinchero – Cusco.
006-2015-2-5294:	Proceso de Promoción de la Inversión Privada del Proyecto Línea de Transmisión 220 kv Moyobamba Iquitos y Subestaciones Asociadas.
008-2015-2-5294:	Proceso de Promoción de la Inversión Privada Terminal Portuario General San Martín – Pisco.
002-2016-2-5294:	Auditoría de Cumplimiento al proceso de contratación de Servicios de Consultoría por la Modalidad de Concurso Público vinculados con los Proceso de Promoción de Inversión Privada.
002-2017-2-5294:	Proceso para el Requerimiento, Otorgamiento y Rendición de Cuentas de Viáticos y otros gastos por Comisión de Servicios.

### BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

El Acta de Compromiso debe ser difundida en Intranet e Internet, a efecto de que el personal se involucre y participe activamente en la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad.

Si bien se han dictado en los años 2009, 2012 charlas sobre control interno y en el 2015 la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General dictó en las instalaciones de PROINVERSION, un Curso denominado "Control Interno: Marco Normativo Implementación del SCI" para 30 participantes de los cuales solo continuaron el curso 18, así como haberse dictado los días 12, 17, 19, 21 y 25 de Julio del 2017 Charlas de Sensibilización sobre la Implementación del Sistema de Control Interno con una participación a nivel general de 203 colaboradores, la capacitación es insuficiente para transmitir e involucrar al personal y niveles directivos, sobre la importancia de ejercer y ejecutar los controles internos en las actividades que cada uno desarrolla, e integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas que realizan los diversos Órganos y Unidades Orgánicas de PROINVERSION.

Aun no se cuenta con el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE), se ha proyectado su elaboración para el periodo 01.Set. al 31.Oct.2017, de acuerdo a lo programado en el Plan Operativo Institucional 2017 de PROINVERSION.

PROINVERSION cuenta con el Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 103-2013 publicado el 26.Jun.2013, el cual ha sido materia de modificación con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 007-2016 del 26.Ene.2016, para modificar las funciones del Jefe de Portafolio de Proyectos y Jefe de la Unidad Formuladora.

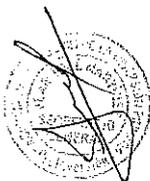
El MOF describe las funciones, líneas de autoridad y perfiles a nivel de cargos de 208 personas, sin embargo ha quedado desfasado con la aprobación del ROF de Junio 2017 y del CAP Provisional mediante Resolución Ministerial N° 296-2017-EF/10 del 22.Ago.2017 que establece 239 cargos.

PROINVERSION no cuenta con un Cuadro de Puestos, en el año 2014 efectuó un Mapeo de 212 Puestos, documento que no ha sido aprobado. Asimismo dado que aún no se ha incorporado la Entidad a la Ley de SERVIR, no se ha elaborado un Manual de Perfil de Puestos.

En Julio del presente año (2017) PROINVERSION a través de una Consultoría ha elaborado un Mapa de Procesos y efectuado un mapeo de procesos y elaboración de fichas técnicas de los procesos a los niveles 0, 1 y 2 que está presentado a Secretaría General y pendiente de aprobación por la Dirección Ejecutiva.

El TUPA fue aprobado con DS N° 029-2013-MEF y su modificatoria con Resolución Ministerial N° 334-2013-EF-10 del 22.Nov.2013, donde se incluye 2 procedimientos administrativos: N° 12 "Suscripción de Contrato de Inversión para acogerse al Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas" y N° 13 "Suscripción de Adenda de Contrato de Inversión para acogerse al Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas"

A la fecha, el TUPA que tiene 16 procedimientos no ha sido actualizado y publicado en su integridad, como lo dispone el numeral 38.2 del artículo 38 de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General, que establece, que cada dos (2) años, las entidades están obligadas a publicar en íntegro el TUPA bajo responsabilidad de su titular.



Esta situación se presenta de acuerdo a lo indicado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por no haberse inicialmente definido la situación de las funciones de la Dirección de Servicios al Inversionista, cuyos 16 procedimientos en su totalidad forman el TUPA.

No se advierte una Directiva o Procedimiento sobre la Evaluación de Desempeño del Personal en el marco de la Ley de SERVIR.

Falta desarrollar un procedimiento documentado de inducción a los directivos y personal que ingresan a PROINVERSION, sin embargo en la práctica se realiza una inducción del personal ingresante sobre la Entidad a nivel general, correspondiendo a cada área la inducción en el cargo que va a desempeñar el personal. Faltaría incluir en esta inducción aspectos referidos al Código de Ética y al Sistema de Control Interno.

El Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSION aprobado en el 2009 y modificado en el 2013, requiere ser actualizado, considerando que en los últimos 4 años se ha emitido nueva normativa que regula las actividades de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada de PROINVERSION.

Falta realizar una evaluación del clima laboral que permita definir la opinión del personal respecto a temas relacionados con la organización, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno.

Está pendiente la implementación de un registro de evaluación de los perfiles del personal de PROINVERSION.

No se ha evidenciado la existencia de un Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno.

Si bien la Entidad ha emitido la Directiva N° 006-2014-PROINVERSION "Encargo de Puestos y Funciones, aprobado con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 076-2014, con el objetivo de establecer las pautas para otorgar los encargos temporales de puestos y funciones en la Agencia de promoción de Inversión Privada – PROINVERSION, así como con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 140-2014 del 03.Nov.2014, modifica el Art 5.1 de la Directiva N° 006-2014-PROINVERSION, en el sentido de puntualizar la definición de encargo, que cargos son materia de encargo, el tiempo que durara el encargo. Asimismo se agrega el 7.3 sobre la aplicación de que numerales son de aplicación para el cargo de Funcionario Público. No se ha evidenciado la existencia de registros de documentos de designación de encargaturas (asignación de atribuciones y responsabilidades al personal).

Aún no se ha desarrollado el Reglamento del Comité de Control Interno, que regule el funcionamiento y reuniones de dicho Comité.

No se cuenta con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información – PETI. De acuerdo al POI 2017, su elaboración está prevista realizar entre el 01.Jun. al 31.Ago.2017.

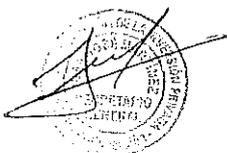
No se advierte una Directiva que promueva y valore los aportes del personal para la mejora continua en los procesos y actividades que realiza la Entidad.

Falta de un lineamiento que disponga la incorporación de los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional.

No se advierte dentro de un objetivo estratégico "Fortalecer la implementación de controles internos en los procesos y actividades que desarrollan las diversas Unidades Orgánicas".

Necesidad de revisar el ROF a efecto de evitar duplicidad de funciones dentro de una misma Unidad Orgánica, definir una adecuada delimitación de ellas a fin de ser concordante con el nuevo enfoque de las actividades de PROINVERSION, así como incorporar como una función más de cada Unidad Orgánica: "velar por el cumplimiento de la implementación del Sistema de control Interno".

Revisar la Estructura Orgánica vigente y verificar si está acorde al nuevo enfoque de gestión que tiene PROINVERSION dado el proceso de reorganización.

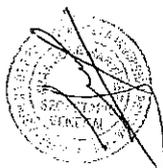


No se advierte un documento de asignación de autoridad y responsabilidad del personal.
Digitalización de los Legajos de Personal.
Falta la designación de un Coordinador de Control Interno en cada Órgano y Unidad Orgánica, encargado de efectuar el seguimiento de la implementación del control interno en sus unidades.

#### 4.4.2 Componente: Evaluación de Riesgos

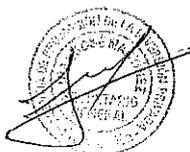
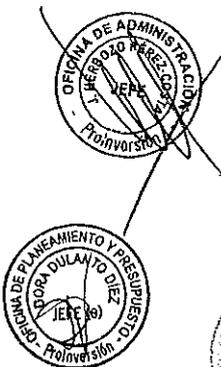
CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS
Se ha evidenciado la elaboración en la entidad como parte del planeamiento estratégico un análisis FODA (PEI 2011 – 2015 ampliado al 2016).

BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA
Aun no se evalúa como afectan los cambios internos y externos en el Sistema de Control Interno de PROINVERSION, por cuanto recién se viene elaborando el Diagnóstico del Sistema de Control Interno que permitirá medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno.
Carencia de 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).
Falta capacitar al personal de PROINVERSION en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de los objetivos planteados e iniciar el proceso de identificación de riesgos.
Necesidad de la emisión de una Política de Gestión de Riesgos Operativos a nivel Entidad.
Falta la designación de un Equipo de Riesgos Operativos que se encargue de la administración y operatividad del proceso de gestión de riesgos operativos en la Entidad.
Carencia de técnicas y herramientas como una metodología para la identificación y valoración de riesgos operativos.
Falta realizar la valoración de los riesgos a nivel de probabilidad e impacto.
Carencia de una estrategia de respuesta al riesgo operativo de los principales procesos o actividades que realiza PROINVERSION y por ende definir lineamientos para efectuar el seguimiento periódico de los riesgos identificados.



#### 4.4.3 Componente: Actividades de Control

<b>CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS</b>
<p>Existen procedimientos documentados y actualizados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones, recursos económicos, tecnología de información, bienes y equipos patrimoniales (Directiva de Caja Chica 006-2013-PROINVERSION, Directiva N° 005-2013-PROINVERSION "Recepción, Almacenamiento y Distribución de Bienes", Directiva N° 003-2012-PROINVERSION "Designación de Corredores de Seguros", Directiva N° 002-2012-PROINVERSION "Lineamientos para la Administración de las Cartas Fianzas y Otros Documentos Valorados", Directiva N° 007-2011-PROINVERSION "Asignación, Devolución y Reposición de Equipos de Telefonía Móvil", Directiva N° 007-2009-PROINVERSION "Administración de los Bienes Patrimoniales".</p>
<p>Se cuenta con procedimientos para cautelar los Intereses del Estado en los Contratos suscritos por PROINVERSION, Directiva N° 004-2012-PROINVERSION aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 122-2012 del 21.Nov.2012 «Lineamientos para cautelar los intereses del Estado en los Contratos en el Marco de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada».</p> <p>Asimismo se cuenta con la Directiva N° 004-2010-PROINVERSION «Reembolso de Gastos en los Procesos de Promoción de la Inversión Privada e Iniciativas Privadas», aprobada con la Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 072-2010 del 16.Jul.2010.</p> <p>Directiva N° 001-2012-PROINVERSION "Aplicación de Metodologías de Valuación de Activos, Empresas y Proyectos de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada".</p>
<p>La Entidad ha emitido la Directiva 002-2010-PROINVERSION – Administración de la Seguridad de los Bienes y Servicios Informáticos, aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 060-2010, que establece la creación de nuevos usuarios, a través del formato "Creación de Usuarios" con los permisos a los aplicativos que el Jefe de Oficina autorice, esta Directiva N° 002-2010 está en proceso de actualización.</p>
<p>Respecto a normativa interna sobre documentación de acceso restringido en la entidad, PROINVERSION ha emitido las Directivas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva N° 005-2011-PROINVERSION sobre Administración, Uso y Gestión del Sistema de Trámite Documentario, norma la administración documentaria al interior de la Entidad.</li> <li>- Directiva N° 003-2010-PROINVERSION "Atención de solicitudes para el acceso a la Información Pública", cuyo Numeral 7, establece causales de improcedencia en la atención de solicitudes y de acceso restringido".</li> <li>- Directiva N° 001-2016-PROINVERSION "Elaboración y entrega del Libro Blanco y su acervo documentario", aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 039-2016 del 15.Abr.2016, la Entidad ha definido procedimiento para la elaboración del Libro Blanco o el Informe Técnico, el ordenamiento del Acervo Documentario, su archivo y digitalización.</li> </ul> <p>El acceso al Libro Blanco es de uso restringido.</p>
<p>En cuanto a Procedimientos documentados aprobados sobre mecanismos de conciliación y verificación, la Entidad ha emitido las Directivas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva de Caja Chica 006-2013-PROINVERSION "Normas y Procedimientos para la Administración del Fondo Fijo para Caja Chica" aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 206-2013 del 12.Dic.2013.</li> <li>- Directiva de Valores 002-2012-PROINVERSION "Lineamientos para la Administración de Cartas Fianza y Otros Documentos Valorados" aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 103-2012 del 24.Set.2012.</li> </ul> <p>Asimismo la Entidad viene aplicando las disposiciones de los órganos rectores: Dirección General de Contaduría Pública, Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, Dirección General de Presupuesto Público, Superintendencia de Bienes Estatales, etc..</p>
<p>Se realizan las labores de verificación y conciliación siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliaciones bancarias mensuales.</li> </ul>



- Conciliación de Cuentas de Enlace una vez al año con Tesoro Público, pero se va avanzando cada mes.
- Arqueos de Caja Chica y Valores.
- Registros de Operaciones de Almacén (excel) lo realiza Patrimonio de Logística y es revisado por Contabilidad.
- Conciliación de Beneficios Sociales (vacaciones, CTS, gratificaciones).
- Revisión de Planillas CAS y CAP antes de devengar.
- Verificación en el SIAF de los Bienes de Capital adquiridos y calcular la depreciación.
- Registros de sentencias, demandas. Se verifica la cuenta donde se registra (cuentas de orden, cuenta de provisiones y cuentas por pagar).
- Inventario Físico de Bienes Muebles. El Alta de los Bienes Muebles (incorporación física y contable de los bienes muebles al Patrimonio) se realiza dentro de los 30 días de recepcionado el bien y mediante Resolución de la Oficina de Administración y Finanzas. La Baja de los Bienes Muebles (procedimiento administrativo por el cual se extrae bienes patrimoniales del Registro Mobiliario y del Registro Contable), se efectúa mediante Resolución Administrativa de la Oficina de Administración y Finanzas y se disponen dentro de los 5 meses de emitida dicha Resolución.

Sobre procedimientos internos para la rendición de viáticos y rendición de cuentas, la Entidad ha emitido la Directiva N° 002-2014-PROINVERSION «Normas y Procedimientos para el Requerimiento, Otorgamiento y Rendición de Cuentas de Viáticos y otros Gastos por Comisión de Servicios dentro y fuera del Territorio Nacional», aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 036-2014 del 18.Mar.2014.

Esta Directiva permite uniformizar criterios para la solicitud, asignación, otorgamiento y rendición de cuenta de viático y otros gastos relacionados con la Comisión de Servicios que realicen los servidores y funcionarios de PROINVERSION dentro y fuera del territorio Nacional.

Sobre rendición de cuentas de gestión, PROINVERSION viene aplicando los procedimientos emitidos por la Contraloría General en la Directiva N° 015-2016-CG/GPROD "Rendición de Cuentas de los Titulares de las Entidades" aprobada con Resolución de Contraloría N° 159-2016-CG del 03.Jun.2016.

Existen registros sobre cumplimiento de las Rendiciones de Cuentas del Titular. Periódicamente el Director Ejecutivo actual y el anterior han remitido sus rendiciones de cuenta a la Contraloría General en cumplimiento a la Directiva N° 04-2007-CG/DES que fue derogada el 03.Jun.2016 y la Directiva N° 015-2016-CG/GPROD que actualmente regula este procedimiento.

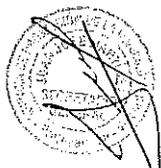
Las diversas Unidades Orgánicas de PROINVERSION, realizan verificaciones sobre la ejecución de las actividades programadas en el POI y adoptan acciones, sin embargo a nivel de procesos aún no lo realizan por no contar con procedimientos definidos.

Sobre Políticas de Seguridad Informática, la Entidad ha emitido las Directivas siguientes:

- Directiva N° 002-2010-PROINVERSION – Administración de la Seguridad de los Bienes y Servicios Informáticos, que tiene por objetivo normar el uso de los equipos y servicios informáticos (correo electrónico, acceso a internet, red institucional y telefonía), con la finalidad de garantizar la seguridad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como resguardar los activos informáticos.
- Directiva N° 009-2011-PROINVERSION "Administración de Software", aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 190-2011 del 18.Nov.2011, tiene por objetivo establecer los procedimientos para una administración eficiente de software legal en la entidad con la finalidad de maximizar su uso, asegurando un entorno que permita dotar a los usuarios de las herramientas informáticas adecuadas para el cumplimiento de sus labores.
- Procedimiento PR-OA-TI/02-1.0 de Julio 2014 "Administración y Gestión de Copias de Seguridad", que tiene por objetivo resguardar la información almacenada en los servidores del Data Center, cumpliendo con los principios de integridad y confidencialidad de la misma.
- Adicionalmente el Área de Tecnologías de la Información de la Oficina de Administración de PROINVERSION, ha elaborado el Plan Anual de Mantenimiento Preventivo de Equipos Informáticos y de Infraestructura del Data Center 2016, el mismo que es una herramienta que define los procedimientos para mantener la operatividad de los equipos informáticos, asegurando de esta forma la continuidad de todos los servicios informáticos de la institución.

Los Perfiles de usuarios son creados por cada aplicativo informático que se desarrolla, sea a nivel de usuario o administrador, también son autorizados por el Jefe de Oficina.

PROINVERSION cuenta con un Plan Operativo Informático (POI) 2017, aprobado con Resolución de la Oficina de Administración N° 022-2017 del 28.Feb.2017. Se han programado 9 actividades a ser realizadas entre Junio y



Octubre del 2017.

En el POI del 2016 aprobado con Resolución de la Oficina de Administración N° 027-2016 del 26.Feb.2016, se programó la ejecución de nueve (09) proyectos, de los cuales fueron ejecutados seis (06), fallando ejecutar: Contingencia del Portal Web, Sistema de Inversionistas versión 2, Análisis de brechas alineado a la NTP 27001:2014.

- El Portal web no se ejecutó debido a que los proveedores ofrecían publicar el portal en una nube pública, lo que lo hacía inseguro, se optó por no publicar el portal web, hasta considerar un presupuesto mayor para una nube privada).
- El Sistema de Inversionistas versión 2 se canceló por no haberse realizado el requerimiento formal por parte del área usuaria.
- El Análisis de brechas alineado a la NTP 27001:2014, no se cumplió por considerar el Área de Tecnología de la Información que el proyecto debía ser ejecutado por el Comité de Seguridad de la Información de la Institución, en tal sentido, se pidió la reactivación del citado Comité de Seguridad.

Si bien no se emiten informes o reportes periódicos sobre la sensibilización y concientización del personal en cuanto al buen uso de las TIC's y seguridad de la información, se realizan charlas de inducción a los nuevos usuarios, en coordinación con el Área de Personal, y se entrega a cada usuario las recomendaciones en el uso de los equipos y servicios informáticos y la Directiva N° 002-2010-PROINVERSION "Administración de la Seguridad de los Bienes y Servicios Informáticos" y un correo de envío de las Recomendaciones en el uso de los equipos y servicios informáticos a los nuevos usuarios. La Directiva está publicada en la intranet y ha sido aprobada con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 060-2010 del 28.May.2010.

Asimismo, se envían semanalmente por correo electrónico boletines de seguridad a todos los usuarios de Proinversión.

La Directiva N° 002-2010 está en proceso de actualización.

Sobre Normas para el uso y conservación de las computadoras personales (PC) y periféricos. La Oficina de Tecnología de la Información ha emitido el Procedimiento PR-OA-T1104-1.0 de Julio 2014 "Atención de Incidencias", que establece el procedimiento para resolver los eventos que se presentan con los equipos o servicios informáticos, que impidan el normal desarrollo de las labores de los usuarios de PROINVERSION.

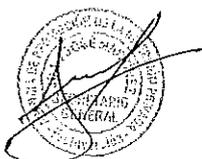
Asimismo el Área de Tecnología de la Información ha emitido el Procedimiento PR-OA-TI/06-1.0 de Julio 2014 que establece el procedimiento para administrar y gestionar equipos de cómputo a fin de facilitar estos equipos al personal de la Entidad.

Respecto a reporte de verificación de licencias y autorizaciones de uso de los programas informáticos de la Entidad, se ha emitido la Directiva N° 009-2011-PROINVERSIÓN – Administración del Software, que establece la actualización y publicación en la intranet institucional de la "Relación de Software Autorizado", en virtud a ella, el Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información informa mensualmente a la Oficina de Administración mediante Memorándum la relación de software autorizado, detallando código, nombre, descripción, versión, cantidad de software instalado y licenciado.

Con fecha 23.Jun.2017 se efectuó el Inventario de Licencias de Software, suscribiéndose con fecha 27.Jun.2017, el Acta de Conciliación entre el Jefe (e) del Área de Tecnología de la Información y la Contadora General, determinando la existencia de 3,050 Licencias y 1 Certificado Digital.

Sobre políticas, directivas o manuales que registran las actividades y tareas de cada Unidad Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSION aprobado mediante Decreto Supremo N° 185-2017-EF del 23.Jun.2017, que consta de tres (03) títulos, siete (07) capítulos y cuarenta y seis (46) artículos, establece las funciones de las diversas Unidades Orgánicas. Asimismo existen directivas que regulan las actividades que desarrollan dichas Unidades.

Existen Metas e Indicadores de Desempeño del Sector Economía y Finanzas para el año 2017 aprobado con Resolución Ministerial N° 011-2017-EF/41 del 13.ENE.2017, en los cuales se establece para PROINVERSION, entre otros el indicador Informe Semestral de avance de la implementación del Sistema de Control Interno conforme a lo establecido en la Directiva N°013-2016-CG/GRPOD.



### BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

No se ha evidenciado procedimientos de autorización y aprobación documentados comunicados a los funcionarios y servidores responsables, para la ejecución de los procesos, actividades y tareas, los cuales deben estar claramente delimitados en manuales o directivas. Se tiene el MOF que debe ser materia de actualización.

Si bien existen Directivas que regulan la mayor cantidad de actividades que realiza PROINVERSION en sus direcciones de línea como en las áreas administrativas, requieren de actualización dado que muchas datan de los años 2009, 2010, 2011 y otras que han quedado desfasadas con la emisión de normas legales que establecen nuevas funciones de ProInversión asignadas con el Decreto Legislativo N° 1251, en cuanto a las fases de planeamiento y programación, formulación y ejecución contractual de los proyectos de Asociaciones Público Privadas.

Las actividades de Suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica, si bien cuentan con procedimientos regulados por Leyes, y Decretos Supremos, no cuentan con procedimientos internos que regulen la evaluación y elaboración de informes técnicos y legales. Asimismo el Proceso de de Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la inversión carece de un protocolo que detalle los procedimientos a seguir.

No existen políticas y procedimientos establecidos para la rotación periódica del personal. Las Áreas solicitan al Área de Personal de la Entidad la rotación y con autorización de la persona se efectúa el cambio.

No se advierte una clara segregación de funciones del Director de Proyectos en el proceso de Contratación del Asesor de Transacción, pues es quien genera la necesidad, elabora los T&R, aprueba las adendas si lo hubiera y da la conformidad del servicio, lo que podría conllevar a un riesgo potencial de posibles conflictos.

Asimismo es necesario evaluar lo dispuesto en la Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 127-2017 del 06.Jul.2017, que resuelve "En los contratos de servicios suscritos con consultores y en los procesos de contratación de consultores a convocarse o en trámite, los Jefes de Proyecto de la Dirección de Promoción de Inversiones, encargados de las funciones, atribuciones y competencias que corresponden al Director de Proyectos de la Dirección de Portafolio de Proyectos, asumirán las funciones y atribuciones que los referidos contratos, las bases del proceso de selección o el vigente Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSION, asignan a los Comités Especiales de PROINVERSION y al Comité Especial de Proyectos de Inversión Pública».

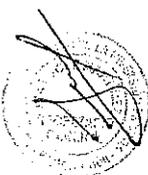
No se tiene una Política y/o Lineamiento para la aplicación de la evaluación costo – beneficio en la implementación de controles, por cuanto aún no se ha elaborado Manuales de Procedimientos, así como de Estudios Específicos que demuestren que el costo de los controles establecidos está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).

Si bien no existe un registro y seguimiento de Indicadores de desempeño del plan estratégico y del plan operativo, como tal, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto elabora Informes anuales de seguimiento de los indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional. Asimismo trimestralmente emite informes de evaluación del cumplimiento de los indicadores establecidos en el Plan Operativo Institucional.

Los registros de cumplimiento de la presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República, no existen como tal, pero si los oficios remitidos a la Dirección General de Contabilidad Pública se encuentran debidamente archivados. Los Estados Financieros de PROINVERSION (Captadora y Gastadora) se remiten antes del 31 de Marzo a la Dirección General de Contabilidad para la elaboración de la Cuenta General de la República, tal como lo establece la Directiva N° 004-2015-EF/51.01 "Presentación de Información Financiera, Presupuestaria y Complementaria del Cierre Contable por las Entidades Gubernamentales del Estado para la Elaboración de la Cuenta General de la República".

El Plan de Contingencias de Tecnologías de la Información se encuentra en proceso, está previsto para el 2017.

No se cuenta con un registro de implementación de propuestas de mejoras de los procesos, procedimientos, actividades o tareas, toda vez que aún no se han elaborado Manuales de Procedimientos.



PROINVERSION no cuenta con Manuales de Procesos, Sub Procesos y Procedimientos, a excepción del Manual de Procedimientos de la Jefatura de Tecnologías de Información, asimismo no cuenta con indicadores para medir la efectividad de los procesos.

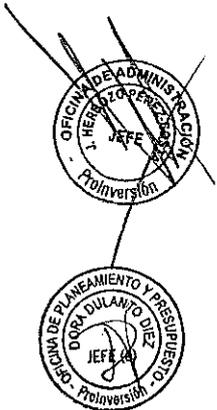
No se ha evidenciado charlas de sensibilización y concientización del personal de la Entidad en cuanto al buen uso de las tecnologías de la información y comunicación, como de seguridad de la Información.

La Dirección de Inversiones Descentralizadas manifiesta las oportunidades de mejora siguientes :

- La efectividad del Plan de Acción diseñado para el fortalecimiento de capacidades y la asesoría técnica de los gobiernos regionales y locales, y otras entidades públicas, en materia de promoción de la inversión privada e inversión pública con participación del sector privado, depende de cuan certera es la propuesta presentada por los técnicos de las Oficinas Desconcentradas y al adecuado diagnóstico elaborado por ellos, requiriéndose la capacitación permanente del Especialista, a efecto de que proponga buenas acciones.
- Sobre el desarrollo de metodologías, materiales y herramientas para el desarrollo de capacidades de las entidades públicas para la promoción de la inversión privada e inversión pública con participación del sector privado, es necesario mantener una alineación de mensajes, estandarización y periodicidad con que se realizan y una coordinación permanente con los analistas de provincias y tener a una persona que vigile los cambios normativos para las presentaciones.
- En relación a los programas de fortalecimiento de capacidades para los gobiernos regionales y locales y otras entidades públicas, que permita identificar y llevar a cabo proyectos de infraestructura pública y servicios públicos con inversión privada, se requiere mantener idoneidad del personal que se encarga de la capacitación, el mismo que debe estar al tanto del tema, cumplir con normas y los mensajes a dar deben ser dirigidos a obtener apoyo de inversionistas.
- Respecto a la asistencia técnica y acompañamiento a los funcionarios de los gobiernos regionales y locales y otras entidades públicas en materia de promoción de la inversión privada, en todas las fases del proceso, es necesario que el personal que imparte la asistencia técnica esté bien informado y capacitado, con la finalidad de no inducir a error a dichos funcionarios.
- Para la promoción de la participación de las empresas privadas en la ejecución de proyectos de inversión pública mediante Obras por Impuesto, se requiere contar con gente motivadora, con capacidad de persuadir, convencer y motivar a las empresas con información actualizada.
- Seguimiento y supervisión permanente de las actividades realizadas por la Oficinas Desconcentradas.
- Sobre las actividades de sensibilización de los actores y beneficiarios de los mecanismos de promoción de inversión privada e inversión pública con participación del sector privado, es necesario conocer bien al público donde se dirige la capacitación y alinear bien el mensaje a transmitir.

La Dirección de Portafolios de Proyectos indica las oportunidades de mejora siguientes :

- Emisión oportuna de las opiniones de los sectores, entidades públicas y privadas sobre la iniciativa del proyecto.
- En cuanto al seguimiento del estado de avance del portafolio de los proyectos a cargo de PROINVERSION, el diseño del cronograma no se ajusta a la realidad y existen cambios imprevistos por parte de los sectores y/o entidades.
- Falta de oportunidad en la decisión del sector sobre la conveniencia de quien debe realizar los estudios de pre inversión.
- Plazos cortos asignados a los Directores de Proyectos para el proceso de evaluación de los Informes Multianuales.
- Emisión oportuna de las aprobaciones de los sectores y del MEF sobre el Informe de Evaluación, sus modificatorias y el Informe de Evaluación Integrado.
- Dilación en la emisión de opiniones de los sectores y entidades correspondientes en cuanto a la tramitación de iniciativas privadas.
- Falta de identificación de riesgos que afecte el cumplimiento del proceso y la implementación de medidas de mitigación por parte de los Directores de Proyectos.
- Respecto al análisis del entorno ambiental, social, y político de los proyectos asignados, a fin de identificar riesgos y proponer medidas de mitigación, los Directores y Equipos de los Proyectos, no han tomado conocimiento de la importancia de las actividades que desarrolla la Subdirección de Asuntos Sociales y



Ambientales en la gestión de los proyectos.

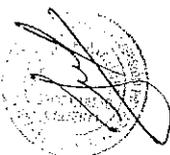
- No se encuentran mapeados todos los proyectos y no se ha definido la periodicidad de los reportes de informes del proyecto.
- Sobre la conformidad a los estudios e informes presentados por los consultores o asesores contratados, es necesario supervisar la calidad en el contenido de informes en relación a los T&R.
- Limitaciones de capacidad operativa y presupuestal para supervisar la oportuna asignación de los recursos humanos, las herramientas y mecanismos de soporte necesarios para la ejecución de los procesos.
- Coordinar con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional sobre las estrategias de comunicación en casos críticos (Gaseoducto, Aeropuerto de Chinchero, Metro de Línea 2, entre otros).

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto presenta las oportunidades de mejora siguientes :

- Dilación en la revisión de directivas, políticas, planes, lineamientos por parte de la Oficina de Asesoría Jurídica y luego la aprobación de la Alta Dirección (Secretaría General y Dirección Ejecutiva).
- La nueva Guía para el Planeamiento Institucional emitido por CEPLAN que incluye lineamientos relacionados al aplicativo web CEPLAN V.01, para el registro de información del PEI y POI, va a demandar demora en la recopilación de la información y cambiar el modo de la entrega de la información por parte de las Unidades Orgánicas, lo que inicialmente limitara las actividades de formulación de planes y la evaluación correspondiente, por lo que la Directiva N° 002-2015-PROINVERSION de Formulación, Evaluación y Seguimiento del POI debe ser materia de actualización.
- Creación de Unidades Orgánicas con limitaciones presupuestales.
- Emisión de normas del sector como: D.Leg 1251 que modifica el D.Leg 1224 - Ley Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos, conllevan a modificaciones de los documentos normativos y de gestión con que cuenta PROINVERSION.
- Sobre la actualización del TUPA, existe dilación y dificultades en la aprobación por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, dilación en la corroboración de documentos por parte del Órgano que tramita los procedimientos de Convenios de Estabilidad Jurídica y los Contratos de Inversión (DSI), así como dificultades en la sustentación del basamento legal de los requisitos y tasas de los procedimientos administrativos del TUPA.
- Respecto a la certificación presupuestal y coordinación de la previsión presupuestal a solicitud de la Oficina de Administración, se indica lo siguiente:
  - Que los viáticos en la mayoría de los casos son requeridos a última hora, no obstante existir una Directiva que regula los plazos para el requerimiento y atención.
  - Los T&R no están bien formulados y en algunos casos no indican si se trata de persona natural o jurídica, lo que no permite definir el clasificador de gastos.
  - Inadecuada programación de recursos de las áreas para adquisición de bienes y servicios, toda vez que programan más de lo necesario, conllevando a una ejecución mínima de los montos presupuestados y reversión al Tesoro Público en el caso de recursos ordinarios.
- Dilación en la Aprobación de la Memoria Institucional, por demora en la presentación del Informe de los Estados Financieros Auditados, debido al retraso de la firma auditora en la subsanación de errores presentados en el informe de EEFF.

El Área de Personal indica las oportunidades de mejora siguientes :

- Dilación en el proceso de aprobación de los documentos normativos.
- Cumplimiento de capacitaciones individuales, debido a que las áreas no solicitan las capacitaciones masivas.
- Llegar a un acuerdo con el Comité sobre las acciones a desarrollar en cuanto a seguridad y salud en el trabajo (SST), a efecto de mejorar los documentos, como el Reglamento de SST y Política de SST.
- La información de la asistencia de personal, permisos, vacaciones, comisiones de servicio, sobretiempo, se ingresa de forma manual, lo que genera demora, por no existir un sistema integrado.
- Al enviarles el informe de Secretaria Técnica sobre el procedimiento administrativo disciplinario, algunas áreas no desean iniciar el PAD o demoran en ello, asimismo muchas áreas desconocen el procedimiento a seguir.
- Definición de metas por cada cargo.



El Área de Logística indica lo siguiente :

- Las áreas por desconocimiento no remiten adecuadamente los T&R y elaboran direccionando a un proveedor determinado. La Unidad de Abastecimiento apoya en dicha elaboración a fin de hacerlo imparcial, pero en algunos casos por evitar la desaprobación del área usuaria y la demora en el proceso de contratación se tiene que elegir al proveedor sugerido.
- Demora en la conformidad del servicio.
- Pedidos a última hora con sello URGENTE, lo que no es aplicable a la Directiva pues se tiene que cumplir un trámite ya definido.
- Desconocimiento del marco normativo por las áreas Usuarías.
- Existen pocas unidades de transporte para la cantidad de pedidos de comisión de servicios a atender (reuniones de trabajo fuera de la institución), lo que conlleva en algunos casos a la contratación de servicios de taxi por hora (2 o 3 empresas).
- Espacio muy limitado de almacén, se requiere espacio para la administración de alimentos, agua, gaseosas, mates, galletas, etc...

La Sub Dirección de Gestión del Conocimiento de la Dirección de Portafolios de Proyectos indica como limitaciones:

- Las facilidades oportunas que otorgan los Directores de Proyectos para compartir las lecciones aprendidas derivadas de los procesos de promoción de la inversión privada a su cargo; no obstante, se cuenta con la Directiva para la Gestión de Lecciones Aprendidas en donde se regula la actuación de los Directores de Proyectos y de la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento.
- Sensibilizar a los Directores de Proyectos sobre la importancia de compartir sus buenas prácticas desarrolladas en los procesos de promoción de la inversión privada, a efectos de mejorar continuamente los citados procesos.
- Las constantes ampliaciones de plazo y/o excesos de plazo por parte de los Directores de Proyectos para las revisiones de los entregables presentados por los consultores, generan tiempos adicionales para la elaboración y aprobación de los Libros Blancos, de acuerdo a los cronogramas establecidos.
- Sensibilizar a los Directores de Proyectos para que en el caso que tenga algún tema para compartir con todos los integrantes que conforman la Dirección de Portafolio de Proyectos, lo comuniquen a la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento, a efectos de evaluar e implementar el boletín correspondiente en aras de brindar consistencia y unicidad de criterio al desarrollo de los procesos de promoción de la inversión privada.
- Demora en el proceso de aprobación de un proyecto de Directiva, por parte de los Órganos y Unidades Orgánicas involucrados.

La Sub Dirección de Servicios a los Proyectos indica como oportunidades de mejora lo siguiente:

- Que existan pocos especialistas para muchos proyectos.
- Los proyectos muchas veces son muy particulares, por lo que se dificulta la labor de uniformización de criterios y estandarización de procesos.
- El Equipo Técnico asignado a los Directores de Proyectos está abocado en algunos casos a varios proyectos.
- Actualización de la base de datos en Excel (Directorio) donde se registra el nombre de las empresas consultoras (Técnicas o Financieras).
- La información que se solicita en algunos casos es sobre procesos pasados, en el que el personal actual no participó y no necesariamente tiene conocimiento de la documentación requerida, por lo que los requerimientos de información no pueden ser atendidos en algunos casos revisando el Libro Blanco de procesos pasados.

La Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales indica como oportunidades de mejora las siguientes :

- A la fecha sólo se ha priorizado el análisis del entorno ambiental, social y político de algunos proyectos que se encuentran cercanos a la fecha de la adjudicación, debido a:
  - . No se encuentran mapeados todos los proyectos.
  - . Los Directores y equipos de los proyectos, no han tomado conocimiento de la importancia de las actividades



que desarrolla la Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales en la gestión de los proyectos.  
No se ha definido la periodicidad de los reportes de informes del proyecto.

- Sólo se ha identificado los riesgos de algunos proyectos que se encuentran cercanos a la fecha de la adjudicación, no de todos. El personal que se encarga de identificar riesgos reales, potenciales conflictos asociados a los proyectos y proponer medidas de prevención o mitigación en temas sociales y ambientales, debe tener la habilidad de interactuar con los grupos de interés.
- Desde el inicio de la ejecución del proceso de promoción de la inversión privada, debe efectuarse el acompañamiento, a fin de alertar los posibles conflictos.
- No se han implementado mecanismos adecuados de gestión de conflictos sociales, sólo se basa en la experiencia del personal.
- No existe en PROINVERSION guías, lineamientos, protocolos y otros instrumentos que permita evaluar e incluir en el proceso de promoción de la inversión privada, los aspectos sociales y culturales de los pueblos indígenas, así como aspectos ambientales vinculados a la promoción de la infraestructura verde. Actualmente se sigue los lineamientos de participación ciudadana.
- Solamente en los proyectos que se monitorea se recomienda acciones para superar las dificultades, trabas y distorsiones vinculadas a temas sociales y ambientales, no de todos los proyectos.
- Las Direcciones de Proyectos no remiten a la Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales, los informes emitidos por los Consultores contratados, a efecto de su revisión y permitir una mejor articulación (solo se revisa el 30% de proyectos monitoreados a pedido, no el universo).
- Se viene revisando en los contratos que envían los Jefes de Proyectos, la inclusión de medidas para el adecuado cumplimiento de la normatividad en materia ambiental, social y político de los procesos.

La Sub Dirección de Servicios al Inversionista (DPI) presenta como oportunidades de mejora lo siguiente:

- Falta de un Procedimiento para la aprobación del calendario anual de acciones de promoción. Este calendario es propuesto por la DSI y aprobado por la Dirección Ejecutiva pero es difícil que se mantenga en el tiempo.
- La cotización del ticket aéreo para un viaje de comisión de servicio tiene una vigencia de 24 a 48 horas, tiempo insuficiente para realizar el resto de trámites (elaboración del informe legal, elaboración de la propuesta de resolución, envío de la documentación al MEF y trámite en el MEF para la firma de la Resolución y publicación de la misma).

Al ser el tiempo de la vigencia de la cotización insuficiente, muchas veces los documentos enviados al MEF vuelven a PROINVERSION para el correspondiente ajuste de tarifas en los informes antes mencionados, lo cual no sólo impacta en el tiempo del trámite (se debe considerar que para muchos destinos se requiere tramitar además el pasaporte especial en Cancillería y que éste sólo se tramita una vez que la resolución se publica), sino además en el presupuesto, dado que la tarifa puede llegar a duplicarse.

- Una actividad crítica es la homogenización y actualización permanente de la información que publica la Dirección de Portafolio de Proyectos, sobre cada proceso del portafolio en las diversas secciones del portal Cartera de Proyectos. Esta información es recogida por la DSI para la elaboración de la Presentación de la Cartera de Proyectos, por lo que se requiere que la información esté actualizada en fechas reales, a efecto de realizar una adecuada promoción. Asimismo La DSI es responsable de la publicación del portal en inglés, actualmente el mayor problema es el no disponer de todos los documentos de los proyectos en inglés, principalmente aquellos que son muy amplios como los Contratos.
- Falta actualización permanente de la base de datos de inversionistas con los cuales han tenido reuniones los funcionarios / profesionales de ProInversión.
- En proceso de implementación la Ficha de Registro de Inversionistas, que se publicará en el Portal Web, a fin de que potenciales postores efectúen su registro, y se incorporen a la nueva base de datos.
- El Sistema de Contact y Atención al Inversionista está en un proceso de mejora continua. Actualmente se registran las Atenciones a Inversionistas a partir de las visitas recibidas, de las videoconferencias y de las atenciones brindadas mediante correo electrónico.
- Actualmente el correo Contact, además de las consultas de potenciales inversionistas, que son derivadas a los sectoristas; recibe muchos correos spam y de ventas de productos, lo que pone en riesgo la optimización de su funcionamiento.



- Se ha priorizado atender a potenciales inversionistas interesados en la Cartera de Proyectos, enviando oportunamente los documentos de promoción, vía correo electrónico.
  - Es complicada la coordinación con autoridades de Gobiernos Regionales y Locales, los cuales muchas veces desarrollan acciones de promoción en el exterior difundiendo proyectos que aún no alcanzan el nivel de maduración deseado o que no han sido priorizados o incluidos en los planes de inversión, generando con ello expectativas erróneas en las personas que contactan en el exterior y en algunos casos incluso llega a afectar la imagen del Perú como destino de inversión. Además, se han dado casos en los cuales no se han explicado correctamente los mecanismos a través de los cuales las empresas privadas pueden adjudicarse obras de infraestructura en el país.
  - Falta de una estrategia de promoción coordinada - con los 3 niveles de gobierno - en el exterior, lo cual hace que en ocasiones distintas autoridades o funcionarios públicos visiten a un mismo inversionista extranjero con diferente información y mensajes.
  - La Agencia de Promoción está procurando llevar las acciones de promoción de inversión a un segundo nivel; es decir, pasar de promover el bloque como destino de inversión a promover oportunidades de inversión concretas en ciertos sectores o actividades económicas priorizadas o con gran potencial. En ese sentido, considerando que PROINVERSION se enfocaría solo en la promoción de inversiones en infraestructura y servicios públicos, se debe revisar su rol en el grupo de Agencias.
  - Las acciones de la DSI se han limitado a la identificación de trabas/obstáculos, pero a la fecha no ha habido un mecanismo mediante el cual dicha información se traslade al Consejo Directivo o a las instituciones directamente vinculadas a la traba, a efecto de generar soluciones. La identificación de trabas se ha dado tanto a partir de actividades promovidas por la DSI como a través de reuniones con inversionistas, que buscan a la DSI por ser la Dirección de la Agencia de Promoción de Inversiones que da servicios a inversionistas (aftercare).
  - El alcance de las labores de aftercare de la agencia no están bien definidas.
- El "ambiente propicio y atractivo para la inversión" es transversal, no sólo para las inversiones en infraestructura. En ese sentido, dado que la Dirección sólo se enfocará en promoción de inversiones en infraestructura se debería definir el alcance de ésta función.
- Existe demora en la atención de los sectores para dar opinión favorable a las solicitudes de los contratos de inversión y convenios de estabilidad jurídica.
  - Desconocimiento del personal de los Gobiernos Regionales y Locales sobre el procedimiento de los mecanismos de Promoción de la Inversión Privada, debido a la alta rotación del personal en dichos organismos (se capacita pero después se van y hay que capacitar de nuevo).
  - El no mantener actualizado el Registro de la Inversión Extranjera, tiene como limitación que un elevado número de inversionistas no cumpla con declarar ante PROINVERSION, la información sobre inversión extranjera directa o a través de los formatos aprobados y cuyo procedimiento tiene un costo.

La Oficina de Asesoría Jurídica indica como oportunidades de mejora las siguientes:

- Pocos abogados para la carga de trabajo que tiene la Oficina de Asesoría Jurídica.
- Las Unidades Orgánicas solicitan opinión con poco tiempo para el análisis legal.
- Envío oportuno del requerimiento del dispositivo o resolución que se solicita revisión.
- Sobre la Evaluación y conformidad a las garantías (cartas fianzas o documentos valorados) que se entreguen a PROINVERSION conforme a las condiciones contractuales pactadas, es una actividad que no aporta, genera duplicidad de esfuerzo. La Oficina de Asesoría Jurídica se pronuncia sobre los documentos en el momento que se deriva el proyecto de contrato para su revisión.
- Atención oportuna de los requerimientos de la Procuraduría.
- Existen periodos, en que coyunturalmente, las solicitudes de requerimientos que formulan los funcionarios y ex funcionarios de PROINVERSION involucrados en procesos civiles, penales, administrativos o de otra índole, exceden la capacidad de atención de los mismos por parte del profesional responsable.



#### 4.4.4 Componente: Información y Comunicación

##### CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS

La Oficina de Tecnologías de la Información ha elaborado el Procedimiento PR.OA.TI/03-1.0 de Julio del 2014 "Administración del Servidor de Archivos", que tiene por finalidad brindar un ambiente adecuado para que los usuarios de la red puedan almacenar información digital importante para PROINVERSION, de manera estructurada, cumpliendo con los principios de integridad, disponibilidad y confidencialidad.

Mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 064-2017 del 20.Abr.2017, se designa al nuevo Comité de Gestión de Seguridad de la Información de PROINVERSION y se aprueba las funciones de dicho Comité.

La Entidad cuenta con la Directiva N° 005-2012-PROINVERSION «Lineamientos para la elaboración, aprobación, modificación y difusión de directivas y manuales de Procedimientos», que regula la secuencia y requisitos para la elaboración de Directivas y Manuales necesarias para el accionar de cada Unidad Orgánica.

La Entidad cuenta con la Directiva N° 005-2011-PROINVERSION «Administración, Uso y Gestión del Sistema de Trámite Documentario» fue aprobada con la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 140-2011 del 27.Jul.2011, que establece las normas para la administración y gestión documentaria. Con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 093-2013 del 28.May.2013, se sustituyen Formatos de la Directiva N° 005-2011-PROINVERSION, referidos a: la formulación de resúmenes ejecutivos de los Proyectos para el Consejo Directivo / Los Comités de PROINVERSION, la formulación de resúmenes ejecutivos de los órganos de PROINVERSION para el Consejo Directivo.

Desde el Lunes 21.Ago.2017 se inició la implementación del nuevo Sistema de Trámite Documentario Vs 2.0, al mismo que se puede acceder desde la Intranet Institucional, en la sección "Aplicativos" o a través de los accesos directos insertados en la página principal de la Intranet.

Se ha elaborado la Directiva N° 002-2006 "Registro y Numeración de Documentos Normativos, Contratos y Convenios", que define el procedimiento para el registro y la numeración de las resoluciones, directivas, procedimientos, contratos y convenios de PROINVERSION.

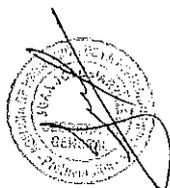
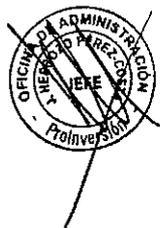
Se ha formulado un Instructivo para el Servicio de Mensajería Local, Nacional e Internacional, aprobado por el Jefe de la Oficina de Archivo y Gestión Documentaria de PROINVERSION, que reglamenta y complementa lo relacionado con la mensajería externa referida en la Directiva N° 010-2009-PROINVERSION "Administración, Uso y Gestión del Sistema de Trámite Documentario".

En cuanto a la emisión de un documento emitido a las dependencias que norme el adecuado suministro de información para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, la Entidad ha emitido los documentos siguientes:

- Protocolo N° 01 "Difusión de Proyectos en Cartera de PROINVERSION (Protocolo de trabajo conjunto entre la Dirección de Promoción de Inversiones (DPI) hoy Dirección de Portafolio de Proyectos (DPP) y la Dirección de Servicios al Inversionista (DSI), que tiene por objetivo mejorar la información básica (ficha, cronograma del proceso, cronograma resumen y presentación PowerPoint) que se publica en el portal institucional de cada uno de los proyectos en cartera de PROINVERSION de manera oportuna, con la finalidad de mantener informados a los potenciales inversionistas.
- Protocolo N° 02 que tiene como objetivo mantener un monitoreo continuo de la información sobre la gestión de los proyectos a la Dirección Ejecutiva y a la Dirección de Promoción de Inversiones hoy Dirección de Portafolio de Proyectos.

Sobre procedimiento estableciendo los mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información y su evaluación periódica, la Entidad ha emitido:

- Directiva N° 005-2015-PROINVERSION, que establece lineamientos para el levantamiento, consolidación, análisis y registro de información sobre las lecciones aprendidas en los Procesos a cargo de PROINVERSION, así como su difusión y aplicación, a través de los medios disponibles. Las lecciones aprendidas son el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis de una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos, adquirido por los involucrados en el mismo.
- Directiva N° 001-2014-PROINVERSION "Elaboración y Suscripción de Convenios de Asistencia Técnica con Entidades Públicas", se establecen lineamientos para la tramitación y suscripción de los convenios de asistencia técnica en atención a las solicitudes que formulen las Entidades Públicas sobre proyectos de su competencia que sean impulsados mediante los diversos procesos que fomentan la participación de la



inversión privada y en los cuales se requiera la participación de PROINVERSIÓN.

- Directiva N° 004-2013-PROINVERSION "Elaboración, Suscripción y Ejecución de Convenios de Colaboración entre PROINVERSION y Organismos Públicos o Privados Nacionales o Internacionales", se regula asimismo la estructura y contenido de los Convenios de Colaboración, aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 117-2013 del 05.Ago.2013.
- Directiva N° 002-2013-PROINVERSION "Directiva para la Elaboración, Suscripción y Ejecución de Convenios de Asistencia Técnica con los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Entidades del Estado", aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 011-2013, está dirigida esta norma para los proyectos de impacto regional o local en los procesos de promoción de inversión descentralizada, así como a aquellos bajo el marco de la Ley N° 29230 – Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del Sector Privado.

El Sistema de Gestión Administrativa Web - SIGA Web, se encuentra en Producción desde el 01.Feb.2004. Este módulo permite al usuario el control de los Activos Fijos de la entidad permitiendo el registro, asignación o eliminación de un activo así como el cálculo de su depreciación, sin embargo es necesario dada su antigüedad ser sujeto de revisión y actualización.

Se cuenta asimismo con el SIGA Log (de uso interno y es para la generación de órdenes de compra o servicios).

El Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) permite a la entidad el control de las compras, logística, contrato del personal y presupuesto, que la entidad necesita para realizar sus funciones diarias, se encuentra en Producción desde el 20.Jun.1997, que también dada su antigüedad debe ser sujeto de revisión y actualización.

Se cuenta con un ambiente para el archivo central en el sótano del edificio de PETROPERU. Asimismo parte de los documentos se encuentran en los almacenes de la Empresa Polisistemas Corp. SAC, al haberse tercerizado para el periodo 2016-2019.

La Oficina de Tecnologías de la Información ha elaborado el Procedimiento PR.OA.TI/01.1.0 de Julio del 2014 "Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de Información", que establece procedimientos y flujogramas para el desarrollo y mantenimiento de los Proyectos de Sistemas de Información.

Respecto a normativa interna sobre préstamo de documentación del archivo y transferencia de documentación al archivo. Se tiene un Manual de Procedimiento Interno aprobado el 12.Ene.2006 para la Implementación, Administración y Uso de las Salas de Datos (toda información que constituye el sustento de un proyecto o proceso no concluido), se establecen procedimientos para la Implementación de la Sala de Datos (preparación de la información, entrega de la información al Administrador de la Sala de Datos), Uso de la Sala de Datos (solicitud de registro de usuarios, solicitud de visita a la Sala de Datos, horario de atención, consultas sobre la información contenida en la Sala de Datos).

La visita a esta Sala de Datos (Data Room) es generalmente por parte de los Postores que hayan pagado el derecho de participación para Concursos Públicos de Procesos de Promoción de Proyectos, hay un Formato físico donde se registra el préstamo de documentos ópticos. El préstamo en físico al interior de la Entidad solo se da en caso de urgencia y a pedido del Consejo Directivo.

PROINVERSIÓN cuenta con Sistemas diseñados por el Área de Tecnología de la Información y por Terceros (\*), siendo los siguientes:

- Sistema de Seguridad – SEG.
- Sistema de Información de Trámite Documentario – SITD próximo a renovar.
- Sistema de Gestión Administrativa Web - SIGA Web.
- Sistema de Gestión Administrativa Contratos con Proveedores - SIGA CP.
- Sistema de Convenios de Estabilidad Jurídica – SCEJ
- Incidencias
- Administrador del Portal web.
- Mensajería.
- Sistema de Gestión del Conocimiento – SGC Vs 2.
- Intranet
- Movimiento de personal
- Sistema de Salas – SSAL
- Ficha de Usuario.
- Libro de Reclamaciones.
- Registro de Empresas Consultoras.



- Sistema de Bibliotecas – KOHA (\*)
- Sistema de Contactos y Atención al Inversionista – SCAL.
- Administración de Software.
- Sistema de Visitas – SVI (\*)
- Portal web (\*).
- Sistema de Eventos y Rueda de Negocios – SERN.
- Sistema de Gestión Administrativa – SIGA.
- Sistema de Inversión Extranjera Directa – SIED
- Muestras de TUPA.
- Virtual Data Room – VDR.
- Sistema Peruano de Información Jurídica – SPIJ (\*).
- Data Room System – DROOMS (\*).
- Sistema de Control de Asistencia de Personal- SCAP (\*).
- Confrontación de Operaciones Autodeclaradas – COA (\*).
- Saldo de Fondos Públicos – SAFOP (\*).
- Sistema de Control Gubernamental – SCG (\*).
- Sistema de Integración Contable de la Nación – SICON (\*).
- Sistema de Planillas – SISPER (\*).
- Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF (\*).
- Software Inventario Mobiliario Institucional – SIMI (\*).
- Aplicativo de Contabilidad Gubernamental (Captadora).
- INTEGRIX (\*).

Respecto a Normas para la administración y uso de internet y correo electrónico, la Entidad cuenta con la Directiva N° 002-2010-PROINVERSION "Administración de la Seguridad de los Bienes y Servicios Informáticos", aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 060-2010-PROINVERSION del 28.May.2010, que tiene por objetivo normar el uso de los equipos y servicios informáticos (correo electrónico, acceso a internet, red institucional y telefonía).

En cuanto a la existencia de medios que facilitan la comunicación interna: Intranet, correo electrónico, boletines, revistas, folletos, periódicos murales; la Entidad ha emitido la Directiva N° 005-2014-PROINVERSION "Coordinación de Actividades Comunicacionales y de imagen Institucional". La Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional elabora productos audiovisuales (videos, infografías, brochures, guías informativas, etc...), igualmente cada día emite un reporte de noticias de los principales diarios sobre noticias de PROINVERSION y afines.

Asimismo la Oficina de Asesoría Jurídica, emite Circulares a todo el personal vía intranet, comunicando las normas legales relacionadas con PROINVERSION publicadas en el día en el Diario Oficial El Peruano.

Existen reuniones semanales del Consejo Directivo de PROINVERSION, asimismo reuniones semanales del Director Ejecutivo con los Asesores, Directores y Jefes de Oficina y reuniones semanales del Director Ejecutivo con cada uno de los Directores de Proyectos, lo que denota una buena comunicación interna para una adecuada toma de decisiones.

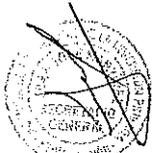
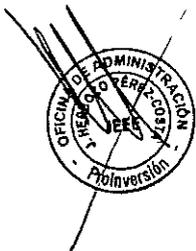
Respecto a mecanismos para la denuncia de actos indebidos u oportunidades de mejora por parte de los funcionarios y servidores públicos como de los canales de denuncias establecidos por la Entidad, PROINVERSION ha emitido la Directiva N° 004-2015-PROINVERSION aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 163-2015 del 22.Dic.2015 denominada Directiva de la Gestión y Atención de Denuncias por Presuntos Actos de Corrupción.

En esta Directiva se establecen los requisitos mínimos que debe tener una denuncia, los procedimientos para la presentación de la denuncia y reserva de la identidad del denunciante, la autoridad encargada del trámite de la denuncia (Secretario Técnico de Procedimiento Administrativo Disciplinario) y procedimientos que siga la denuncia.

La Secretaría Técnica de los Órganos Instructores del Procedimiento Administrativo Disciplinario en PROINVERSION realiza sus funciones en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 30057 y su Reglamento General, así como de lo dispuesto en la Directiva N° 02-2015-SERVIR/GPGS "Régimen Disciplinario Procedimiento Sancionador de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil", aprobado mediante Resolución de Presidencia N° 101-2015-SERVIR-PE.

En cuanto a canales de comunicación con otras Entidades del Estado, ciudadanos, proveedores, auditores externos y otros, para mejorar el control interno y los resultados de la Entidad, PROINVERSION ha emitido los documentos siguientes:

- Protocolo 03 "Alertas sobre Procesos de Promoción" que tiene por objetivo difundir de manera oportuna los cambios y principales hechos que se produzcan en los procesos de promoción de la inversión privada encargados a PROINVERSION, tanto a potenciales postores como a las Entidades Difusoras.



- Directiva N° 003-2015-PROINVERSION "Atención de Instancias Específicas relativas a la Implementación de las Líneas Directrices de la OCDE", que regula el procedimiento de presentación admisión a trámite, evaluación y conclusión, por parte del Punto Nacional de Contacto de Perú ante la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de las instancias específicas planteadas por las personas naturales o jurídicas interesadas, ante un supuesto incumplimiento de las Líneas Directrices de la OCDE por parte de las empresas multinacionales de países miembros y adherentes de la OCDE.
  - Plan de Comunicaciones correspondiente al año 2017 de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, aprobado con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 045-2017 del 31.Mar.2017.
  - El Portal web regulado por la Directiva N° 009-2009-PROINVERSION «Actualización de Contenidos del Portal Web Institucional», aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 143-2009 del 27.Nov.2009, aprobó procedimientos internos para el ingreso, actualización y mantenimiento de sus contenidos.
- A la fecha (Ago.2017) se publica en la web tanto en inglés como en español información en 4 grandes temas: Clima de Inversión, Cartera de Proyectos, Obra por Impuesto, ProInversión Institucional (se publica eventos, foros, seminarios, normativa de la entidad, noticias de procesos de promoción, etc...).
- Directiva N° 001-2011-PROINVERSION "Directiva para la Elaboración de la Memoria Anual", aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 010-2011 del 31.Ene.2011, establece pautas para la elaboración y aprobación de la Memoria Institucional.
  - Directiva N° 006-2009-PROINVERSION "Lineamientos para las publicaciones relacionadas con los Procesos de Promoción de la Inversión Privada", aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 119-2009 del 29.Set.2009.

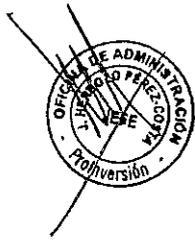
ProInversión viene brindando la asistencia técnica al Gobierno de Colombia en la implementación del mecanismo Obras por Impuestos para impulsar la infraestructura en las zonas más afectadas por el conflicto armado en ese país.

PROINVERSION conforme a lo establecido en el Código de Protección y Defensa del Consumidor, cuenta con un Libro de Reclamaciones digital a disposición de la ciudadanía, donde se pueden registrar las quejas o reclamos que se tenga, así como saber la situación de la queja o reclamo presentado. La base legal de este Libro de Reclamaciones son: La Ley de Protección del Consumidor, Reglamento de la Ley de Protección del Consumidor y Decreto Supremo N° 042-2011-PCM.

Respecto a una Norma actualizada para regular la actualización del Portal web y el Portal de Transparencia, la Entidad ha emitido lo siguiente :

- Directiva N° 009-2009-PROINVERSION «Actualización de Contenidos del Portal Web Institucional», aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 143-2009 del 27.Nov.2009, que tiene por objetivo regular el procedimiento interno para el ingreso, actualización y mantenimiento de los contenidos del Portal Web Institucional, se define las responsabilidades de los Directores y Jefes de oficina, de los Editores, de los Revisores y del Administrador del Portal web Institucional y los Procedimientos de ingreso, modificación o eliminación de la información del Portal.
- Con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 210-2013 del 18.Dic.2013, se modifican los numerales 1) y 2), y la incorporación de los puntos 3.6 y 3.7 del numeral 3), 4.5 del numeral 4), y 5.6,5.7,5.8,5.9 y 5.10 del numeral 5) de la Directiva N° 009-2009-PROINVERSIÓN, con la finalidad de la actualización de contenidos del Portal Web Institucional.
- Directiva N° 006-2009-PROINVERSION «Lineamientos para las publicaciones relacionadas con los Procesos de Promoción de la Inversión Privada», aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 119-2009 del 29.Set.2009, que tiene por objetivo establecer las pautas necesarias para disponer las publicaciones en los medios escritos, de los documentos relacionados con los procesos de promoción de la inversión privada.
- Con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 073-2017 del 05.May.2017 se designa al Secretario General de PROINVERSION como responsable de difundir a través de Internet la información de PROINVERSION que dispone la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En cuanto a procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública), la Entidad ha emitido la Directiva N° 003-2010-PROINVERSION – atención de Solicitudes para el Acceso a la Información Pública, aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 066-2010 del 16.Jun.2010, esta Directiva regula el procedimiento interno para la atención de solicitudes a que se refiere la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Inversión Pública.



**BRECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA**

No se ha evidenciado la existencia de registros de revisión periódica de los Sistemas de Información para detectar deficiencias en sus procesos y productos y cuando ocurren cambios en el entorno o ambiente interno de la organización.

PROINVERSION estuvo realizando un diagnóstico para la implementación de un Manual para mejorar la atención a la ciudadanía según lo indicado por la Resolución N° 001-2015-PCM-SGP, pero no se llegó a culminar.

No se evidencia procedimientos específicos para la administración del archivo institucional, sin embargo PROINVERSION ha elaborado el Manual de Procedimiento Interno para la Atención de Información por el Centro de Información de PROINVERSION (CINFO) hoy Gestión Documental y Archivo N° 01/2005/DE, que fue aprobado el 17.Mar.2005, encargada de la recepción, verificación, registro, custodia y control de los documentos de PROINVERSION.

PROINVERSION se encuentra en proceso de adecuación a las normas archivísticas, falta elaborar el Plan de Control de Documentos y el Plan Anual de Archivo.

No todos los documentos que tiene PROINVERSION se encuentran preservados en medios digitales, se ha priorizado la digitalización de las Actas de los Comités y Consejo Directivo, Información de COPRI, documentos del Proyecto PERT, los Libros Blancos que son documentos de carácter informativo relacionados con los procesos de promoción de inversión privada impulsados por Iniciativa Estatal o por iniciativa Privada. En la Oficina de Administración se ha priorizado la digitalización de los Comprobantes de Pago, recibo por honorarios, informes, etc.

Si bien existe una Directiva que regula la actualización de contenidos del Portal Web Institucional, existe limitación de carencia de personal para dedicarse a la administración y coordinación de dicho Portal web.

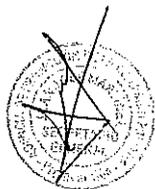
Falta un especialista en productos audiovisuales, considerando que se tiene en cartera un gran número de proyectos para promocionar, como para difundir las nuevas funciones de PROINVERSION en el marco de la reforma.

Pedidos a último momento de las áreas usuarias, sobre diseños de piezas comunicacionales para uso interno y externo, ponen en riesgo la calidad de los mismos por el poco personal que se tiene para atender el pedido.

Riesgo potencial de publicaciones de productos comunicacionales sin previa revisión de la Oficina de Comunicaciones.

En cuanto a Seguridad de la Información el Área de Tecnología de la Información indica lo siguiente:

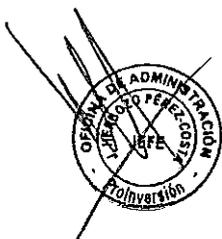
- La actividad de Monitoreo de los equipos de seguridad perimetral, es crítica por la importancia de proteger los activos informáticos (información) que maneja PROINVERSION de posibles ataques externos, por lo que se requiere contar con programas adecuados, personal encargado, recursos tecnológicos y capacitaciones constantes.
- La asignación de equipos de cómputo al personal para el desarrollo de sus actividades, es el más crítico por no contar con stock suficiente y personal suficiente para instalar los equipos y configurarlos.
- Las actividades críticas son la Gestión del Servicio del correo electrónico, debido a que la comunicación del personal se hace en su mayoría a través de correo electrónico. Asimismo, la gestión de la red interna y el servicio de internet.
- El análisis, desarrollo e implementación de aplicaciones y sistemas de información es crítica porque constantemente las áreas solicitan el desarrollo de aplicativos para la mejora de sus procesos.
- La gestión del Portal Web es crítico en cuanto a disponibilidad y seguridad, pues es la imagen de la institución.



Falta de lineamientos que definan las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información que procesan las diversas Unidades Orgánicas de PROINVERSION, con la finalidad que el usuario interno disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.
No se ha evidenciado la existencia de políticas y Procedimientos que definan el adecuado suministro de información entre las Unidades Orgánicas para el adecuado cumplimiento de sus funciones.
Aún se encuentran en proceso de implementación sistemas de información para Monitorear los Proyectos de la Dirección de Portafolio de Proyectos, Sistemas para el Seguimiento de los Compromisos de Inversión, entre otros. Asimismo no se cuenta con un sistema de información o aplicativo informático para el control de los Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Privada.
No se ha elaborado el Plan Anual de Trabajo Archivístico tal como lo dispone la Directiva N° 003-2008-AGN/DNDAAI).
No se han efectuado reuniones del Comité de Gestión de Seguridad de la Información, a efecto de adoptar acuerdos necesarios para resguardar y proteger la información que maneja PROINVERSION, buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de datos.
Actualización de Directivas, Manuales, Procedimientos y Protocolos, a fin de ser concordantes con la normativa emitida últimamente y que regula las actividades de PROINVERSION, así como al nuevo enfoque de gestión que se quiere dar a la Entidad.

#### 4.4.5 Componente: Actividades de Supervisión

<b>CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS</b>
Conforme a lo establecido en el Manual de Auditoria de Cumplimiento, el OCI de PROINVERSION efectúa un análisis de las áreas y los principales procesos que realiza la entidad, a fin de determinar que procesos se van a revisar; y de corresponder este aspecto se considera como un objetivo de la auditoria de cumplimiento.
La Entidad ha emitido la Directiva N° 004-2015-PROINVERSION "Directiva para la Gestión y Atención de Denuncias por Presuntos Actos de Corrupción" aprobada con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 163-2015 del 22.Dic.2015, que tiene como objetivo: Fortalecer la Lucha Anticorrupción, contribuyendo con el cumplimiento del Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción, así como con la implementación del Plan Sectorial Anticorrupción del Sector Economía y Finanzas al que pertenece la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión.
El Plan Estratégico Institucional 2017-2019 de PROINVERSION, fue aprobado con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 086-207 del 18.May.2017. Este PEI es evaluado anualmente.
El numeral 6.6 de la Directiva N° 001-2017-PROINVERSIÓN "Directiva para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN", dispone que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto recopilara, procesara y analizará la información brindada por las distintas Unidades Orgánicas de acuerdo a los indicadores y metas establecidas, asimismo, elevará un informe dando cuenta de dichos resultados a la Alta Dirección.
La evaluación del PEI 2011-2015 con ampliación al 2016 consolida información de los resultados obtenidos respecto de las metas programadas para el período 2016, lo que permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.



Con Directiva N° 002-2015-PROINVERSION "Directiva para la Formulación, Evaluación y Reformulación del Plan Operativo Institucional", se establecen las pautas que permitan la formulación, evaluación y reformulación del Plan Operativo Institucional, a fin de contribuir a la gestión institucional, ordenando su accionar y el uso de sus recursos. EL POI se evalúa trimestralmente.

Respecto a los Informes de la Alta Dirección sobre la adopción de medidas correctivas, por lo general todas las comunicaciones se realizan al Titular, el cual a través del funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría que es el Secretario General, elabora el plan de acción designando a los responsables de la implementación (Directiva N.º 006-2016-CG/GPROD aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 120-2016-CG del 04.May.2016, modificada recientemente con Resolución de Contraloría 222-2017-CG de 28 de junio de 2017).

Con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 072-2016 del 30.Jun.2016, se designó al funcionario responsable del monitoreo del proceso de implementación y seguimiento a las recomendaciones de los Informes de Auditoría emitidos por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control.

Las Direcciones de Línea y Oficinas encargadas de la adopción de medidas correctivas emiten Memorándums donde reportan el avance de la implementación de las recomendaciones.

Sobre los reportes de seguimiento a la implementación de recomendaciones de los informes de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, en PROINVERSION se remiten reportes bimestrales que muestran el nivel de avance en la implementación de las recomendaciones, se emiten a través del Sistema de Control Gubernamental (ex - SAGU), las mismas que están contenidas en los formatos 5A y 5B de corresponder.

Del Consolidado de Seguimiento de Medidas Correctivas de PROINVERSION al 30.Jun.2017, de acuerdo a la información proporcionada por el Órgano de Control Institucional de PROINVERSION, se encuentran 09 informes con 17 recomendaciones en proceso de implementación y 02 Informes con 02 recomendaciones pendientes de implementación.

En cuanto a los documentos de implementación de las recomendaciones que formulan los OCI, los reportes que se emiten son bimestrales, la Contraloría elabora el reporte semestral, la normativa que se aplica es la Directiva N.º 006-2016-CG/GPROD aprobada mediante Resolución de Contraloría General N° 120-2016-CG del 04.May.2016 y modificada recientemente con Resolución de Contraloría 222-2017-CG de 28.Jun.2017.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto en virtud a la Directiva N° 002-2015-PROINVERSION "Directiva para la Formulación, Evaluación y Reformulación del Plan Operativo Institucional", requiere a las diversas Unidades Orgánicas de la Entidad la evaluación trimestral del cumplimiento de las actividades previstas en el Plan Operativo Institucional de PROINVERSION.

Los Estados Financieros del Año 2016 de PROINVERSION Unidad Captadora y Unidad Gastadora fueron auditados por Espinoza & Asociados Auditores – Consultores, los dictámenes emitidos fueron limpios.

Dentro de los informes presentados por la Sociedad de Auditoría Espinoza & Asociados Auditores – Consultores, se encuentran la Carta de Control Interno. En el caso de la Unidad Captadora no se han determinado debilidades de Control Interno, sin embargo en el caso del examen practicado en la Unidad Gastadora, se han determinado deficiencias en las Áreas de Presupuesto, Tecnologías de la Información, Contrataciones y Adquisiciones.

**Presupuesto:**

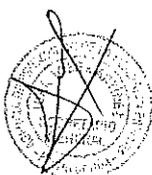
- Reducido grado de ejecución del Presupuesto 2016.
- Diseño de los Programas Presupuestales no se ajustan a las características contenidas en la Directiva N° 001-2015/50.01.

**Tecnologías de la Información:**

- No se cuenta con el PETI
- Falta la Implementación del Sistema de gestión de Seguridad de la información.
- Inadecuada programación y evaluación del Plan Operativo Informático.
- Inadecuada Adquisición y Distribución de Equipos de Cómputo.

**Contrataciones y Adquisiciones:**

- Carencia de reconocimiento en el país del título del Especialista en Diseño de Espacios Educativos y del Especialista en Diseño de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
- No acreditación de constancias de trabajo de Especialista en Proyectos de Inversión Pública.
- El Consorcio Deloitte Vial de la Sierra, presenta CV no documentado de personas que integran su equipo de trabajo.



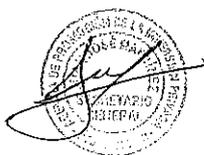
<b>BECHAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>
No existe un registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades establecidas en los procedimientos al no haberse aun elaborado Manuales de Procedimientos que regulen las actividades de los Procesos y Sub procesos de la Entidad.
No se cuenta con registros de participantes a las capacitaciones sobre control interno, tan solo con listas de asistencia.
Si bien no se ha evidenciado comunicaciones cursadas a los responsables de las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo del control interno para que adopten los correctivos, se ha tomado conocimiento en las entrevistas con los Directores, Subdirectores y Jefes de Áreas, de las coordinaciones directas que tienen con el personal para la adopción de acciones inmediatas en caso de determinarse deficiencias en el desarrollo de una actividad.
No se ha evidenciado reportes de deficiencias de control interno reportadas por el Personal de PROINVERSION.
No se ha evidenciado un procedimiento de autoevaluación sobre la gestión y el control interno de la entidad.
No se evidencia normas y procedimientos para el monitoreo oportuno de los procesos y operaciones que realiza la Entidad y determinar si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos.
Falta de lineamientos que regulen la adopción de acciones correctivas inmediatas a la detección de deficiencias en el Sistema de Control Interno y/o ejecución de actividades, con la finalidad de optimizar la gestión.
No se advierte mecanismos de verificación y evaluación para determinar la calidad y efectividad de los controles internos en cada una de las Unidades Orgánicas y emprender las acciones de mejoramiento.

## A NIVEL DE PROCESOS

### 4.5 Identificación de Brechas y Oportunidades de Mejora a Nivel de Procesos

PROINVERSION en virtud al Tránsito a la Ley de Servir, elaboró en el año 2014 un Mapeo de Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte en los niveles 0, 1, 2 y 3 Incluyendo inventario de procesos y flujogramas. Este Mapeo de Procesos no fue aprobado y se encuentra a nivel de un documento de trabajo. En este año se ha contratado los servicios de una Consultoría encargada del mapeo de procesos, cuyos primeros resultados han sido un Mapa de Procesos, identificación de los Procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte y la formulación de Fichas Técnicas de Procesos de los Niveles 0, 1 y 2.

No obstante carecer PROINVERSION de Manuales de Procedimientos que establezcan y uniformicen procedimientos y cumplimiento de normas a seguir para evitar riesgos que afecten el logro del objetivo del proceso; se ha efectuado con limitaciones, una evaluación de los controles de los procesos, al haberse tenido que realizar primeramente una identificación de actividades y posteriormente un análisis del alineamiento de ocho (08) procesos con los componentes del Sistema de Control Interno, así como se seleccionaron cinco (05) procesos para evaluar la efectividad de los controles implementados, siendo estos Procesos: Seguimiento a Compromisos de Inversión, Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Privada, Promoción de Iniciativa Estatal Cofinanciada, Suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica y Control de Documentación para Procesos de Pago.



#### 4.5.1 Alineamiento de Procesos con el Sistema de Control Interno

Se han seleccionado ocho (08) procesos para verificar si los mismos en su desarrollo se encuentran alineados a los Componentes del Sistema de Control Interno, siendo estos Procesos:

- Contrataciones de Consultorías en el marco del Reglamento de PROINVERSION.
- Monitoreo de los Servicios en Seguridad de la Información.
- Proceso de Conciliaciones.
- Programación y Formulación Presupuesta.
- Elaboración de guías, lineamientos, protocolos y otros instrumentos para la incorporación en el proceso de promoción de la inversión privada de aspectos sociales y culturales, especialmente de los pueblos indígenas.
- Promoción de Oportunidades de Inversión en el Exterior.
- Gestión de las Lecciones Aprendidas en los Procesos de Promoción de la Inversión Privada a cargo de PROINVERSION.
- Proceso de Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la Inversión.

Al respecto se ha determinado como se muestra en el **Anexo N° 8**, que en el desarrollo de los procesos si bien se determinan riesgos y se adoptan acciones inmediatas para superarlos, estos no se encuentran documentados, por cuanto aún en PROINVERSION no se ha implementado el Proceso de Gestión y Administración de Riesgos Operativos en sus diversos procesos.

Igualmente se ha evidenciado que no se han definido al interior de la Entidad, procedimientos para la evaluación y elaboración de informes técnicos y legales de algunos procesos entre otros como: Proceso Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la Inversión, Convenios de Estabilidad Jurídica, Proceso de Promoción de Inversiones por Iniciativa Estatal y Privada y Promoción de Oportunidades de Inversión en el Exterior, que si bien están regulados por Leyes, Decretos Legislativos y Decretos Supremos, requieren de procedimientos específicos para realizar un correcto desarrollo de las actividades.

Asimismo no se ha impulsado el uso de las Tecnologías de la Información en los procesos seleccionados.

Hay procesos que requieren personal para el adecuado cumplimiento de ellos como en los Procesos "Elaboración de guías, lineamientos, protocolos y otros instrumentos, para la incorporación en el proceso de promoción de la inversión privada, de aspectos sociales y culturales, especialmente de los pueblos indígenas" y "Proceso de Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la Inversión".

Existen medidas de seguridad para el manejo de la documentación e Información de los procesos seleccionados,

#### 4.5.2 Evaluación de la Efectividad de los Controles Internos de cinco (05) Procesos Seleccionados.

##### a. Metodología Utilizada

Para determinar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos en los Procesos seleccionados: Seguimiento a Compromisos de Inversión, Reembolsos de Gastos de los Procesos de



Inversión Privada, Promoción de Iniciativa Estatal Cofinanciada, Convenios de Estabilidad Jurídica y Control de Documentación para Procesos de Pago, se ha elaborado para cada uno de ellos una Matriz que contiene los controles según las características siguientes:

- Controles según el tipo
- Controles según su ejecución
- Controles según su documentación
- Controles según su periodicidad
- Controles según su responsabilidad

➤ **Controles según el tipo**

**Controles Preventivos:** Sirven para frenar ciertas transacciones antes de su ejecución.

**Controles Detectivos:** Se diseñan para alertar sobre la presencia de problemas y/o desviaciones, permitiendo tomar acciones inmediatas.

**Controles Correctivos:** Actúan cuando ya se han presentado hechos que afectan el cumplimiento del objetivo del proceso.

➤ **Controles según su ejecución**

- **Manual:** Son ejecutados por el personal que interviene en el proceso. Las acciones de control son manuales.
- **Automatizada:** Son aplicados a través de sistemas de información automatizados.
- **Combinada:** Su aplicación es parcialmente automatizada, combina acciones de control manuales.

➤ **Controles según documentación**

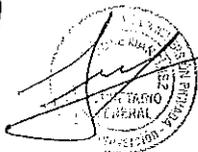
- **Documentado:** Los controles están apoyados en documentos normativos actualizados (manual de organización y funciones, manuales de procedimientos, circulares, directivas, etc.).
- **Desactualizada:** Se cuenta con documentos normativos de respaldo a la aplicación de los controles, pero estos son parciales y no detalla en forma clara y precisa el procedimiento de control, como se vienen ejecutando.
- **Sin Documentar:** Los controles se realizan en base a la experiencia y al criterio del funcionario, no cuentan con documentación que lo sustente.

➤ **Controles según su periodicidad**

- **Continuos:** Se aplica en forma constante cada vez que se ejecuta la transacción, operación o actividad; se debe considerar además si es adecuado o no que el control sea continuo.
- **Periódicos:** Pueden ser anuales, semestrales, mensuales, quincenales, semanales o diarios, dependiendo de la ejecución de las operaciones, transacciones o actividades; se debe considerar además si es adecuado o no que el control sea periódico.
- **Esporádicos:** Se aplican en forma ocasional, de acuerdo al criterio del funcionario responsable.

➤ **Controles según la asignación de responsabilidad**

- **Asignada y formalizada:** La responsabilidad del funcionario que ejecuta el control se encuentra definida y se sustenta en documentos normativos.



- **Asignada no formalizada:** Se ha definido el responsable de la ejecución del control, pero no cuenta con documento normativo que respalde la ejecución del control.
- **No asignada:** No se ha definido el responsable de la ejecución del control, pudiéndolo ejecutar diversas personas.

Para medir el Control efectuado en cada actividad de los procesos, se ha considerado 3 calificaciones: diseño del control (fuerte o débil), efectividad del control (fuerte o débil) y la calificación del Control (fuerte o débil).

**Control Fuerte:** Un control es considerado fuerte en su diseño, cuando responda a las preguntas que se indican posteriormente y cuando a criterio del Evaluador, se encuentra diseñado de tal forma que al ser aplicado cumple el objetivo por el cual fue requerido.

- Quién lo ejecutará: deberá tener un responsable claramente definido;
- Cuándo lo ejecutará: frecuencia definida e idónea según características del riesgo;
- Qué ejecutará: actividades claramente definidas;
- Cómo lo ejecutará: debe entenderse cómo el control mitiga el riesgo;
- Evidencia: el control debe contemplar el dejar evidencia (electrónica o física) que permita en el tiempo hacer un seguimiento a la ejecución del mismo;
- Otros: ver si está documentado y comunicado dentro de la Entidad.

Un control será considerado fuerte en su efectividad, cuando luego de haber sido probado por el Evaluador, se considere que se está cumpliendo con el objetivo planificado en el diseño.

**Control Moderado:** Un control es considerado moderado en su diseño, cuando se contemple al menos los criterios que responden las tres preguntas siguientes: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?, descritas líneas arriba, y que bajo el criterio del Evaluador mitigue el riesgo parcialmente por el cuál ha sido diseñado.

Un control será considerado moderado en su efectividad, cuando luego de haber sido probado por el Evaluador, se considere que se está cumpliendo parcialmente con el objetivo planificado en el diseño.

**Control Débil:** Un control es considerado como débil en su diseño, cuando no se consideren al menos los tres criterios que responden a las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?, descritas líneas arriba.

Un control es considerado débil en su efectividad, cuando luego de haber sido probado por el Evaluador, no satisfaga a su criterio y no se cumpla el objetivo planificado en el diseño.

Diseño	Efectividad
- Fuerte	- Fuerte
- Moderado	- Moderado
- Débil	- Débil



Según la calificación del "diseño" y la "efectividad operativa", el control puede asumir tres valores como calificación total: fuerte, moderado o débil, como se muestra a continuación:

Diseño	Efectividad	Calificación Total de Controles
<input type="checkbox"/> Débil	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Débil
<input type="checkbox"/> Débil	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Débil
<input type="checkbox"/> Débil	<input type="checkbox"/> Débil	<input type="checkbox"/> Débil
<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Moderado
<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Moderado
<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Débil	<input type="checkbox"/> Débil
<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Fuerte
<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Moderado	<input type="checkbox"/> Moderado
<input type="checkbox"/> Fuerte	<input type="checkbox"/> Débil	<input type="checkbox"/> Débil

Los controles que resulten con calificación "fuerte" serán considerados como controles "clave", sea porque por su diseño u operatividad mitigan uno o más de un riesgo y en ausencia de ellos, la probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados se incrementa.

#### b. Evaluación del Proceso "Seguimiento a Compromisos de Inversión"

##### Objetivo del Proceso:

Comprobar y verificar el cumplimiento de los Compromisos de los Inversionistas, Obligaciones de Pago y Transferencias ante Tesoro Público.

##### Procedimientos:

El Proceso de Promoción de la Inversión está regulado a nivel general con el Marco Normativo que se menciona a continuación, pero no se han definido procedimientos al interior de la Entidad, para el requerimiento de los Compromisos de Inversión, sin perjuicio de ello en la práctica el proceso se viene desarrollando normalmente.

##### Marco Normativo:

- Decreto Supremo N°185-2017-EF – Reglamento de Organización y Funciones de Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN.
- Decreto Legislativo N°1224 - Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos.
- Decreto Supremo N°410-2015-EF – Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224.
- Directiva N°004-2010-PROINVERSION "Reembolso de Gastos en los Procesos de Promoción de Inversión Privada e Iniciativas Privadas".
- Decreto Supremo N°082-2008-EF – Reglamento del Decreto Legislativo N° 996.
- Decreto Legislativo N° 996 "Utilización de los Recursos Provenientes de los procesos de Promoción de la Inversión Privada en la Ejecución de Programas Sociales".
- Ley N° 27879 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2003 - Art. 35°.



- Directiva N° 001-2003-EF/93.10 aprobada por la Resolución de Contaduría N° 166-2003-EF/93.01.
- Ley N°26438 – Modifica la Ley de Promoción de Inversión de la Inversión Privada en las Empresas del Estado.
- Decreto Supremo N°033-1993-PCM – que modifica el Art. 33 del D.S. N° 070-92-PCM, modificado por D.S. N°033-93-PCM.
- Decreto Legislativo N° 674 Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado.
- Decreto Supremo N°070-1992-PCM – Reglamento del Decreto Legislativo N° 674.

#### Actividades Seleccionadas:

Para la evaluación del diseño y efectividad de los controles implementados, se han seleccionado las actividades siguientes:

- Realizar el seguimiento del Cumplimiento de los Compromisos de Inversión y de las Obligaciones de Pago asumidos por los inversionistas, derivados de los procesos de promoción de la inversión privada.
- Efectuar la distribución de los recursos derivados de Compromisos de Pago y Reembolso de Gastos provenientes de los Procesos de Promoción de la Inversión Privada.
- Aprobar reportes y remitir a la Oficina de Administración
- Remitir información de avances de gestión a las Entidades por parte de la Oficina de Administración.

#### Resultados Obtenidos:

Los controles que se practican son de carácter preventivo, detectivo y correctivo, por cuanto se revisa, evalúa y procesa información remitida por los órganos supervisores encargados de cautelar los avances de los compromisos de inversión. Las actividades de control son realizados de manera manual y procesadas en una base de datos Excel.

Los controles están apoyados en normas que regulan el marco general del Proceso de Promoción de la Inversión Privada, mas no en procedimientos internos que normen el Seguimiento por parte de PROINVERSION del Cumplimiento de los Compromisos asumidos por los inversionistas, el trabajo lo desarrolla un profesional que viene laborando y ejecutando dicha labor durante varios años.

Generalmente los controles son periódicos por darse en forma trimestral. El control según la asignación de responsabilidad se encuentra asignada y formalizada en el Manual de Organización y Funciones, donde se establece el cargo, funciones y líneas de autoridad y responsabilidad del profesional encargado de efectuar el Seguimiento del Cumplimiento de los Compromisos de Inversión.

Por lo expuesto, se concluye que el diseño y efectividad del control es fuerte no obstante utilizarse una base de datos Excel en lugar de un aplicativo informático que procese la información, sin embargo es necesario se elaboren procedimientos internos para el desarrollo del seguimiento y la Actividad de "Distribución de recursos derivados de compromisos de pago y reembolso de gastos provenientes de los procesos de promoción de la inversión privada", así como se desarrolle un aplicativo informático que permita establecer mayores criterios en el seguimiento y control por parte de la Dirección de Servicios al Inversionista. (Anexo N° 9).



**c. Evaluación del Proceso “Reembolso de Gastos de los Procesos de Inversión Privada”**

**Objetivo del Proceso:**

Brindar información, efectuar el control y seguimiento presupuestal de los Proyectos de Preinversión.

**Procedimientos:**

No existe un Manual de Procedimientos que detalle minuciosamente la descripción de los procedimientos que sigue el proceso, sin embargo las actividades que se desarrollan vienen cumpliendo a nivel general con lo dispuesto en la Directiva N° 004-2010-PROINVERSION.

**Marco Normativo:**

Directiva N° 004-2010-PROINVERSION “Reembolso de Gastos en los Procesos de Promoción de Inversión Privada e Iniciativa Privada”.

**Actividades Seleccionadas:**

- Requerimiento del Director del Proyecto sobre gastos del Proyecto a la Oficina de Administración.
- Armar y consolidar todos los gastos realizados en el Proyecto.
- Aprobar reporte de reembolso de gastos del Proyecto y enviarlo a Jefe de Proyecto.
- Proyección de Gastos hasta la fecha de cierre.
- Publicación de información.

**Resultados Obtenidos:**

Los controles que se practican según el tipo son de carácter preventivo, con el fin de prevenir y verificar los gastos realmente ejecutados por PROINVERSION en el Proyecto materia de consulta desde sus inicios. Las actividades de control según su ejecución son mayormente manual con excepción de aquellos controles que se realizan a través del SIAF, para descargar los gastos del Proyecto que pueden ser de varios años atrás.

Existen procedimientos a nivel general establecidos en la Directiva N° 004-2010-PROINVERSION “Reembolso de Gastos en los Procesos de Promoción de Inversión Privada e Iniciativa Privada”, donde se establecen las responsabilidades de los involucrados en el proceso de liquidación de los gastos que deberán ser reembolsados a PROINVERSION, más no procedimientos específicos para efectuar la liquidación respectiva.

Según periodicidad el control de reembolsos es realizado en forma periódica cada vez que lo solicita el Director de Proyecto. La responsabilidad de efectuar este control recae en el Área de Finanzas y está a cargo del profesional que ve presupuesto, sin embargo dentro de las funciones establecidas en el MOF no se establece puntualmente la realización de esta actividad.

Por lo expuesto, se concluye que el diseño y efectividad del control a nivel general es fuerte, pero débil en el registro de los gastos que se



registran en la base de datos Excel (plantilla), se advierte asimismo lo siguiente:

- No se ha desarrollado un aplicativo informático para el control de los reembolsos de gastos de los procesos de Promoción de Inversión Privada e Iniciativas Privadas, que permita el registro digital por parte del Área de Finanzas de la Oficina de Administración y su posterior proyección hasta la fecha en que se adjudica el proyecto por parte del Director de Proyectos de la Dirección de Portafolios de Proyectos y llevar un control adecuado de los gastos del Proyecto materia de reembolsos.
- Es necesario elaborar procedimientos para el registro de los gastos directos obtenidos del módulo SIAF, a efecto de uniformizar el trabajo a realiza por parte del Área de Finanzas y el Director de Proyectos, quien conoce con exactitud los gastos del Proyecto.
- La Directiva N° 004-2010-PROINVERSION "Reembolso de Gastos en los Procesos de Promoción de la Inversión Privada e Iniciativas Privadas" debe ser materia de actualización, dado que en 7 años de vigencia, ha variado el ROF, la estructura orgánica y la definición de funciones de las áreas responsables de llevar a cabo los procesos de inversión. Asimismo se debe indicar en la Directiva claramente cuando se inicia un proceso de inversión (desde la convocatoria o antes de ella), a efecto de que el responsable de efectuar la liquidación de gastos del Área de Finanzas, tenga claro desde cuándo debe cargar los gastos al proyecto, a efecto de minimizar los riesgos de posibles errores o falta de registro de algún gasto.  
(Anexo N° 10)

#### d. Evaluación del Proceso "Proceso de Promoción de Inversiones por Iniciativa Estatal Cofinanciada"

##### Objetivo del Proceso:

Evaluar las iniciativas estatales cofinanciadas en el Proceso de Promoción de Inversiones.

##### Procedimientos:

No existe un Manual de Procedimientos que detalle minuciosamente la descripción de los procedimientos que sigue el proceso, sin embargo las actividades que se desarrollan vienen cumpliendo con lo dispuesto en los dispositivos legales Decreto Legislativo N° 1224 y su Reglamento, como en el Reglamento de Organización y Funciones de PROINVERSION.

##### Marco Normativo:

- Decreto Legislativo N° 1224 - Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos.
- Decreto Supremo N° 410-2015-EF del 27.Dic.2015 – Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224.
- Decreto Supremo N°185-2017-EF - Aprueba Reglamento de Organización y Funciones de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN.



### Actividades de los Sub Procesos Seleccionadas:

- Incorporación de la iniciativa Estatal en el Proceso de Promoción.
- Aprobación del Plan de Promoción.
- Proceso de Promoción de la Inversión Estatal.
- Convocatoria a Concurso.
- Etapa de Cierre.
- Etapa Post Firma del Contrato.

### Resultados Obtenidos:

Los controles que se practican son de carácter preventivo y detectivo, el primero cuando se trata de la evaluación de la iniciativa privada en aspectos técnicos, financieros y legales, en la elaboración del Plan de Promoción de la Inversión Privada, en la elaboración de los T&R para la contratación del Asesor de Transacción y en la convocatoria a Concurso. Los controles detectivos se realizan cuando se recibe información complementaria del Sector, en la revisión de los estudios elaborados por el Asesor de Transacción, en la revisión de Bases y Contrato y en las etapas de Cierre y Post Firma del Contrato.

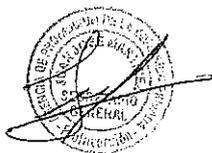
Los controles de acuerdo a su ejecución son mayormente manuales y están apoyados en documentos normativos generales como: Decreto Supremo N° 410-2015-EF Reglamento del D. Leg 1224, Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSION aprobado con Acuerdo PROINVERSION N° 267-01-2009 y modificatorias, así como en la Directiva N° 001-2016-PROINVERSIÓN Elaboración y Entrega del Libro Blanco y su Acervo Documentario.

Generalmente los controles según la periodicidad son periódicos, pues se aplican de acuerdo a como se van realizando los procesos de promoción. De acuerdo a la asignación de responsabilidad se encuentra asignada y formalizada al Director de Proyecto con Resolución de la Dirección Ejecutiva.

Por lo expuesto, se concluye que el diseño y efectividad del control a nivel general es fuerte, sin embargo se determina lo siguiente:

- Control moderado en las Actividades de solicitar información complementaria al Sector, por la demora en dar respuesta el Sector correspondiente, lo que dilata el proceso de promoción y cumplimiento del Cronograma.
- Control débil en la Contratación del Asesor de Transacción a requerimiento del Director de Proyecto, por cuanto el Director de Proyecto define los T&R, presenta el requerimiento a la Oficina de Administración a través de la Dirección de Portafolio de Proyectos, participa en algunos casos en la absolución de consultas por parte del Comité de Contratación, aprueba las adendas si lo hubiera, revisa el Estudio presentado por el Asesor o Consultor y da la conformidad del servicio, entre otras actividades.

La Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 127-2017 del 06.Jul.2017 indica "En los contratos de servicios suscritos con consultores y en los procesos de contratación de consultores a convocarse o en trámite, los Jefes de Proyecto de la Dirección de Promoción de Inversiones, encargados de las funciones, atribuciones y competencias que



corresponden al Director de Proyecto de la Dirección de Portafolio de Proyectos, asumirán las funciones y atribuciones que los referidos contratos, las bases del proceso de selección o el vigente Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSIÓN, asignan a los Comités Especiales de PROINVERSIÓN y al Comité Especial de Proyectos de Inversión Pública”.

- El control en la elaboración del Libro Blanco es moderado por la falta de tiempo del Director de Proyecto para su elaboración una vez termina el proceso de promoción, por cuanto no solo lleva un proceso sino varios y el factor tiempo es primordial. (Anexo N° 11)

**e. Evaluación del Proceso “Suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica y sus respectivas Adendas”.**

**Objetivo del Proceso:**

Atender las solicitudes de suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica con Inversionistas Nacionales en el tiempo óptimo.

**Procedimientos:**

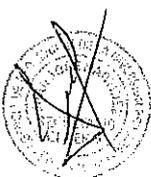
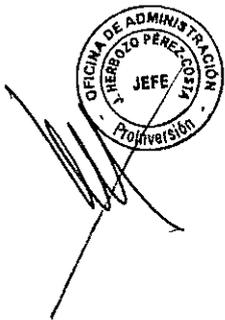
No existe un Manual de Procedimientos que detalle minuciosamente la descripción de los procedimientos que sigue el proceso, sin embargo las actividades que se desarrollan vienen cumpliendo con lo dispuesto en el TUPA y Decreto Supremo N° 148-2008-EF (Reglamento del Decreto Legislativo N° 1011 que modifica el Art. 10 del Decreto Legislativo N° 662 y el Art. 38° del Decreto Legislativo N° 757, e incorpora el supuesto de suscripción de convenios de estabilidad jurídica con posterioridad a la obtención del Título Habilitante” y otras normas legales que se detallan a continuación.

**Marco Normativo:**

- Arts. 10 y 11 del D. Leg N° 662 publicado el 02.Set.1991
- D.S. N° 162-92-EF, publicado el 12.Oct.1992
- Art 19 del D.S. N° 059-96-PCM, publicado el 27.Dic.1996
- D.S. N° 136-97-EF, publicado el 29.Oct.1997
- Art 1 del D.S. N° 009-98-PCM, publicado el 20.Feb.1998
- Art 2 de la Ley N° 27342, publicada el 06.Set.2000
- Art 1 de la Ley N° 27514, publicada el 28.Ago.2001
- D.S. N° 033-2000-EF, publicado el 18.Abr.2000
- Ley N° 27909, publicada el 08.Ene.2003
- D. Leg. N° 1011, publicado el 11.May.2008
- D.S. N° 148 -2008-EF, publicado el 09.Dic.2008.
- DS N° 047-2004-EF del 07.Abr.2004.

**Actividades Seleccionadas:**

- Recepción de Expediente por parte de la Dirección de Servicios al Inversionista.
- Cumplimiento de los requisitos legales.
- Cumplimiento de los requisitos técnicos.
- Emisión del Informe Técnico.
- Emisión del Informe Legal
- Conformidad del Sector



- Remisión de Convenio de Estabilidad Jurídica a la SUNAT.
- Ingreso de datos al Aplicativo Informático Base de Inversionista.
- Remisión de Expediente al CINFO.

**Resultados Obtenidos:**

Los controles que se practican son de carácter preventivo, con el fin de prevenir la suscripción de convenios de estabilidad jurídica que no cuenten con los requisitos establecidos en el TUPA, normatividad legal establecida, como con las garantías necesarias.

Las actividades de control se realizan manualmente, para verificar la documentación que sustenta el expediente y para la evaluación y emisión de informes técnicos y legales, como también de manera automatizada cuando se ingresa el Convenio de Estabilidad Jurídica al aplicativo informático Base de Datos del Inversionista.

Los controles según documentación están apoyados en el TUPA aprobado con DS N° 029-2013-MEF y modificatorias, como a nivel general en el Decreto Legislativo N° 1011 y Decreto Supremo N° 148-2008-EF "Reglamento del Decreto Legislativo N° 1011 para regular la celebración de Convenios de Estabilidad Jurídica con posterioridad a la obtención del Título Habilitante"

Generalmente los controles son continuos pues se aplican en forma constante cada vez que se presentan expedientes de los inversionistas.

El control según la asignación de responsabilidad se encuentra asignada y formalizada en el Manual de Organización y Funciones, donde se establece el cargo, funciones y líneas de autoridad y responsabilidad.

Por lo expuesto, se concluye que los controles son de tipo moderado en la evaluación y elaboración de los Informes Técnicos y Legales, por cuanto no se cuentan con una directiva interna que detalle los procedimientos que deben tener en cuenta los Especialistas para la evaluación técnico y legal de las solicitudes de suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica con Inversión Nacional y Extranjera.  
(Anexo N° 12)

**f. Evaluación del Proceso "Control de Documentación para Proceso de Pago"**

**Objetivo del Proceso:**

Realizar un control de revisión de documentación para su posterior pago.

**Procedimientos:**

No existe un Manual de Procedimientos que detalle minuciosamente la descripción de los procedimientos que sigue el proceso, sin embargo las actividades que se desarrollan vienen cumpliendo con lo dispuesto en la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15.1 y Resolución de Superintendencia N° 022-2013/SUNAT.

**Marco Normativo:**

- Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15.1 "Disposiciones y



Procedimientos Generales relacionados con la ejecución financiera y demás operaciones de Tesorería”.

- Resolución de Superintendencia N° 022-2013/SUNAT “Aplicación del Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias a la venta de inmuebles gravados con el Impuesto General a las Ventas”.

**Actividades Seleccionadas:**

- Revisión de Documentación Sustentada / Verificación en el SIAF.
- Fase de Devengado.
- Fase de Girado.

**Resultados Obtenidos:**

Los controles que se practican son de carácter preventivo, con el fin de prevenir pagos que no se encuentren debidamente sustentados. Las actividades de control se realizan manualmente, para verificar la documentación que sustenta el expediente de pago, como también de manera automatizada y combinada, por cuanto hay información que se ingresa y consulta al SIAF.

Los controles para la Fase de Devengado no están apoyados en documentos normativos internos sino enmarcados a nivel general en la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15.1 y Resolución de Superintendencia N° 022-2013/SUNAT.

Generalmente los controles son continuos pues se aplican en forma constante cada vez que se presentan expedientes de pago (O/S, O/C, ROA, SV y Otros).

El control según la asignación de responsabilidad se encuentra asignada y formalizada en el Manual de Organización y Funciones, donde se establece el cargo, funciones y líneas de autoridad y responsabilidad del Especialista de Control Previo, Contabilidad y Tesorería, encargados de efectuar los controles en cada actividad.

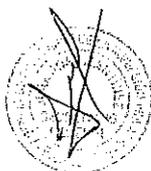
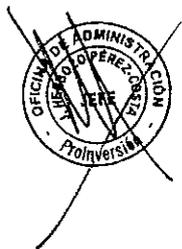
Por lo expuesto, se concluye que el diseño y efectividad del control es fuerte. (Anexo N° 13)

**5. ASPECTOS A IMPLEMENTAR**

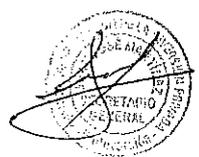
Teniendo en consideración las Brechas y Oportunidades de Mejora en los cinco (05) componentes del Sistema de Control Interno indicados precedentemente, se requiere a efecto de cubrir las brechas existentes, implementar las acciones siguientes:

**5.1 Ambiente de Control:**

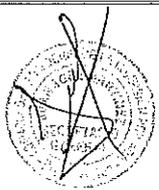
Brechas Existentes	Aspectos a Implementar
El Acta de Compromiso debe ser difundida en Intranet e Internet, a efecto de que el personal se involucre y participe activamente en la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad.	Incluir en el portal web institucional, una sección de control interno, en el que se difundan los avances en el proceso de implementación del SCI (Acta de Compromiso, Resolución de la Dirección Ejecutiva que designa al Comité de Control Interno, Actas del Comité de Control Interno, Charlas de Sensibilización sobre el SCI y todas las actividades, buenas prácticas y logros que realice u obtenga la entidad en las distintas etapas de la



	Implementación del Sistema de Control Interno), tal como lo dispone el numeral 7.5 y Tercera Disposición Complementaria Final de la Directiva N° 013-2016-CG/PROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.
Si bien se han dictado en los años 2009, 2012 charlas sobre control interno y en el 2015 la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General dictó en las instalaciones de PROINVERSION, un Curso denominado "Control Interno: Marco Normativo Implementación del SCI" para 30 participantes de los cuales solo continuaron el curso 18, así como haberse dictado los días 12, 17, 19, 21 y 25 de Julio del 2017 Charlas de Sensibilización sobre la Implementación del Sistema de Control Interno con una participación a nivel general de 203 colaboradores, la capacitación es insuficiente para transmitir e involucrar al personal y niveles directivos, sobre la importancia de ejercer y ejecutar los controles internos en las actividades que cada uno desarrolla, e integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas que realizan los diversos Órganos y Unidades Orgánicas de PROINVERSION.	Programar charlas de sensibilización sobre el Sistema de Control Interno, de por lo menos 2 veces al año, a efectos de promover en el personal una actitud positiva al control interno e inculcar la importancia de la práctica del control interno en el desarrollo de sus actividades.
Aun no se cuenta con el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE), se ha proyectado su elaboración para el periodo 01.Set. al 31.Oct.2017, de acuerdo a lo programado en el Plan Operativo Institucional 2017 de PROINVERSION.	Elaborar el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE) para mejorar los servicios e información ofrecidos a la ciudadanía, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión de la Entidad e incrementar sustantivamente la transparencia de la Agencia de Promoción de la Inversión.
PROINVERSION cuenta con el Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 103-2013 publicado el 26.Jun.2013, el cual ha sido materia de modificación con Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 007-2016 del 26.Ene.2016, para modificar las funciones del Jefe de Portafolio de Proyectos y Jefe de la Unidad Formuladora.  El MOF describe las funciones, líneas de autoridad y perfiles a nivel de cargos de 208 personas, sin embargo ha quedado desfasado con la aprobación del ROF de Junio 2017 y del CAP Provisional mediante Resolución Ministerial N° 296-2017-EF/10 del 22.Ago.2017 que establece 239 cargos.	Actualizar el Manual de Organización y Funciones a efecto de ser concordante con el Reglamento de Organización y Funciones.
PROINVERSION no cuenta con un Cuadro de Puestos, en el año 2014 efectuó un Mapeo de 212 Puestos, documento que no ha sido aprobado. Asimismo dado que aún no se ha incorporado la Entidad a la Ley de SERVIR, no se ha elaborado un Manual de Perfil de Puestos.	Elaborar del Cuadro de Puestos de acuerdo a lo dispuesto por SERVIR.
En Julio del presente año PROINVERSION a través de una Consultoría ha elaborado un Mapa de Procesos y efectuado un mapeo de procesos y elaboración de fichas técnicas de los procesos a los niveles 0, 1 y 2 que está presentado a Secretaría General y pendiente de aprobación por la Dirección Ejecutiva.	Aprobar el Mapa de Procesos y el Mapeo de Procesos de Niveles 0, 1 y 2, a efecto de que se continúe con las etapas siguientes y lograr tener PROINVERSION Manuales de Procedimientos.
El TUPA fue aprobado con DS N° 029-2013-MEF y su modificatoria con Resolución Ministerial N° 334-2013-EF-10 del 22.Nov.2013, donde se incluye 2 procedimientos administrativos: N° 12 "Suscripción de Contrato de Inversión para acogerse al Régimen Especial de	Actualizar el TUPA de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 38.2 del artículo 38 de la Ley N° 27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General, que establece que las entidades están obligadas a publicar el íntegro de su Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)



<p>Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas" y N° 13 "Suscripción de Adenda de Contrato de Inversión para acogerse al Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas"</p> <p>A la fecha, el TUPA que tiene 16 procedimientos no ha sido actualizado y publicado en su integridad, como lo dispone el numeral 38.2 del artículo 38 de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General, que establece, que cada dos (2) años, las entidades están obligadas a publicar en íntegro el TUPA bajo responsabilidad de su titular.</p> <p>Esta situación se presenta de acuerdo a lo indicado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, por no haberse inicialmente definido la situación de las funciones de la Dirección de Servicios al Inversionista, cuyos 16 procedimientos en su totalidad forman parte del TUPA.</p>	<p>cada 2 (dos) años.</p>
<p>No se advierte una Directiva o Procedimiento sobre la Evaluación de Desempeño del Personal en el marco de la Ley de SERVIR.</p>	<p>Elaborar un Manual de Evaluación de Desempeño de acuerdo a la Metodología de SERVIR, a fin de ser aplicado en PROINVERSION en los próximos meses.</p>
<p>Falta desarrollar un Procedimiento documentado de inducción a los directivos y personal que ingresan a PROINVERSION, sin embargo en la práctica se realiza una inducción del personal ingresante sobre la Entidad a nivel general, correspondiendo a cada área la inducción en el cargo que va a desempeñar el personal. Faltaría incluir en esta inducción aspectos referidos al Código de Ética y al Sistema de Control Interno.</p>	<p>Elaborar el Procedimiento de Inducción a los Directivos y Personal ingresantes a PROINVERSION, sobre las funciones y objetivos de la Entidad, lo que la Entidad espera recibir de ellos, respecto al puesto de trabajo, sobre el Código de Ética y la aplicación de los Controles Internos, a fin de involucrarlos y comprometerlos en la práctica de valores e implementación del Sistema de Control Interno.</p>
<p>El Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSION, requiere ser actualizado, considerando que en los últimos 4 años se ha emitido nueva normativa que regula las actividades de PROINVERSION.</p>	<p>Actualizar el Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSION.</p>
<p>Falta realizar una evaluación del clima laboral.</p>	<p>Programar la evaluación del Clima Laboral a fin de medir el nivel de satisfacción del personal en general y la motivación del mismo.</p>
<p>Está pendiente la implementación de un registro de evaluación de los perfiles del personal de PROINVERSION.</p>	<p>Implementar un registro de evaluación de los perfiles del personal de PROINVERSION.</p>
<p>No se ha evidenciado la existencia de un Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno.</p>	<p>Elaborar un Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno con aprobación del Director Ejecutivo.</p>
<p>Si bien la Entidad ha emitido la Directiva N° 006-2014-PROINVERSION "Encargo de Puestos y Funciones, aprobado con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 076-2014, con el objetivo de establecer las pautas para otorgar los encargos temporales de puestos y funciones en la Agencia de promoción de Inversión Privada – PROINVENSIÓN, así como con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 140-2014 del 03.Nov.2014, modifica el Art 5.1 de la Directiva N° 006-2014-PROINVERSION, en el sentido de puntualizar la definición de encargo, que cargos son materia de encargo, el tiempo que durara el encargo. Asimismo se agrega el 7.3 sobre la aplicación de que numerales son de aplicación para el cargo de Funcionario Público. No se ha evidenciado la existencia de registros de documentos de designación de encargaturas (asignación de atribuciones y responsabilidades al personal).</p>	<p>El Área de Personal deberá implementar un registro de documentos de designación de encargaturas, a efecto de dar respuesta con mayor oportunidad a requerimientos de otras instancias o entidades del Estado.</p>
<p>Aún no se ha desarrollado el Reglamento del Comité de</p>	<p>Elaborar el Reglamento del Comité de Control Interno, que</p>



Control Interno, que regule el funcionamiento de dicho Comité. la conformación del Comité.	regule la conformación del Comité, las funciones del Presidente, del Secretario del Comité, lugar, número y fecha de reuniones Ordinarias y Extraordinarias, Quórum, Votación, Funciones del Comité, Apoyo que deben brindar a las Unidades Orgánicas, Obligaciones de Informar y Seguimiento de Recomendaciones, Funcionamiento del Comité, Libro de Actas, Informes y Despacho del Comité, relaciones con el Órgano de Control Institucional y otras Unidades Orgánicas.
No se cuenta con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información – PETI. De acuerdo al POI 2017, su elaboración está prevista realizar entre el 01.Jun. al 31.Ago.2017.	Elaborar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), por ser un documento de gestión tan importante como un PEI, que permitirá priorizar los objetivos, las prioridades, la importancia de tener proyectos orientados a la construcción de sistemas de información dentro de la organización.
No se advierte una Directiva que promueva y valore los aportes del personal para la mejora continua en los procesos y actividades que realiza la Entidad.	Emitir una Directiva que integre el control interno a los procesos, actividades y tareas que realiza la Entidad, que promueva y valore los aportes del personal para la mejora continua de los procesos y actividades, así como incorpore los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional.
Falta de un lineamiento que disponga la incorporación de los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional.	
No se advierte dentro de un objetivo estratégico "Fortalecer la implementación de controles internos en los procesos y actividades que desarrollan las diversas Unidades Orgánicas".	Considerar dentro de un Objetivo Estratégico General del PEI "Fortalecer la implementación de controles internos en los procesos, actividades y tareas que desarrolla la Entidad".
Necesidad de revisar el ROF a efecto de evitar duplicidad de funciones dentro de una misma Unidad Orgánica, definir una adecuada delimitación de ellas a fin de ser concordante con el nuevo enfoque de las actividades de PROINVERSION, así como incorporar como una función más de cada Unidad Orgánica: "velar por el cumplimiento de la implementación del Sistema de control Interno".	Revisar el ROF a efecto de incorporar una función más de cada Unidad Orgánica: "velar por el cumplimiento de la implementación del Sistema de control Interno", así como verificar que las funciones estén debidamente delimitadas.
Revisar la Estructura Orgánica vigente y verificar si está acorde al nuevo enfoque de gestión que tiene PROINVERSION.	Evaluar la actual estructura orgánica a fin de verificar si cumple con el nuevo rol establecido para PROINVERSION y de ser pertinente diseñar una nueva estructura orgánica.
No se advierte un documento de asignación de autoridad y responsabilidad del personal.	Actualizar en el Manual de Organización y Funciones la asignación de autoridad y responsabilidad de los cargos.
Aun no se tiene los Legajos de Personal digitalizados.	Implementar la digitalización de Legajos de Personal, a efecto de una mejor conservación de dichos documentos.
Falta la designación de un Coordinador de Control Interno en cada Órgano y Unidad Orgánica.	Designar en cada Órgano y Unidad Orgánica a una persona que se encargue adicionalmente a las funciones que desarrolla, el seguimiento de la implementación de controles internos en sus respectivas Unidades Orgánicas.



## 5.2 Evaluación de Riesgos:

Brechas Existentes	Aspectos a Implementar
Aun no se evalúa como afectan los cambios internos y externos en el Sistema de Control Interno de PROINVERSION, por cuanto recién se viene elaborando el Diagnóstico del Sistema de Control Interno que permitirá medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno.	Programar en forma periódica una evaluación del avance del Plan de Trabajo del Sistema de Control Interno de PROINVERSION y allí analizar como los cambios internos y externos afectan el Sistema de Control Interno implementado.
Falta de 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).	Elaborar un Plan de Administración y Evaluación de Riesgos Operativos de PROINVERSION.
Falta capacitar al personal de PROINVERSION en el manejo y monitoreo de los riesgos, a fin de sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión de riesgos en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de los objetivos planteados e iniciar el proceso de identificación de riesgos.	Capacitar al personal de los diversos Órganos y Unidades Orgánicas de PROINVERSION sobre Administración y Evaluación de Riesgos.
Necesidad de una Política de Gestión de Riesgos Operativos a nivel Entidad.	Elaborar y aprobar una Política de Gestión de Riesgos Operativos, que oriente y desarrolle las acciones necesarias que conduzcan a disminuir la vulnerabilidad frente a situaciones que puedan interferir en el cumplimiento de las funciones y en el logro de los objetivos de PROINVERSION, como en la misión y visión institucional.
Falta la designación de un Equipo de Riesgos Operativos que se encargue de la administración y operatividad del proceso de gestión de riesgos operativos en la Entidad.	Designar a un Equipo de Riesgos Operativos que se encargue entre otros aspectos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar y asistir a los Órganos y Unidades Orgánicas de la entidad en la aplicación de la metodología de administración de riesgos.</li> <li>- Informar al Comité de Control Interno y a los dueños de los procesos, sobre los aspectos relevantes de la administración de riesgos para una oportuna toma de decisiones.</li> <li>- Monitorear el proceso de capacitación y sensibilización sobre Gestión de Riesgos Operativos, identificando las necesidades de capacitación y difusión para una adecuada administración de riesgos.</li> </ul>
Carencia de técnicas y herramientas como una metodología para la identificación y valoración de riesgos operativos.	Definir en función a la Guía de Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado aprobado con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, una Metodología para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos operativos.
Falta la valoración de los riesgos a nivel de probabilidad e impacto.	Una vez definida y aprobada la Metodología, proceder a la identificación, valoración y respuesta al riesgo de los principales procesos de cada Dependencia y Facultad.
Carencia de una estrategia de respuesta al riesgo operativo de los principales procesos o actividades que realiza PROINVERSION y por ende definir lineamientos para efectuar el seguimiento periódico de los riesgos identificados.	

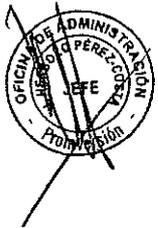


### 5.3 Actividades de Control

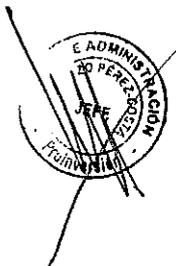
Brechas Existentes	Aspectos a Implementar
<p>No se ha evidenciado procedimientos de autorización y aprobación documentados comunicados a los funcionarios y servidores responsables, para la ejecución de los procesos, actividades y tareas, los cuales deben estar claramente delimitados en manuales o directivas. Se tiene el MOF que debe ser materia de actualización.</p>	<p>Elaborar procedimientos de autorización, aprobación y responsabilidad para la ejecución de actividades y tareas, a efecto de reducir riesgos de responsabilidades evadidas o excedidas.</p>
<p>Si bien existen Directivas que regulan la mayor cantidad de actividades que realiza PROINVERSION en sus direcciones de línea como en las áreas administrativas, requieren de actualización dado que muchas datan de los años 2009, 2010, 2011 y otras que han quedado desfasadas con la emisión de normas legales que establecen nuevas funciones.</p>	<p>Actualizar las Directivas que regulan las actividades de las Direcciones de Línea y Órganos de apoyo, por cuanto en el tiempo han ido variando la denominación y responsabilidad de las Unidades Orgánicas (ya no existen Jefatura de Post Privatización, Dirección de asuntos Técnicos, etc.).</p>
<p>Las actividades de Suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica, si bien cuentan con procedimientos regulados por Leyes, y Decretos Supremos, no cuentan con procedimientos internos que regulen la evaluación y elaboración de informes técnicos y legales. Asimismo el Proceso de de Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la Inversión carece de un protocolo que detalle los procedimientos a seguir.</p>	<p>Elaborar procedimientos que regulen la evaluación y elaboración de informes técnicos y legales de las actividades de Suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica, como de un Protocolo que detalle los procedimientos del Proceso de de Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la Inversión.</p>
<p>No existen políticas y procedimientos establecidos para la rotación periódica del personal. Las Áreas solicitan al Área de Personal de la Entidad la rotación y con autorización de la persona se efectúa el cambio.</p>	<p>Evaluar la necesidad de elaborar procedimientos que regulen las rotaciones de personal asignado a puestos susceptibles a riesgos de error o actos de corrupción, sin poner en riesgo la especialización en temas técnicos.</p>
<p>No se advierte una clara segregación de funciones del Director de Proyectos en el proceso de Contratación del Asesor de Transacción, pues es quien genera la necesidad, elabora los T&amp;R, aprueba las adendas si los hubiera, da la conformidad del servicio, lo que podría conllevar a un riesgo potencial de posibles conflictos.</p> <p>Asimismo es necesario evaluar lo dispuesto en la Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 127-2017 del 06.Jul.2017, que resuelve "En los contratos de servicios suscritos con consultores y en los procesos de contratación de consultores a convocarse o en trámite, los Jefes de Proyecto de la Dirección de Promoción de Inversiones, encargados de las funciones, atribuciones y competencias que corresponden al Director de Proyectos de la Dirección de Portafolio de Proyectos, asumirán las funciones y atribuciones que los referidos contratos, las bases del proceso de selección o el vigente Reglamento para la Contratación de Servicios y Adquisición de Bienes de PROINVERSION, asignan a los Comités Especiales de PROINVERSION y al Comité Especial de Proyectos de Inversión Pública».</p>	<p>Revisar las funciones del Director de Proyectos sobre la contratación del Asesor de Transacción y sobre las responsabilidades asumidas con lo dispuesto en la Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 127-2017 del 06.Jul.2017</p>
<p>No se tiene una Política y/o Lineamiento para la aplicación de la evaluación costo – beneficio en la implementación de controles, por cuanto aún no se ha elaborado Manuales de Procedimientos, así como de Estudios Específicos que demuestren que el costo de los controles establecidos está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).</p>	<p>Emitir una Política y/o Lineamiento para la aplicación de la evaluación costo – beneficio en la implementación de controles establecidos en los MAPRO's y en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno.</p>



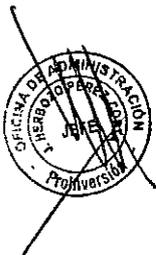
<p>Si bien no existe un registro y seguimiento de Indicadores de desempeño del plan estratégico y del plan operativo, como tal, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto elabora Informes anuales de seguimiento de los indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional. Asimismo trimestralmente emite Informes de evaluación del cumplimiento de los indicadores establecidos en el Plan Operativo Institucional.</p>	<p>Que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto continúe evaluando y registrando en las evaluaciones del PEI y POI el cumplimiento de los indicadores establecidos en dichos documentos.</p> <p>Asimismo que en los Manuales de Procedimientos que se elaboren se considere indicadores para medir la efectividad de los procesos y procedimientos.</p>
<p>Los registros de cumplimiento de la presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República, no existen como tal, pero si los oficios remitidos a la Dirección General de Contabilidad Pública se encuentran debidamente archivados. Los Estados Financieros de PROINVERSION (Captadora y Gastadora) se remiten antes del 31 de Marzo a la Dirección General de Contabilidad para la elaboración de la Cuenta General de la República, tal como lo establece la Directiva N° 004-2015-EF/51.01 "Presentación de Información Financiera, Presupuestaria y Complementaria del Cierre Contable por las Entidades Gubernamentales del Estado para la Elaboración de la Cuenta General de la República".</p>	<p>Llevar un control y registro de la información financiera para la Cuenta General de la República que ha sido remitida a la Dirección General de Contabilidad Pública.</p>
<p>El Plan de Contingencias de Tecnologías de la Información se encuentra en proceso, está previsto para el 2017.</p>	<p>Concluir el Plan de Contingencias de Tecnologías de la Información.</p>
<p>No se ha evidenciado charlas de sensibilización y concientización del personal de la Entidad en cuanto al buen uso de las tecnologías de la información y comunicación como de seguridad de la información.</p>	<p>Realizar anualmente charlas de sensibilización y concientización del personal de la Entidad en cuanto al buen uso de las tecnologías de la información y comunicación, así como sobre la seguridad de la información.</p>
<p>PROINVERSION no cuenta con Manuales de Procesos, Sub Procesos y Procedimientos, a excepción del Manual de Procedimientos de la Jefatura de Tecnologías de Información, asimismo no cuenta con indicadores para medir la efectividad de los procesos.</p>	<p>Elaborar Manuales de Procedimientos y flujogramas de los procesos estratégicos, misionales y de soporte que tiene PROINVERSION, priorizando la elaboración del Manual de Procedimientos de los principales Procesos que realiza la Entidad.</p>
<p>No se cuenta con un registro de implementación de propuestas de mejoras de los procesos, procedimientos, actividades o tareas, toda vez que aún no se han elaborado Manuales de Procedimientos.</p>	<p>Indicar en los MAPRO's la revisión periódica de los procedimientos a efecto de conseguir la mejora continua.</p>
<p>La Dirección de Inversiones Descentralizadas presenta las brecha siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La efectividad del Plan de Acción diseñado para el fortalecimiento de capacidades y la asesoría técnica de los gobiernos regionales y locales, y otras entidades públicas, en materia de promoción de la inversión privada e inversión pública con participación del sector privado, depende de cuan certera es la propuesta presentada por los técnicos de las Oficinas Desconcentradas y al adecuado diagnóstico elaborado por ellos, requiriéndose la capacitación permanente del Especialista, a efecto de que proponga buenas acciones.</li> </ul>	<p>Asegurar que el especialista que trabaja en los Órganos Desconcentrados, sea capacitado y conocedor de su región, a efecto de proponer buenas acciones.</p>



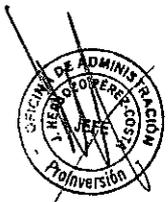
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre el desarrollo de metodologías, materiales y herramientas para el desarrollo de capacidades de las entidades públicas para la promoción de la inversión privada e inversión pública con participación del sector privado, es necesario mantener una alineación de mensajes, estandarización y periodicidad con que se realizan y una coordinación permanente con los analistas de provincias y tener a una persona que vigile los cambios normativos para las presentaciones.</li> <li>- En relación a los programas de fortalecimiento de capacidades para los gobiernos regionales y locales y otras entidades públicas, que permita identificar y llevar a cabo proyectos de infraestructura pública y servicios públicos con inversión privada, se requiere mantener idoneidad del personal que se encarga de la capacitación, el mismo que debe estar al tanto del tema, cumplir con normas y los mensajes a dar deben ser dirigidos a obtener apoyo de inversionistas.</li> <li>- Respecto a la asistencia técnica y acompañamiento a los funcionarios de los gobiernos regionales y locales y otras entidades públicas en materia de promoción de la inversión privada, en todas las fases del proceso, es necesario que el personal que imparte la asistencia técnica esté bien informado y capacitado, con la finalidad de no inducir a error a dichos funcionarios.</li> <li>- Para la promoción de la participación de las empresas privadas en la ejecución de proyectos de inversión pública mediante Obras por Impuesto, se requiere contar con gente motivadora, con capacidad de persuadir, convencer y motivar a las empresas con información actualizada.</li> <li>- Seguimiento y supervisión permanente de las actividades realizadas por la Oficinas Desconcentradas.</li> <li>- Sobre las actividades de sensibilización de los actores y beneficiarios de los mecanismos de promoción de inversión privada e inversión pública con participación del sector privado, es necesario conocer bien al público donde se dirige la capacitación. Alinear bien el mensaje en función al público del auditorio.</li> </ul>	<p>La Dirección de Inversiones Descentralizadas deberá mantener coordinación permanente con los analistas de provincias y tener a una persona que vigile los cambios normativos para incluirlos en las presentaciones.</p> <p>Capacitación permanente del personal encargado de efectuar las capacitaciones a los gobiernos locales y regionales y otras entidades públicas, a efecto de mantener la idoneidad en el tema de capacitación y contribuir a identificar y llevar a cabo proyectos de infraestructura pública y servicios públicos con inversión privada.</p> <p>Capacitación permanente al personal que efectúa la Asistencia Técnica de los gobiernos regionales y locales y otras entidades públicas en materia de promoción de la inversión privada, en todas las fases del proceso.</p> <p>Contar con gente motivadora, con capacidad de persuadir, convencer y motivar a las empresas, con información actualizada para que se interesen en la ejecución de proyectos de inversión pública mediante Obras por Impuesto. Para lo cual se deberá capacitar al personal en temas de aptitud de persuasión.</p> <p>Sistematizar el control y gestión de las Oficinas Desconcentradas para una adecuada supervisión.</p> <p>Alinear mensajes de acuerdo a los actores y beneficiarios de los mecanismos de promoción de inversión privada e inversión pública, a efecto de cumplir con los objetivos de promoción.</p> <p>Conectar a los Órganos Desconcentrados con el Sistema Minerva o integración con los sistemas que maneja PROINVERSION Sede Lima. Asimismo dotar a dichos órganos Desconcentrados de acceso a Internet.</p>
<p>La Dirección de Portafolios de Proyectos presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión oportuna de las opiniones de los sectores, entidades públicas y privadas sobre la iniciativa del proyecto.</li> <li>- En cuanto al seguimiento del estado de avance del portafolio de los proyectos a cargo de PROINVERSION, el diseño del cronograma no se ajusta a la realidad y existen cambios imprevistos por parte de los sectores y/o entidades.</li> <li>- Falta de oportunidad en la decisión del sector sobre la conveniencia de quien debe realizar los estudios de pre inversión.</li> <li>- Plazos cortos asignados a los Directores de Proyectos para el proceso de evaluación de los Informes Multianuales.</li> </ul>	<p>Efectuar coordinaciones permanentes con los sectores y entidades públicas y privadas relacionadas con la promoción de los proyectos, a efecto de que den cumplimiento estrictamente con la norma de Asociaciones Público Privadas referida al cumplimiento de plazos y competencias sobre la emisión oportuna de las opiniones respecto a la iniciativa del proyecto (Decreto Legislativo N° 1224 "Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos" y su Reglamento), con la finalidad de no alterar el Cronograma.</p> <p>Formular cronogramas reales.</p> <p>Emisión de bases estandarizadas.</p> <p>Coordinar permanentemente con los sectores y/o entidades, a fin de evitar cambios que afecten el avance de la promoción del proyecto.</p>



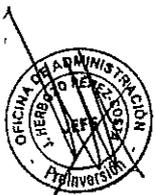
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión oportuna de las aprobaciones de los sectores y del MEF sobre el Informe de Evaluación, sus modificatorias y el Informe de evaluación Integrado.</li> <li>- Falta de identificación de riesgos que afecte el cumplimiento del proceso y la implementación de medidas de mitigación por parte de los Directores de Proyectos.</li> <li>- Dilación en la emisión de opiniones de los sectores y entidades correspondientes en cuanto a la tramitación de iniciativas privadas.</li> <li>- Respecto al análisis del entorno ambiental, social, y político de los proyectos asignados, a fin de identificar riesgos y proponer medidas de mitigación, los Directores y Equipos de los Proyectos, no han tomado conocimiento de la importancia de las actividades que desarrolla la Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales en la gestión de los proyectos.</li> <li>- No se encuentran mapeados todos los proyectos y no se ha definido la periodicidad de los reportes de informes del proyecto.</li> <li>- Sobre la conformidad a los estudios e informes presentados por los consultores o asesores contratados, es necesario supervisar la calidad en el contenido de informes en relación a los T&amp;R.</li> <li>- Limitaciones de capacidad operativa y presupuestal para supervisar la oportuna asignación de los recursos humanos, las herramientas y mecanismos de soporte necesarios para la ejecución de los procesos.</li> <li>- Coordinar con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional sobre las estrategias de comunicación en casos críticos (Gaseoducto, Aeropuerto de Chinchero, Metro de Línea 2, entre otros).</li> </ul>	<p>Los sectores y el MEF deberán emitir oportunamente las aprobaciones correspondientes, a efecto de continuar con el proceso de promoción de la inversión privada.</p> <p>Elaboración de Lineamientos para tramitación de los Informes Multianuales de Inversiones.</p> <p>Los Directores de Proyectos deberán elaborar la matriz de riesgos de los proyectos asignados, a efecto de definir medidas de mitigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a los Directores y equipos de los proyectos, de la importancia de las actividades que desarrolla la Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales en la gestión de los proyectos.</li> <li>- Sistematizar el contenido y periodicidad de los informes.</li> <li>- Fortalecer y reforzar el equipo de trabajo (dotar de 3 profesionales más).</li> <li>- Designar al Director de la Subdirección.</li> </ul> <p>Mapear todos los proyectos.</p> <p>Supervisar la calidad de los informes presentados por los consultores o asesores contratados, a fin de verificar si cumple con los T&amp;R.</p> <p>Dotar de mayores recursos presupuestales para la contratación de personal</p> <p>Coordinación permanente con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, a efecto de llevar adelante una estrategia de comunicación en proyectos críticos.</p>
<p>La Oficina de Planeamiento y Presupuesto presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dilación en la revisión de directivas, políticas, planes, lineamientos por parte de la Oficina de Asesoría Jurídica y luego la aprobación de la Alta Dirección (Secretaría General y Dirección Ejecutiva).</li> <li>- La nueva Guía para el Planeamiento Institucional emitido por CEPLAN que incluye lineamientos relacionados al aplicativo web CEPLAN V.01, para el registro de información del PEI y POI, va a demandar demora en la recopilación de la información y cambiar el modo de la entrega de la información por parte de las Unidades Orgánicas, lo que inicialmente limitara las actividades de formulación de planes y la evaluación correspondiente.</li> <li>- Creación de Unidades Orgánicas con limitaciones presupuestales.</li> <li>- Emisión de normas del sector como: D.Leg 1251 que modifica el D.Leg 1224 - Ley Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos, conllevan a modificaciones de los documentos normativos y de gestión con que cuenta PROINVERSION.</li> </ul>	<p>Designación de un (a) coordinador (a) administrativo (a) en cada Unidad Orgánica, que sirva de enlace con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a efecto de optimizar el tiempo de revisión y aprobación del POI y proyecto de normativa.</p> <p>Adoptar las medidas necesarias a efecto de que las Unidades Orgánicas cumplan con los plazos establecidos por CEPLAN para la formulación y evaluación de los planes.</p> <p>Asimismo la Directiva N° 002-2015-PROINVERSION de Formulación, Evaluación y Seguimiento del POI debe ser materia de actualización y adecuación a la Guía de CEPLAN.</p> <p>Evaluar la dotación de recursos presupuestales a las áreas creadas a efecto de que puedan implementarse y operar, verificando si están acordes al nuevo enfoque de gestión de PROINVERSION.</p> <p>Capacitaciones a través de charlas a las Unidades Orgánicas respecto a los documentos normativos y de gestión, a fin de actualizar, optimizar y eliminar las Directivas, Manuales, Procedimientos y Protocolos de acuerdo a la nueva normativa que rige el accionar de PROINVERSION, o de ser el caso eliminarlas sino agregan valor.</p>



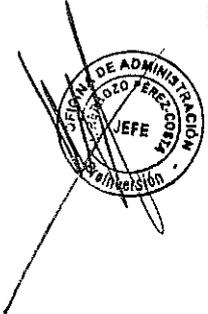
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre la actualización del TUPA, existe dilación y dificultades en la aprobación por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, dilación en la corroboración de documentos por parte de Órgano que tramita los procedimientos de convenios de estabilidad jurídica y los Contratos de Inversión (DSI), así como dificultades en la sustentación del basamento legal de los requisitos y tasas de los procedimientos administrativos del TUPA.</li> <li>- Respecto a la certificación presupuestal y coordinación de la previsión presupuestal a solicitud de la Oficina de Administración, se indica lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Que los viáticos en la mayoría de los casos son requeridos a última hora, no obstante existir una Directiva que regula los plazos para el requerimiento y atención.</li> <li>· Los T&amp;R no están bien formulados y en algunos casos no indican si se trata de persona natural o jurídica, lo que no permite definir el clasificador de gastos.</li> <li>· Inadecuada programación de recursos de las áreas para adquisición de bienes y servicios, toda vez que programan más de lo necesario, conllevando a una ejecución mínima de los montos presupuestados y reversión al Tesoro Público en el caso de recursos ordinarios.</li> </ul> </li> <li>- Dilación en la Aprobación de la Memoria Institucional, por demora en la presentación del Informe de los Estados Financieros Auditados, debido al retraso de la firma auditora en la subsanación de errores presentados en el Informe de EEFF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas para emitir un documento consensuado.</li> <li>- Mayor Participación proactiva del órgano que tramita los procedimientos de estabilidad jurídica y los contratos de inversión.</li> </ul> <p>Promover en el personal lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar cumplimiento a los plazos establecidos en la Directiva de Viáticos.</li> <li>- Elaboración adecuada de los T&amp;R a efecto de definir el clasificador de gasto y evitar los reprocesos.</li> <li>- Mejor programación de los recursos a adquirir.</li> <li>- Efectuar capacitación a las Unidades Orgánicas sobre Formulación y Ejecución Presupuestal.</li> </ul> <p>Cautelar la presentación oportuna de los Informes de EEFF auditados y la subsanación de errores oportuna si los hubiera por parte de las Sociedades de Auditoría, a efecto de evitar dilación en la elaboración y aprobación de la Memoria Institucional.</p>
<p>El Área de Personal presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dilación en el proceso de aprobación de los documentos normativos.</li> <li>- Cumplimiento de capacitaciones individuales, debido a que las áreas no solicitan las capacitaciones masivas.</li> <li>- Llegar a un acuerdo con el Comité sobre las acciones a desarrollar en cuanto a seguridad y salud en el trabajo (SST), a efecto de mejorar los documentos, como el Reglamento de SST y Política de SST.</li> <li>- La información de la asistencia de personal, permisos, vacaciones, comisiones de servicio, sobretiempo, se ingresa de forma manual, lo que genera demora, por no existir un sistema integrado.</li> <li>- Al enviarles el informe de Secretaría Técnica sobre el procedimiento administrativo disciplinario, algunas áreas no desean iniciar el PAD o demoran en ello, asimismo muchas áreas desconocen el procedimiento a seguir.</li> <li>- Definición de metas por cada cargo</li> </ul>	<p>Dar agilidad en el proceso de formulación y aprobación de los documentos normativos propuestos por el Área de Personal.</p> <p>Propender a las capacitaciones masivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar el tiempo de aprobación de acuerdos por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>- Mejorar Reglamento y Política de Seguridad y Salud en el Trabajo</li> </ul> <p>Optimizar los sistemas web integrados (TEMPUS e INTEGRIS), para controlar digitalmente la asistencia de personal, permisos, vacaciones, comisiones de servicio, sobretiempo, etc....</p> <p>Agilidad en el inicio del Proceso Administrativo (PAD), así como efectuar charlas de capacitación sobre los procedimientos que sigue un PAD</p> <p>El Personal de las diversas áreas de PROINVERSIÓN, en virtud a la normativa de SERVIR, deberán ayudar al Área de Personal, en el proceso de definición de metas personales concordantes con las actividades y metas de sus Unidades Orgánicas establecidas en el Plan Operativo Institucional.</p>



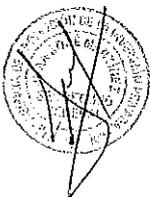
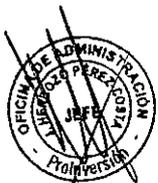
<p>El Área de Logística presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las áreas por desconocimiento no remiten adecuadamente los T&amp;R y elaboran direccionando a un proveedor determinado. La Unidad de Abastecimiento apoya en dicha elaboración a fin de hacerlo imparcial, pero en algunos casos para evitar la desaprobación del área usuaria y la demora en el proceso de contratación se tiene que elegir al proveedor sugerido.</li> <li>- Demora en la conformidad del servicio.</li> <li>- Pedidos a última hora con sello URGENTE, lo que no es aplicable a la Directiva pues se tiene que cumplir un trámite ya definido.</li> <li>- Desconocimiento del marco normativo por las áreas Usuarias.</li> <li>- Existen pocas unidades de transporte para la cantidad de pedidos de comisión de servicios a atender (reuniones de trabajo fuera de la institución), lo que conlleva en algunos casos a la contratación de servicios de taxi por hora (2 o 3 empresas).</li> <li>- Espacio muy limitado de almacén, se requiere espacio para la administración de alimentos, agua, gaseosas, mates, galletas, etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una Directiva que defina los procedimientos a seguir para las Contrataciones Directas de Servicios.</li> <li>- Capacitación al personal de las áreas usuarias sobre temas de procedimientos internos (requerimiento, marco normativo y conformidad de servicios, etc..)</li> </ul> <p>Efectuar una evaluación costo-beneficio de la adquisición de nuevas unidades de transporte o contratación de terceros x hora.</p> <p>Evaluar la necesidad de contar con otro espacio para un mejor control de los útiles de oficina, materiales y alimentos.</p>
<p>La Sub Dirección de Gestión del Conocimiento de la Dirección de Portafolios de Proyectos presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las facilidades oportunas que otorgan los Directores de Proyectos para compartir las lecciones aprendidas derivadas de los procesos de promoción de la inversión privada a su cargo; no obstante, se cuenta con la Directiva para la Gestión de Lecciones Aprendidas en donde se regula la actuación de los Directores de Proyectos y de la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento.</li> <li>- Sensibilizar a los Directores de Proyectos sobre la importancia de compartir sus buenas prácticas desarrolladas en los procesos de promoción de la inversión privada, a efectos de mejorar continuamente los citados procesos.</li> <li>- Sensibilizar a los Directores de Proyectos para que en el caso que tenga algún tema para compartir con todos los integrantes que conforman la Dirección de Portafolio de Proyectos, lo comuniquen a la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento, a efectos de evaluar e implementar el boletín correspondiente en aras de brindar consistencia y unicidad de criterio al desarrollo de los procesos de promoción de la inversión privada.</li> <li>- Las constantes ampliaciones de plazo y/o excesos de plazo por parte de los Directores de Proyectos para las revisiones de los entregables presentados por los consultores, generan tiempos adicionales para la elaboración y aprobación de los Libros Blancos, de acuerdo a los cronogramas establecidos.</li> <li>- Demora en el proceso de aprobación de un proyecto de Directiva, por parte de los Órganos y Unidades Orgánicas involucrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Directores de Proyectos deben remitir oportunamente a la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento el registro de lecciones aprendidas con las experiencias obtenidas, el conocimiento adquirido, las dificultades presentadas y las acciones adoptadas en los procesos de promoción de la inversión privada a su cargo.</li> <li>- Evaluar la necesidad de acompañamiento del personal de la Sub Dirección de Gestión del Conocimiento a los Directores de Proyecto, a fin de obtener oportunamente las buenas prácticas y lecciones aprendidas.</li> </ul> <p>Los Directores de Proyectos deberán cumplir con los plazos establecidos para la revisión de los entregables presentados por los Consultores, a fin de cumplir con los plazos establecidos en el Cronograma.</p> <p>El Director de Portafolio de Proyectos deberá evaluar la carga de trabajo de los Directores de Proyectos, a efecto de evitar sobrecargas y por ende demoras en las revisiones de informes de los consultores e incumplimiento del Cronograma de Promoción</p> <p>Las instancias correspondientes deberán agilizar los trámites de revisión y aprobación de los proyectos de directivas, a efecto de contar con normas que regulen las actividades de la Sub Dirección que son de importancia para una uniformidad de criterios de trabajo de Promoción de Inversión.</p>



<p>La Sub Dirección de Servicios a los Proyectos presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que existan pocos especialistas para muchos proyectos.</li> <li>- El Equipo Técnico asignado a los Directores de Proyectos está abocado en algunos casos a varios proyectos.</li> <li>- Actualización de la base de datos en Excel (Directorio) donde se registra el nombre de las empresas consultoras (Técnicas o Financieras).</li> <li>- La información que se solicita a los Directores de Proyectos por procesos que no estuvieron a su cargo, no cuentan en muchos casos con personal que participo en ellos y no necesariamente tiene conocimiento de la documentación requerida. Los requerimientos de información no necesariamente pueden ser atendidos revisando el Libro Blanco de procesos pasados.</li> </ul>	<p>Evaluar permanentemente la carga de trabajo asignada a los Directores de Proyectos así como de los especialistas técnicos y legales, a efecto de evitar exceso de carga de trabajo que afecte la buena marcha del proceso de promoción.</p> <p>Desarrollar con apoyo del Área de Tecnología de Información un aplicativo digital para el ingreso de información interna o externa sobre las empresas consultoras.</p> <p>Evaluar cómo se puede superar los impases de atención de requerimientos a los Directores de Proyectos sobre procesos antiguos donde no participaron.</p>
<p>La Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A la fecha sólo se ha priorizado el análisis del entorno ambiental, social y político de algunos proyectos que se encuentran cercanos a la fecha de la adjudicación debido a: <ul style="list-style-type: none"> <li>. No se encuentran mapeados todos los proyectos.</li> <li>. Los Directores y equipos de los proyectos, no han tomado conocimiento de la importancia de las actividades que desarrolla la Subdirección de Asuntos Sociales y Ambientales en la gestión de los proyectos.</li> <li>. No se ha definido la periodicidad de los reportes de informes del proyecto.</li> </ul> </li> <li>- Sólo se ha identificado los riesgos de algunos proyectos que se encuentran cercanos a la fecha de la adjudicación, no de todos. El personal que se encarga de identificar riesgos reales, potenciales conflictos asociados a los proyectos y proponer medidas de prevención o mitigación en temas sociales y ambientales, debe tener la habilidad de interactuar con los grupos de interés.</li> <li>- Desde el inicio de la ejecución del proceso de promoción de la inversión privada, debe efectuarse el acompañamiento, a fin de alertar los posibles conflictos.</li> <li>- No se han implementado mecanismos adecuados de gestión de conflictos sociales, sólo se basa en la experiencia del personal.</li> <li>- No existe en PROINVERSION guías, lineamientos, protocolos y otros instrumentos que permita evaluar e incluir en el proceso de promoción de la inversión privada, los aspectos sociales y culturales de los pueblos indígenas, así como aspectos ambientales vinculados a la promoción de la infraestructura verde. Actualmente se sigue los lineamientos de la participación ciudadana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear todos los proyectos.</li> <li>- Sensibilizar a los Directores y equipos de los proyectos, de la importancia de las actividades que desarrolla la Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales en la gestión de los proyectos.</li> <li>- Sistematizar el contenido y periodicidad de los informes.</li> <li>- Fortalecer y reforzar el equipo de trabajo (dotar de 3 profesionales más).</li> <li>- Designar al Director de la Subdirección.</li> </ul> <p>Contar con personal experto en relacionamiento con las comunidades indígenas, pescadores, mineros, etc..</p> <p>Fortalecer con mayor personal a la Sub Dirección, a efectos de poder alertar de posibles conflictos en los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las tendencias e investigaciones de otros países similares al nuestro en materia de gestión de conflictos y adaptarlos al caso peruano.</li> <li>- Elaborar mecanismos de gestión de conflictos sociales.</li> </ul> <p>Elaborar guías, lineamientos, protocolos y otros instrumentos que permita evaluar e incluir en el proceso de inversión privada, los aspectos sociales y culturales de los pueblos indígenas, a efecto de evitar futuros conflictos. Asimismo se deberá incluir en los instrumentos indicados, las acciones a verificar para garantizar las consultas previas.</p>



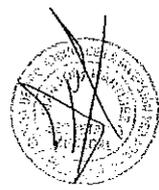
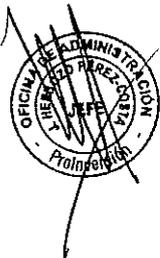
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solamente en los proyectos que se monitorea se recomienda acciones para superar las dificultades, trabas y distorsiones vinculadas a temas sociales y ambientales, no de todos los proyectos.</li> <li>- Las Direcciones de Proyectos no remiten a la Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales, los informes emitidos por los Consultores contratados, a efecto de su revisión y permitir una mejor articulación (solo se revisa el 30% de proyectos monitoreados a pedido, no el universo).</li> <li>- Se viene revisando en los contratos que envían los Jefes de Proyectos, la inclusión de medidas para el adecuado cumplimiento de la normatividad en materia ambiental, social y político de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales debe ser incluida desde el inicio del proceso, en el diseño del proyecto y proponer el proceso de sensibilización con actores clave del proyecto.</li> <li>- Los Directores de Proyectos deben informar a la Sub Dirección sobre todos los proyectos, a efecto de su participación en las actividades de diálogo y concertación con las autoridades y organizaciones comunitarias involucradas en los proyectos y evitar en el futuro posibles conflictos.</li> </ul>
	<p>Los Directores de Proyectos deberán remitir a la Sub Dirección de Asuntos Sociales y Ambientales, los Informes emitidos por los Consultores contratados, como los contratos derivados de los procesos de procesos de promoción para su revisión.</p>
	<p>Sensibilizar a los Directores de Proyectos del envío de información a la Sub Dirección desde sus inicios y fortalecer el equipo de trabajo con mayor personal.</p>
<p>La Sub Dirección de Servicios al Inversionista (DSI) presenta las brechas siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un Procedimiento para la aprobación del calendario anual de acciones de promoción. Este calendario es propuesto por la DSI y aprobado por la Dirección Ejecutiva pero es difícil que se mantenga en el tiempo.</li> <li>- La cotización del ticket aéreo para un viaje de comisión de servicio tiene una vigencia de 24 a 48 horas, tiempo insuficiente para realizar el resto de trámites (elaboración del informe legal, elaboración de la propuesta de resolución, envío de la documentación al MEF y trámite en el MEF para la firma de la Resolución y publicación de la misma).</li> </ul> <p>Al ser el tiempo de la vigencia de la cotización insuficiente, muchas veces los documentos enviados al MEF vuelven a PROINVERSION para el correspondiente ajuste de tarifas en los informes antes mencionados, lo cual no sólo impacta en el tiempo del trámite (se debe considerar que para muchos destinos se requiere tramitar además el pasaporte especial en Cancillería y que éste sólo se tramita una vez que la resolución se publica), sino además en el presupuesto, dado que la tarifa puede llegar a duplicarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una actividad crítica es la homogenización y actualización permanente de la información que publica la Dirección de Proyectos en las diversas secciones del portal Cartera de Proyectos sobre cada proceso del portafolio de ProInversión. Esta actualización es recogida por la DSI para la elaboración de la Presentación de la Cartera de Proyectos. Asimismo La DSI es responsable de la publicación del portal en inglés, actualmente el mayor problema es el no disponer</li> </ul>	<p>Definir un procedimiento de aprobación del Plan Anual de Acción de Promoción en el exterior que pase por el CD y que procure tener la menor variabilidad posible.</p>
	<p>Aprobar con la debida anticipación todas las acciones de promoción a desarrollar en el exterior y definir anticipadamente las personas que viajan en cada caso. Asimismo, es necesario contar con plazos más extensos para la vigencia de la cotización del ticket aéreo en vista que la resolución la firma el MEF y hay muchos trámites previos que hacer</p>



<p>de todos los documentos de los proyectos en inglés, principalmente aquellos que son muy amplios como los Contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de actualización permanente de la base de datos de inversionistas con los cuales han tenido reuniones los funcionarios / profesionales de ProInversión.</li> <li>- En proceso de implementación la Ficha de Registro de Inversionistas, que se publicará en el Portal Web, a fin de que potenciales postores efectúen su registro, y se incorporen a la nueva base de datos.</li> <li>- El Sistema de Contact y Atención al Inversionista está en un proceso de mejora continua. Actualmente se registran las Atenciones a Inversionistas a partir de las visitas recibidas, de las videoconferencias y de las atenciones brindadas mediante correo electrónico.</li> <li>- Actualmente el correo Contact, además de las consultas de potenciales inversionistas, que son derivadas a los sectoristas; recibe muchos correos spam y de ventas de productos, lo que pone en riesgo la optimización de su funcionamiento.</li> <li>- Se ha priorizado atender a potenciales inversionistas interesados en la Cartera de Proyectos, enviando oportunamente los documentos de promoción, vía correo electrónico.</li> <li>- Es complicada la coordinación con autoridades de Gobiernos Regionales y Locales, los cuales muchas veces desarrollan acciones de promoción en el exterior difundiendo proyectos que aún no alcanzan el nivel de maduración deseado o que no han sido priorizados o incluidos en los planes de inversión, ello genera expectativas erróneas en las personas que contactan en el exterior y en algunos casos incluso llega a afectar la imagen del Perú como destino de inversión. Además, se han dado casos en los cuales no se han explicado correctamente los mecanismos a través de los cuales las empresas privadas pueden adjudicarse obras de infraestructura en el país.</li> <li>- Falta de una estrategia de promoción coordinada - con los 3 niveles de gobierno - en el exterior, lo cual hace que en ocasiones distintas autoridades o funcionarios públicos visiten a un mismo inversionista extranjero con diferente información y mensajes.</li> <li>- La Agencia de Promoción está procurando llevar las acciones de promoción de inversión a un segundo nivel; es decir, <u>pasar de promover el bloque como destino de inversión a promover oportunidades de inversión concretas en ciertos sectores</u> o actividades económicas priorizadas o con gran potencial. En ese sentido, considerando que PROINVERSION se enfocaría solo en la promoción de inversiones en infraestructura y servicios públicos, se debe revisar su rol en el grupo de Agencias.</li> <li>- Las acciones de la DSI se han limitado a la identificación de trabas/obstáculos, pero a la fecha no ha habido un mecanismo mediante el cual dicha información se traslade al Consejo Directivo o a las</li> </ul>	<p>Coordinar en forma permanente con la Dirección de Portafolio de Proyectos, a efecto de que mantenga actualizado las fechas del proceso de promoción que se publica en el portal Cartera de Proyectos, a fin de que la DSI efectúe una adecuada promoción con información actualizada.</p> <p>Asimismo es necesario que los Directores de Proyectos remitan a la DSI en forma de avance los documentos ya concluidos y no esperar a la conclusión final del proceso para enviarlo, a efecto de que la DSI vaya avanzando con la traducción a inglés y no haya mucha dilación en la publicación en inglés en la página web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concluir el sistema de contactos que se viene desarrollando y sensibilizar a los funcionarios que atienden a inversionistas en las diferentes áreas de la institución, a fin de mantener actualizado dicho sistema y pueda enviar Alertas, Newsletter, y otros documentos de Promoción.</li> <li>- Concluir el proceso de migración del sistema, y su unificación con la base de datos actualizada; a fin de optimizar el flujo de las comunicaciones, con los potenciales inversionistas; se ha propuesto el cambio de las direcciones de correo electrónico del sistema de Contactos, a fin de evitar la recepción de correos spam, y mejorar el proceso de envío de Alertas.</li> <li>- Es importante contar con la traducción oportuna al inglés de los documentos del proceso de los proyectos convocados (Bases del Concurso, Contrato, y otros documentos) que se publican en el Portal.- Análisis del uso de las herramientas, tanto del newsletter como el envío de alertas. Esto con la finalidad de hacer seguimiento a los inversionistas.</li> <li>- Elaborar una estrategia de coordinación con los Gobiernos Regionales y Locales, sobre acciones de promoción en el exterior</li> <li>- Desarrollar un mecanismo de coordinación en lo que a las acciones de promoción en el exterior respecta. Dicho mecanismo deberá permitir alinear la estrategia de promoción y compartir información sobre inversionistas y mercados.</li> </ul> <p>Revisar el rol de la Dirección de Servicios al Inversionista en el grupo de Agencias, considerando que PROINVERSION se enfocaría solo en la promoción de inversiones en infraestructura y servicios públicos</p>
---	--

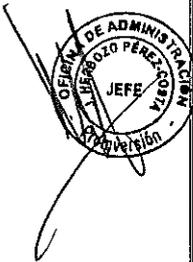


<p>instituciones directamente vinculadas a la traba, a efecto de generar soluciones. La identificación de trabas se ha dado tanto a partir de actividades promovidas por la DSI como a través de reuniones con inversionistas, que buscan a la DSI por ser la Dirección de la Agencia de Promoción de Inversiones que da servicios a inversionistas (aftercare).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El alcance de las labores de aftercare de la agencia no están bien definidas.</li> </ul> <p>El "ambiente propicio y atractivo para la inversión" es transversal, no sólo para las inversiones en infraestructura. En ese sentido, dado que la Dirección sólo se enfocará en promoción de inversiones en infraestructura <u>se debería definir el alcance de ésta función.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe demora en la atención de los sectores para dar opinión favorable a las solicitudes de los contratos de inversión y convenios de estabilidad jurídica.</li> <li>- Desconocimiento del personal de los Gobiernos Regionales y Locales sobre el procedimiento de los mecanismos de Promoción de la Inversión Privada, debido a la alta rotación del personal en dichos organismos (se capacita pero después se van y hay que capacitar de nuevo).</li> <li>- El no mantener actualizado el Registro de la Inversión Extranjera, tiene como limitación que un elevado número de inversionistas no cumpla con declarar ante PROINVERSION, la información sobre inversión extranjera directa o a través de los formatos aprobados y cuyo procedimiento tiene un costo.</li> </ul>	<p>Generar un mecanismo mediante el cual se traslade información a otras instituciones del Estado y sobretodo que genere propuestas de solución (policy advocacy).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con los diversos sectores para agilizar los trámites referidos a proyectos de inversión.</li> <li>- Realizar Foros de difusión de mecanismos de inversión orientado a los potenciales inversionistas.</li> <li>- Elaborar un Sistema Informático de Base de Datos sobre Contratos de Inversión.</li> <li>- Modificación de TUPA a efecto de que el registro sea online y sin costo alguno para que el inversionista pueda actualizar este registro libremente y sin acercarse a PROINVERSION.</li> <li>- Elaborar un Plan de Trabajo de Reuniones con las Oficinas Comerciales de cada país y sensibilizar sobre la importancia del registro de la Inversión Extranjera Directa (IED).</li> <li>- Culminar el Sistema de Información para el Registro de Inversión Extranjera Directa.</li> </ul>
<p>La Oficina de Asesoría Jurídica indica como oportunidades de mejora las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos abogados para la carga de trabajo que tiene la Oficina de Asesoría Jurídica.</li> <li>- Las Unidades Orgánicas solicitan opinión con poco tiempo para el análisis legal.</li> <li>- Envío oportuno del requerimiento del dispositivo o resolución que se solicita revisión.</li> <li>- Sobre la Evaluación y conformidad a las garantías (cartas fianzas o documentos valorados) que se entreguen a PROINVERSION conforme a las condiciones contractuales pactadas, es una actividad que no aporta, genera duplicidad de esfuerzo. La Oficina de Asesoría Jurídica se pronuncia sobre los documentos en el momento que se deriva el proyecto de contrato para su revisión.</li> <li>- Atención oportuna de los requerimientos de la Procuraduría.</li> <li>- Existen periodos, en que coyunturalmente, las solicitudes de requerimientos que formulan los funcionarios y ex funcionarios de PROINVERSION involucrados en procesos civiles, penales, administrativos o de otra índole, exceden la capacidad de atención de los mismos por parte del profesional responsable.</li> </ul>	<p>Se requiere contar con el apoyo de 3 abogados más.</p> <p>Presentación oportuna de los informes por parte de los Órganos y Unidades Orgánicas para opinión de la Oficina de Asesoría Jurídica.</p> <p>Programación oportuna de las actividades, a efecto de que la Oficina de Asesoría Jurídica pueda tener tiempo de elaborar las resoluciones y otros documentos que requiera la Entidad.</p> <p>Revisar la Directiva sobre Cartas Fianzas.</p> <p>El perfil de uno de los tres abogados que se propone como necesidad, debe guardar relación con las funciones procesales.</p>

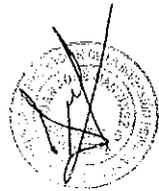


#### 5.4 Información y Comunicación

Brechas Existentes	Aspectos a Implementar
No se ha evidenciado la existencia de registros de revisión periódica de los Sistemas de Información para detectar deficiencias en sus procesos y productos, como cuando ocurren cambios en el entorno o ambiente interno de la organización.	Implementar registros de revisión periódica de los Sistemas de Información en la Entidad, a efecto de detectar deficiencias en sus procesos y productos, como cuando ocurren cambios en el entorno o ambiente interno de la organización.
PROINVERSION estuvo realizando un diagnóstico para la implementación de un Manual para mejorar la atención a la ciudadanía según lo indicado por la Resolución N° 001-2015-PCM-SGP, pero no se llegó a culminar.	Continuar con la elaboración del Manual para mejorar la atención a la ciudadanía según lo indicado por la Resolución N° 001-2015-PCM-SGP.
No se evidencia procedimientos específicos para la administración del archivo institucional, sin embargo PROINVERSION ha elaborado el Manual de Procedimiento Interno para la Atención de Información por el Centro de Información de PROINVERSION (CINFO) hoy Gestión Documental y Archivo N° 01/2005/DE, que fue aprobado el 17.Mar.2005, encargada de la recepción, verificación, registro, custodia y control de los documentos de PROINVERSION.	Elaborar procedimientos para el control y remisión de documentos al archivo central.
PROINVERSION se encuentra en proceso de adecuación a las normas archivísticas, falta elaborar el Plan de Control de Documentos y el Plan Anual de Archivo.	Elaborar el Plan de Control de Documentos y el Plan Anual de Archivo de Trabajo Archivístico tal como lo dispone la Directiva N° 003-2008-AGN/DNDAAI).
No todos los documentos que tiene PROINVERSION se encuentran preservados en medios digitales, se ha priorizado la digitalización de las Actas de los Comités y Consejo Directivo, Información de COPRI, documentos del Proyecto PERT, los Libros Blancos que son documentos de carácter informativo relacionados con los procesos de promoción de inversión privada impulsados por Iniciativa Estatal o por Iniciativa Privada. En la Oficina de Administración se ha priorizado la digitalización de los Comprobantes de Pago, recibo por honorarios, informes, etc.	Elaborar un Plan de Trajo para el proceso de digitalización de documentos que obran en las diversas Unidades Orgánicas de la Entidad, priorizando aquellos que son de importancia para PROINVERSION.
Si bien existe una Directiva que regula la actualización de contenidos del Portal Web Institucional, existe limitación de carencia de personal para dedicarse a la administración y coordinación de dicho Portal web.	Contar con una persona para la administración y coordinación del portal web institucional e intranet.
Falta un especialista en productos audiovisuales, considerando que se tiene en cartera un gran número de proyectos para promocionar, como para difundir las nuevas funciones de PROINVERSION en el marco de la reforma.	Contratación de un especialista para productos audiovisuales.
Pedidos a último momento de las áreas usuarias, sobre diseños de piezas comunicacionales para uso interno y externo, ponen en riesgo la calidad de los mismos por el	Programación adecuada de requerimientos del diseño de piezas comunicacionales por parte de las áreas usuarias.



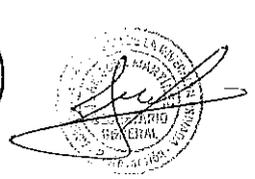
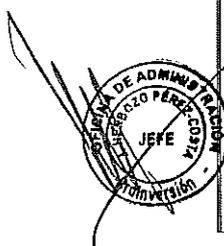
<p>poco personal que se tiene para atender el pedido.</p>	
<p>Riesgo potencial de publicaciones de productos comunicacionales sin previa revisión de la Oficina de Comunicaciones.</p>	<p>Dar cumplimiento a lo dispuesto en la Directiva N° 005-2014-PROINVERSION aprobada con Resolución 052-2014 y evitar publicaciones de productos comunicacionales sin previa revisión.</p>
<p>En cuanto a Seguridad de la Información el Área de Tecnología de la Información indica lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad de Monitoreo de los equipos de seguridad perimetral, es crítica por la importancia de proteger los activos informáticos (información) que maneja PROINVERSION de posibles ataques externos, por lo que se requiere contar con programas adecuados, personal encargado, recursos tecnológicos y capacitaciones constantes.</li> <li>- La asignación de equipos de cómputo al personal para el desarrollo de sus actividades, es el más crítico por no contar con stock suficiente y personal suficiente para instalar los equipos y configurarlos.</li> <li>- Las actividades críticas son la Gestión del Servicio del correo electrónico, debido a que la comunicación del personal se hace en su mayoría a través de correo electrónico. Asimismo, la gestión de la red interna y el servicio de internet.</li> <li>- El análisis, desarrollo e implementación de aplicaciones y sistemas de información es crítica porque constantemente las áreas solicitan el desarrollo de aplicativos para la mejora de sus procesos.</li> <li>- Gestión del Portal Web en cuanto a disponibilidad y seguridad, pues es la imagen de la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones constantes al personal que se encarga del monitoreo de los equipos de seguridad perimetral.</li> <li>- Repotenciar los equipos de seguridad.</li> <li>- Tercerizar estas actividades a través de Proveedores especializados.</li> <li>- Dotar de mayor personal al Área de Tecnología de Información (solo se cuenta con una persona y un practicante).</li> <li>- Impulsar el uso de las TIC's en todas las plataformas de trabajo, con prioridad en el Proceso de Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Pública, Seguimiento a Compromisos de Inversión.</li> <li>- Dotar de un ambiente adecuado para almacenar los equipos de cómputo (computadoras, impresoras, laptops, etc.).</li> <li>- Renovación de equipos de cómputo.</li> <li>- Renovación de licenciamiento de software.</li> <li>- Aumentar la capacidad y disponibilidad del servicio de correo electrónico, mediante la tercerización del servicio del correo en la nube que garantice el 99.9% de disponibilidad.</li> <li>- Renovación de equipos de comunicaciones y servidores.</li> <li>- Capacitar al personal permanentemente</li> <li>- Contratar mayor personal especialista en análisis y desarrollo de sistemas.</li> <li>- Capacitar al personal permanentemente.</li> </ul> <p>Hostear el Portal Web en un servidor externo (nube) que garantice la disponibilidad.</p>
<p>Falta de lineamientos que definan las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información que procesan las diversas Unidades Orgánicas de PROINVERSION, con la finalidad que el usuario interno disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.</p>	<p>Elaborar una Directiva o emitir una Política que defina las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información que procesan las diversas Unidades Orgánicas de PROINVERSION.</p>
<p>No se ha evidenciado la existencia de Políticas y Procedimientos que definan el adecuado suministro de información entre las Unidades Orgánicas para el adecuado cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>Emitir una norma que regule a todos los Órganos y Unidades Orgánicas de la Entidad, el adecuado suministro de información técnica y de gestión para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que cada uno desarrolla y que pueda servir para el cumplimiento de otras actividades desarrolladas por otras Unidades Orgánicas al interior de la Entidad.</p>



<p>Aún se encuentran en proceso de implementación sistemas de información para Monitorear los Proyectos de la Dirección de Portafolio de Proyectos, Sistemas para el Seguimiento de los Compromisos de Inversión, entre otros.</p> <p>Asimismo no se cuenta con un Sistema de Información o Aplicativo Informático para el control de los Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Privada.</p>	<p>Culminar el desarrollo de Sistemas como: Monitoreo de Proyectos de la Dirección de Portafolio de Proyectos, Sistemas para el Seguimiento de los Compromisos de Inversión, entre otros.</p> <p>Asimismo implementar un Aplicativo Informático para el control de los Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Privada y que sea compartido con los Directores de Proyectos.</p>
--	--

### 5.5 Actividades de Supervisión

Brechas Existentes	Aspectos a Implementar
<p>No existe un registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades establecidas en los procedimientos al no haberse aun elaborado Manuales de Procedimientos que regulen las actividades de los Procesos y Sub procesos de la Entidad.</p>	<p>Quando se formulen los Manuales de Procedimientos, se deberá elaborar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas y procedimientos para el monitoreo oportuno de los procesos y operaciones que realiza la Entidad</li> <li>- Implementar un registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades establecidas en dichos procedimientos.</li> </ul>
<p>No se evidencia normas y procedimientos para el monitoreo oportuno de los procesos y operaciones que realiza la Entidad y determinar si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos.</p>	<p>Implementar registros de participantes a las capacitaciones sobre Control interno o Sistema de Control Interno.</p>
<p>No se cuenta con registros de participantes a las capacitaciones sobre control interno, tan solo con listas de asistencia.</p>	<p>De existir deficiencias de control interno en el en el monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno, los Directores o Jefes de Oficina y Áreas deben poner en conocimiento sea verbal o por escrito de la persona que incumple la norma, a efecto de la adopción inmediata de correctivos.</p>
<p>Si bien no se ha evidenciado comunicaciones cursadas a los responsables de las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo del control interno para que adopten los correctivos, se ha tomado conocimiento en las entrevistas con los Directores, Subdirectores y Jefes de Áreas, de las coordinaciones directas que tienen con el personal para la adopción de acciones inmediatas en caso de determinarse deficiencias en el desarrollo de una actividad.</p>	<p>No se ha evidenciado reportes de deficiencias de control interno reportadas por el Personal de PROINVERSION.</p>
<p>No se ha evidenciado un procedimiento de autoevaluación sobre la gestión y el control interno de la entidad.</p>	<p>Emitir una Política de Autoevaluación, que mida la efectividad de los controles internos implementados en el desarrollo de las funciones de las diversas Dependencias</p>
<p>Falta de lineamientos que regulen la adopción de acciones correctivas inmediatas a la detección de deficiencias en el Sistema de Control Interno y/o ejecución de actividades, con la finalidad de optimizar la gestión.</p>	



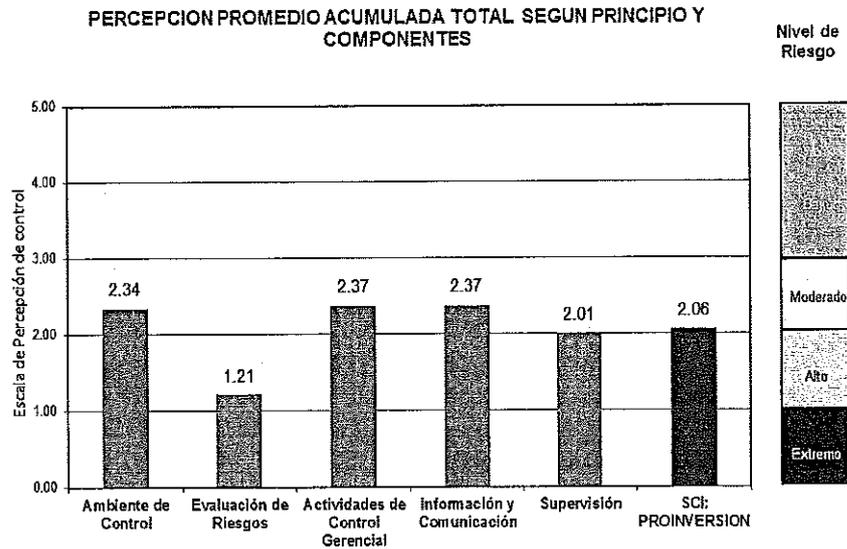
<p>No se advierte mecanismos de verificación y evaluación para determinar la calidad y efectividad de los controles internos en cada una de las Unidades Orgánicas y emprender las acciones de mejoramiento.</p>	<p>Promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre el control interno implementado en los procesos que desarrolla cada Órgano y Unidad Orgánica a efecto de verificar la efectividad del control, adoptar las acciones de mejora e informar de las oportunidades de mejora identificadas al Comité de Control Interno.</p>
--	---

**6. CONCLUSIONES**

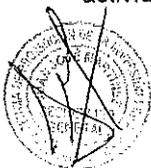
Como resultado del proceso de recopilación de información para la elaboración del Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSION, se concluye lo siguiente:

**6.1 Sobre la aplicación de la Encuesta de Percepción**

De los resultados obtenidos a través de la Encuesta de Percepción desarrollada por 88 personas (Directivos y Colaboradores de PROINVERSION), se advierte que el nivel de percepción general en cuanto a la Implementación del Sistema de Control Interno, es de 2.06, puntaje que se encuentra dentro del rango de 0 – 5, que denota que la percepción del personal es, de la existencia de controles internos implementados en la Entidad en "Nivel Intermedio", con nivel de riesgo moderado, que permiten percibir que existen documentos normativos y de gestión parcialmente aprobados.



Se indicaron en las encuestas que se debe implementar en la Entidad mecanismos de comunicación interna, realización de talleres de capacitación donde se exponga las actividades de control que realiza la Entidad, tender a una gestión por procesos mas que por función, implementar manuales de procedimientos, emitir políticas de sensibilización del sistema de control interno al personal de la Entidad, impulsar el uso de las TIC's en todas las plataformas de trabajo, actualizar los sistemas de información, informar periódicamente los avances de la Entidad a través de charlas, sobre los logros, resultados y acciones emprendidas, así como sobre los retos a emprender, personal suficiente para las actividades que realiza la Dirección de Inversiones Descentralizadas en la Oficina



de Lima, generando un desbalance con respecto al personal de las regiones, donde están los proyectos, en el desarrollo de los documentos de gestión, directivas, instructivos, etc. se debe involucrar a los usuarios directos y trabajar de manera conjunta, a fin de que se identifiquen y comprometan con alcanzar los objetivos institucionales.

Adicionalmente se indica que el personal de provincias se encuentra desconectado de la Entidad, por no contar con el Sistema Minerva o integración a los sistemas que maneja PROINVERSION Sede Lima. Solo existe en los Órganos Desconcentrados comunicación por teléfono y correos y no tienen acceso a Internet.

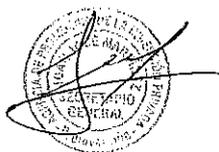
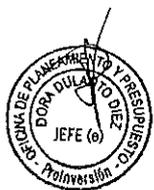
## 6.2 En cuanto al Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno a nivel Entidad

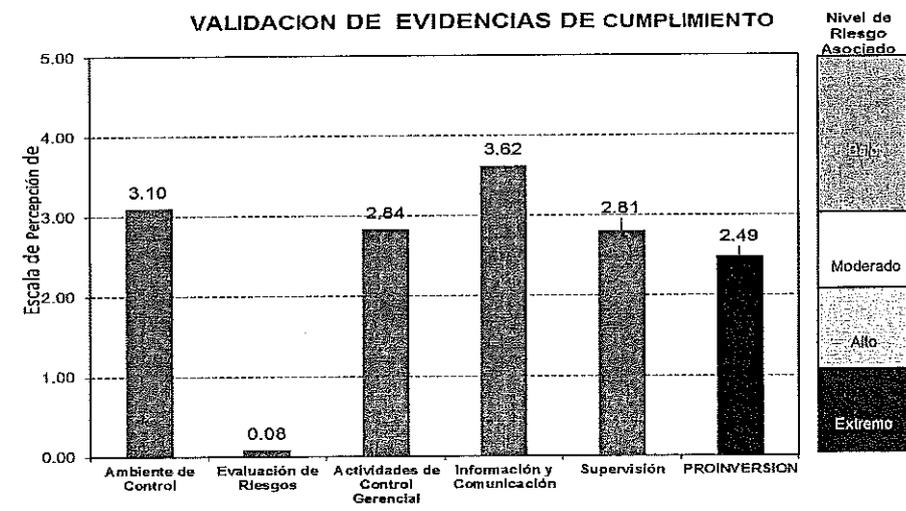
Como resultado del análisis y validación de evidencias documentales y digitales (documentos normativos, de gestión, planes, directivas, lineamientos, reportes, aplicativos) y prácticas de gestión en el desarrollo de las actividades encargadas en el ROF llevadas a cabo por los diversos Órganos y Unidades Orgánicas visitados, se advierte que el nivel real de madurez del Sistema de Control Interno implementado en PROINVERSION a Agosto del 2017 es de **2.49**, lo que significa que el Control Interno en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, se encuentra en el **nivel Intermedio con un nivel de riesgo moderado**, toda vez que las condiciones del elemento de control (actividades, procesos, acciones, lineamientos, prácticas de gestión, etc..) existen, están formalizadas y están operando.

Los componentes: Información y Comunicación y Ambiente de Control, han obtenido mayor puntuación y se encuentran en un nivel de control interno "Avanzado" con un nivel de riesgo "Bajo", lo que denota que PROINVERSION ha emitido políticas y normas que regulan la seguridad y calidad de la información que se maneja al interior de la entidad, cuenta con sistemas de información que permiten la captura y procesamiento de datos, el intercambio oportuno de la información con los diversos sectores e inversionistas privados a través del portal institucional, donde se publica información sobre grandes temas: Clima de Inversión, Cartera de Proyectos, Obra por Impuesto y Proinversión Institucional (que publica eventos, foros, seminarios, convenios de cooperación nacional e internacional, noticias, normas legales, etc..).

Se han emitido también lineamientos para las publicaciones relacionadas con los Procesos de Promoción de la Inversión Privada. Igualmente se advierte que la Entidad ha emitido normativa para que el personal ejerza prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para generar una cultura de control interno al interior de la Entidad, sin embargo es necesario la actualización de algunos documentos normativos y una mayor difusión de los mismos.

Los Componentes Actividades de Control y Actividades de Supervisión han obtenido un nivel de control interno "Intermedio" y un nivel de riesgo "Moderado", que permite determinar que existen procedimientos y/o prácticas de control y supervisión que requieren mejorar y tener una mayor difusión para el logro de los objetivos de la Entidad. El Componente Evaluación de Riesgos presenta un nivel inexistente de control interno y por ende un nivel de riesgo "Extremo", que denota la necesidad de adoptar acciones inmediatas.





### 6.3 Respecto al Marco Normativo

El grado de Madurez del Marco Normativo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSION está en Proceso de Implementación en los Componentes Ambiente de Control (78%), Actividades de Control (55%), Sistemas de Información y Comunicación (65%) y Actividades de Supervisión (38%); habiéndose advertido también la existencia de documentos normativos que deben ser materia de actualización toda vez que en los últimos años el marco normativo general de PROINVERSION ha ido cambiando estableciéndole nuevas funciones. Asimismo se encuentran en situación de Pendiente la emisión de normas que regulen el accionar del Componente Evaluación de Riesgos.

### 6.4 Sobre el Análisis de los Principales Instrumentos de Gestión

PROINVERSION carece de un Plan Estratégico de Tecnologías de Información, Manual de Procedimientos de las Direcciones de Línea, Oficina de Asesoría y de Apoyo (con excepción del Manual de Procedimientos del Área de Tecnología de la Información), y Manual de Perfil de Puestos. Adicionalmente se advierte la falta del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (PEGE).

Hay documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones que requiere ser actualizado, a fin de ser concordante con el Reglamento de Organización y Funciones aprobado en Junio 2017 y con el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) Provisional aprobado con Resolución Ministerial N° 296-2017-EF/10 del 22.Ago.2017. Asimismo se advierte que el ROF vigente debe ser materia de una revisión con la finalidad de mejorar la redacción de las funciones, evaluar una adecuada delimitación de funciones e incorporar como una función más de los diversos Órganos y Unidades Orgánicas "velar por el cumplimiento de la implementación del Sistema de Control Interno", tal como lo indica la Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD aprobada con Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG, en el MOF igualmente debe considerarse ésta función dentro de cada cargo.

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) requiere ser actualizado dada las nuevas disposiciones emitidas en los años 2014 al 2017 sobre Convenios de Estabilidad Jurídica.



PROINVERSION cuenta con documentos de gestión vigentes y operativos como el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional, el Presupuesto Inicial de Apertura, el Plan Anual de Contrataciones, el Reglamento de Organización y Funciones, Estructura Orgánica, Clasificador de Cargos, Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Plan de Desarrollo de las Personas, Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

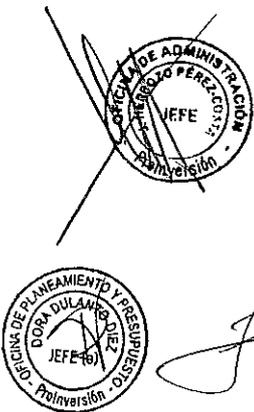
6.5 En cuanto a los Controles Internos Implementados, Brechas y Oportunidades de Mejora a nivel Entidad

Se han identificado implementación de controles internos en todos los componentes principalmente en el Componente Ambiente de Control, Actividad de Control y Sistemas de Información y Comunicación, que permiten a la Entidad llevar una adecuada gestión, contar con un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, contar con algunos procedimientos operativos 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. Asimismo se han emitido políticas y normas que regulan la seguridad y calidad de la información que se maneja al interior de la entidad, se cuenta también con sistemas de información que permiten la captura y procesamiento de datos, el intercambio oportuno de la información con los diversos sectores e inversionistas privados a través del portal institucional, donde se publica en idiomas español e inglés información sobre grandes temas: Cartera de Proyectos y Obras por Impuesto y en español Clima de Inversión y ProInversión Institucional que publica eventos, foros, seminarios, normas legales, publicaciones, noticias, etc... Se han emitido asimismo lineamientos y directivas para las publicaciones relacionadas con los Procesos de Promoción de la Inversión Privada.

También existen debilidades importantes como, no contar con Manuales de Procedimientos que regulen el desarrollo de las actividades de promoción de la inversión privada, limitado uso de las TIC's para el seguimiento de los procesos de inversión, reembolsos de gastos en los Procesos de Promoción, no dar mucha importancia al análisis del entorno ambiental, social y político de los proyectos, solo se ha priorizado el análisis del entorno ambiental, social y político de algunos proyectos que se encuentran cercanos a la fecha de la adjudicación, no de todos, no haberse priorizado la gestión de riesgos en los procesos de promoción ni en la gestión de los diversos procesos administrativos y operativos que realiza PROINVERSION, no se han implementado mecanismos adecuados de gestión de conflictos sociales, sólo se basa en la experiencia del personal, no haberse emitido políticas que integren el control interno a los procesos, actividades y tareas que realiza la Entidad, actualización de directivas, manuales y procedimientos acorde a las nuevas normas emitidas y nuevas funciones asignadas a PROINVERSION en las fases de planeamiento y programación, formulación y ejecución contractual de los Proyectos de Asociaciones Público Privadas (APP).

6.6 Sobre las Brechas y Oportunidades de Mejora a Nivel de Procesos,

Los controles que se practican en los Procesos seleccionados: Seguimiento a Compromisos de Inversión, Reembolsos de Gastos de los Procesos de Inversión Privada, Promoción de Iniciativa Estatal Cofinanciada, Convenios de Estabilidad Jurídica y Control de Documentación para Procesos de Pago, son de carácter preventivo con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de algún riesgo que genere problemas en el desarrollo de sus actividades. Los controles según su ejecución son mayormente manuales, por no haberse implementado el uso de las TIC's en procesos claves Reembolso de Gastos de los Procesos de inversión Privada, Seguimiento a los Compromisos de Inversión, Seguimiento a los



Procesos de Promoción de la Inversión Privada, Suscripción de Convenios de Estabilidad Jurídica, entre otros.

Los controles están apoyados en documentos normativos de nivel general (Leyes, Decretos Legislativos, Decretos Leyes y Decretos Supremos), y en prácticas de gestión por experiencia del especialista encargado del proceso, más no en procedimientos internos que uniformicen la evaluación y registros de información.

Los controles según la asignación de responsabilidad, son ejecutados por personal designado y cuyas funciones mayormente se encuentran establecidas en el MOF.

Asimismo se ha evidenciado el alineamiento de ocho (08) Procesos con los Componentes del Sistema de Control Interno con excepción del Componente Evaluación de Riesgos, siendo estos Procesos: Contrataciones de Consultorías en el marco del Reglamento de PROINVERSION para la Adquisición de Bienes y Servicios, Monitoreo de los Servicios en Seguridad de la Información, Proceso de Conciliaciones, Programación y Formulación Presupuestal, Elaboración de guías, lineamientos, protocolos y otros instrumentos para la incorporación en el proceso de promoción de la inversión privada de aspectos sociales y culturales, especialmente de los pueblos indígenas, Promoción de Oportunidades de Inversión en el Exterior, Gestión de las Lecciones Aprendidas en los Procesos de Promoción de la Inversión Privada a cargo de PROINVERSION y Proceso de Gestión de Contingencias Sociales y Mitigaciones en Promoción de la Inversión.

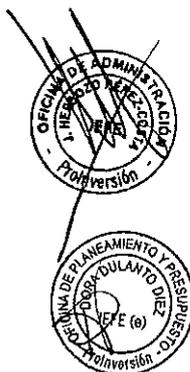
#### 6.7 En cuanto a los Aspectos a Implementar

Se han definido aproximadamente veintidós (22) aspectos a implementar en el Componente Ambiente de Control, seis (06) en el Componente Evaluación de Riesgos, noventa y cinco (95) en el Componente Actividad de Control, veintiséis (26) en el Componente Sistemas de Información y Comunicación y cinco (05) en el Componente Actividades de Supervisión.

## 7. RECOMENDACIONES

Estando a las conclusiones presentadas en el punto anterior, se recomienda lo siguiente:

- 7.1 Tomar solo como referencia los resultados obtenidos en la Encuesta de Percepción por ser de carácter referencial, sin embargo los comentarios vertidos en las encuestas formarán parte de las actividades previstas en el Plan de Trabajo.  
**(Conclusión N° 6.1)**
- 7.2 Sobre el nivel de Implementación real del Sistema de Control Interno en PROINVERSION (2.49), se deben adoptar acciones a corto 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 en relación a dichos componentes.  
**(Conclusión N° 6.2)**
- 7.3 En relación a la normativa vigente en la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSION, se recomienda adoptar las acciones pertinentes a fin de implementar la normativa faltante vinculada a todos los componentes, con prioridad lo correspondiente al Componente de Evaluación de Riesgos, toda vez



que tiene la calificación más baja en cuanto a nivel de Madurez y un nivel de riesgo alto.

**(Conclusión N° 6.3)**

7.4 Respecto a los principales instrumentos de gestión para resultados, se requiere la adopción de acciones tendentes a dotar a la Entidad de documentos normativos importantes como: Plan Estratégico de Tecnologías de Información, Manual de Procedimientos, Manual de Perfil de Puestos, así como actualizar el TUPA, Manual de Organización y Funciones y revisar el Reglamento de Organización y Funciones y la actual estructura orgánica, a efecto de verificar si se adecúan al nuevo enfoque de gestión de PROINVERSION e incorporen como una función más de los Órganos y Unidades Orgánicas, el "velar por el cumplimiento de la Implementación del Sistema de Control Interno". Asimismo el PEI debe incorporar dentro de un Objetivo Estratégico General el "Fortalecer la implementación de controles internos en los procesos, actividades y tareas que desarrolla la Entidad".  
**(Conclusión N° 6.4)**

7.5. En cuanto a los Controles Internos Implementados, Brechas y Oportunidades de Mejora a nivel Entidad, se requiere que PROINVERSION adopte las acciones necesarias que permitan superar las debilidades presentadas, cuyo detalle se mostrará en las actividades a desarrollar en el Plan de Trabajo.  
**(Conclusión N° 6.5)**

7.6 Sobre los Controles Implementados, Brechas y Oportunidades de Mejora a nivel Procesos, se requiere que PROINVERSION adopte los correctivos necesarios tendentes a implementar de Manuales de Procedimientos, Flujogramas, uso de las TIC's y definición de las responsabilidades del personal a cargo de las actividades de control, a efecto de fortalecer la efectividad de los controles.  
**(Conclusión N° 6.6)**

7.7 PROINVERSION, deberá disponer la implementación de las actividades previstas en el rubro Aspectos a Implementar, que en forma más desarrollada y consolidada se mostrará como actividades en el Plan de Trabajo.  
**(Conclusión N° 6.7)**

San Isidro 04 de setiembre del 2017



