



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL INTERNO  
GUBERNAMENTAL EN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL – PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**BIBYAN JESUS ZELIO CAHUAPAZA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**



## DEDICATORIA

Primero dedicar este gran logro a DIOS.

*A mis padres, pilares fundamentales en mi vida que con cariño y gratitud siempre motivaron con su ejemplo, apoyando mis decisiones, lo que hizo posible mi formación profesional. Con mucho amor a mi respetable padre JUVENAL ZELIO y mi querida madre JESUS CAHUAPAZA.*

*A mi hijo FABIAN con amor y gratitud por su comprensión y paciencia, por ser la inspiración de hacerme cada día mejor persona; a mi Amado esposo ROCKWEL ALARCÓN mi fiel compañero; quien en momentos de flaqueza me dio la fortaleza y motivación para alcanzar mis objetivos.*

## AGRADECIMIENTOS

- Gracias a DIOS por todas las bendiciones recibidas, por guiar cada paso de doy, especialmente por iluminar la sabiduría e inteligencia, por haberme dado la voluntad y firmeza para alcanzar cada logro y meta en mi vida.
- A la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, alma máter de la educación universitaria, por haberme albergado en su seno durante los años de mi formación profesional.
- Mi más sincero agradecimiento a los miembros del jurado por sus importantes aportes y recomendaciones hechas, que ayudaron a mejorar los resultados del presente estudio, con críticas constructivas, recomendaciones y correcciones. Por brindarme su colaboración desinteresada para la elaboración de la investigación presentada.
  - Dr. German Alberto Medina Colque (Director de tesis)
  - Dr. Antonio Espillico Chique

Un agradecimiento eterno al segundo miembro del Jurado: Dr. Alberto Enrique Colque Mamani, por su apoyo moral, motivacional y darme siempre el impulso a seguir en la realización y culminación de la presente investigación. Dios lo tenga en su Gloria (Q. E. P.D. y D.D.G.).

Agradecimiento especial al Presidente de Jurados, Dr. Félix Hugo Cotacallapa Gutiérrez por el apoyo constante y sus enseñanzas brindadas en el transcurso de la elaboración de la presente investigación, desde aquí hacerle llegar mi admiración profesional. Que su alma reine en la Gloria del señor (Q. E. P. D. y D.D.G.).

Porque la gratitud no puede quedarse dentro de uno mismo, hay que expresarla.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
RESUMO	xi
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	4
1.1.1 Sistema Nacional de Control (SNC)	6
1.1.2 El Sistema de Control Interno	7
1.1.3 Responsables de la Implementación del Sistema de Control Interno	12
1.1.4 Componentes del Sistema de Control Interno	12
1.1.5 Pautas para la implementación del Sistema de Control Interno	20
1.1.6 Control Gubernamental	22
1.1.7 Control Interno Informe (COSO)	26
1.1.8 Órgano de Control Interno (OCI) de la Dirección Regional	31
1.1.9 Órganos de Control Interno (OCI) de la Dirección Regional	32
1.1.10 Órganos de control Interno (OCI) de las UGELs – Puno	35
1.2 Antecedentes	38

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	45
2.2 Enunciados del problema	49



2.2.1 Sistematización del problema	49
2.3 Justificación	49
2.4 Objetivos	50
2.4.1 Objetivo general	50
2.4.2 Objetivos específicos	51
2.5 Hipótesis	51
2.5.1 Hipótesis general	51
2.5.2 Hipótesis específicas	51

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1 Lugar de estudio	52
3.2 Población	52
3.3 Muestra	53
3.4 Método de investigación	54
3.4.1 Método descriptivo	54
3.4.2 Método inductivo	55
3.4.3 Método explicativo	55
3.4.4 Enfoque de la investigación	55
3.4.5 Alcance de la investigación	56
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	56

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Análisis de variables	60
4.1.1 Análisis sobre control gubernamental	60
4.1.2 Análisis sobre sistema de control interno	61
4.2 Interpretación de resultados de la prueba de campo	62
4.2.1 Presentación, Análisis e Interpretación de la Entrevista	62
4.2.2 Presentación, Análisis e Interpretación de la Encuesta	70
4.3 Contrastación y verificación de las hipótesis	89
4.3.1 Resultados de la investigación	89



4.3.2 Hipótesis secundaria a	89
4.3.3 Hipótesis secundaria b	91
4.3.4 Hipótesis secundaria c	92
4.4 Discusión	94
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	105

Puno, 08 de enero de 2018

**ÁREA:** Contabilidad y Administración

**LÍNEA:** Gobierno y Gerencia de Organizaciones

**TEMA:** Control Interno Gubernamental en la Gestión Educativa - Puno



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Estructura de control interno	11
2. Responsable de la Implementación del SCI	12
3. Principios asociados al Soft COSO	29
4. Población de estudio	53
5. Personal entrevistado	62
6. Conocimiento del Sistema de Control Interno	63
7. Contribución a la Economía del Control Gubernamental	65
8. Eficacia y Eficiencia del Control Gubernamental	68
9. Personal encuestado	71
10. Opinión sobre quién realiza Control Interno en su UGEL	71
11. Opinión sobre la definición de control interno	73
12. Responsables de la implementación del Sistema de Control Interno	75
13. Opiniones sobre el verdadero significado de OCI	77
14. Opinión sobre objetivos del control interno	79
15. Opinión sobre los responsables de ejecutar el Control Gubernamental	80
16. Opinión sobre control gubernamental si es; interno y externo	82
17. Opinión sobre el fortalecimiento del sistema de control interno, contribuye a viabilizar el control gubernamental	83
18. Opinión sobre un principio de Control Gubernamental	84
19. Opinión sobre el ambiente de control, es componente fundamental del Control gubernamental	86
20. Opinión sobre si el funcionario y trabajador de las UGELs; están debidamente capacitados para ejercer el control gubernamental	87
21. Evaluación de planes operativos	89
22. Objetivos de control interno	91
23. Capacitación de funcionarios	92



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Componente del SCI	14
2. Implementación del SCI	21
3. Evolución COSO 1992 – 2013	28
4. Evolución COSO 1992 – 2013	29
5. Conocimiento del Sistema de Control Interno	64
6. Contribución a la Economía del CG	66
7. Eficiencia y Eficacia del CG	69
8. Encargados de realizar CI	72
9. ¿Quién realiza el Control Interno?	72
10. Definición de Control Interno	74
11. ¿Qué es el control interno?	74
12. Implementación del SCI	76
13. ¿Quiénes implementan el SCI?	76
14. Significado de OCI	78
15. ¿Qué es OCI?	78
16. Objetivos de Control Interno	79
17. Responsables de Ejecutar el C.G.	81
18. ¿Quién ejecuta el Control Gubernamental?	82
19. Clasificación del CG	83
20. Fortalecimiento del SCI y viabilizarían del CG	84
21. Principio de Control Interno	85
22. Principio de CG	86
23. Ambiente de control, componente del CG	87
24. ¿El funcionario de la UGEL está capacitado para ejercer el C.G.?	88
25. Decisión estadística de la tabla 21	90
26. Decisión estadística de la tabla 22	92
27. Decisión estadística de la tabla 23	93



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Entrevistas - Tabla de preguntas	106
2. Encuestas - tabla de interrogantes	107
3. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control	108
4. Propuesta de: programa de capacitación para fortalecer el Control Gubernamental	110

## RESUMEN

En el año 2006 el estado peruano estableció la obligación que toda entidad pública cuente con un Sistema de Control Interno, a fin de proporcionar seguridad razonable para aquellas actividades y tareas que se realicen estén orientadas al cumplimiento de objetivos. Para fortalecer dicho mandato, la Contraloría General de la República del Perú, emitió normas de control gubernamental y guías para la implementación del Sistema de Control Interno. A la fecha, diversas entidades públicas no han cumplido con este mandato. Por lo tanto, la presente investigación titulada, “EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL GUBERNAMENTAL EN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – PUNO”; es un tema de especial interés, puesto que involucra al ente rector del sistema nacional de control, que a partir del 13 de mayo de 2014 dispuso cambios en la normatividad que ocasionó el retorno de los auditores a capacitarse en el contenido de las normas generales de control gubernamental y los servicios de control posterior que comprende la auditoría gubernamental. Se aplicó la técnica de la encuesta y entrevista, conformada por preguntas relacionadas con los indicadores de ambas variables, a funcionarios auditores y a directores; que con sus aportes contribuyeron a esclarecer. Asimismo, se propuso un programa de sensibilización y capacitación en control gubernamental y control interno, cuyo objetivo se orienta a impulsar el fortalecimiento, actualización e implementación del Sistema de Control Interno para conformar el control gubernamental en las unidades de gestión educativa local de la región Puno; la utilidad sirvió para beneficiar a los siguientes actores: a) Dirección Regional de Educación Puno, el involucramiento del personal con el Sistema de Control Interno generó que las actividades se realicen con eficiencia, eficacia y transparencia; b) la ciudadanía, recibirá servicios de calidad por parte de las UGELs; c) Sistema de Nacional de Control, que le permitió evaluar y cambiar la estrategia de control externo. Por lo tanto, el presente estudio reúne las condiciones para calificarla con investigación aplicada, asimismo es explorativa, porque se utilizó encuestas y entrevistas, para poder contrastar las hipótesis planteadas.

**Palabras clave:** Control gubernamental, Control interno, eficacia, eficiencia, fortalecimiento, motivación, supervisión

## ABSTRACT

In 2006, the Peruvian government established the obligation for all public entities to have an Internal Control System, in order to provide reasonable assurance that the activities and tasks performed are oriented to the fulfillment of objectives. To strengthen this mandate, the Office of the Comptroller General of the Republic of Peru issued governmental control standards and guidelines for the implementation of the Internal Control System. To date, several public entities have not complied with this mandate. Therefore, the present investigation entitled, "THE INTERNAL CONTROL SYSTEM AND GOVERNMENTAL CONTROL IN LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNITS - PUNO"; is a topic of special interest, since it involves the governing body of the national control system, which as of May 13, 2014 provided for changes in the regulations that caused the return of auditors to be trained in the content of the general standards of government control and subsequent control services comprising government auditing. The survey and interview technique, consisting of questions related to the indicators of both variables, was applied to auditors and directors, whose contributions helped to clarify. Likewise, a program of sensitization and training in governmental control and internal control was proposed, whose objective is oriented to promote the strengthening, updating and implementation of the Internal Control System to conform the governmental control in the local educational management units of the Puno region; The usefulness served to benefit the following actors: a) Regional Directorate of Education Puno, the involvement of the personnel with the Internal Control System generated that the activities are carried out with efficiency, effectiveness and transparency; b) the citizens, they will receive quality services from the UGELs; c) National Control System, which allowed them to evaluate and change the external control strategy. Therefore, this study qualifies as applied research, and is also exploratory, because surveys and interviews were used to contrast the hypotheses proposed.

**Keywords:** Effectiveness, efficiency, government control, internal control, motivation, strengthening.

## RESUMO

Em 2006, o Estado peruano estabeleceu a obrigação para todas as entidades públicas de ter um Sistema de Controle Interno, a fim de fornecer uma garantia razoável de que as atividades e tarefas realizadas são orientadas para o alcance dos objetivos. Para fortalecer este mandato, o Escritório da Controladoria Geral da República do Peru emitiu normas e diretrizes de controle governamental para a implementação do sistema de controle interno. Até o momento, várias entidades públicas não cumpriram com este mandato. Portanto, a presente pesquisa intitulada "O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E CONTROLE GOVERNAMENTAL EM UNIDADES DE GESTÃO EDUCATIVA LOCAL - PUNO"; es un tema de especial interés, puesto que involucra al ente rector del sistema nacional de control, que a partir del 13 de mayo de 2014 dispuso cambios en la normatividad que ocasionó el retorno de los auditores a capacitarse en el contenido de las normas generales de control gubernamental y los servicios de control posterior que comprende la auditoría gubernamental. Se aplicó la técnica de la encuesta y entrevista, conformada por preguntas relacionadas con los indicadores de ambas variables, a funcionarios auditores y a directores; que con sus aportes contribuyeron a esclarecer. Asimismo, se propuso un programa de sensibilización y capacitación en control gubernamental y control interno, cuyo objetivo se orienta a impulsar el fortalecimiento, actualización e implementación del Sistema de Control Interno para conformar el control gubernamental en las unidades de gestión educativa local de la región Puno; a utilidade serviu para beneficiar os seguintes actores: a) Direccção Regional de Educação de Puno, o envolvimento do pessoal com o Sistema de Controlo Interno gerou que as actividades sejam realizadas com eficiência, eficácia e transparência; b) os cidadãos receberão serviços de qualidade das UGELs; c) Sistema Nacional de Controle, que permitiu avaliar e alterar a estratégia de controle externo. Portanto, o presente estudo reúne condições para qualificá-lo com a pesquisa aplicada, também é exploratório, pois foram utilizadas pesquisas e entrevistas, para poder contrastar as hipóteses levantadas.

**Palavras-chave:** Controle governamental, controle interno, eficácia, eficiência, fortalecimento, motivação, supervisão.

## INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), de la cual es miembro activo la Contraloría General de la República del Perú, viene fomentando desde el año 1992 la implantación del Sistema de Control Interno en las organizaciones públicas. La consecución de diversos esfuerzos permitió que en el año 2004 se apruebe la “Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público y con ello al control gubernamental”. Con el fin de impulsar el diseño, la implementación y el funcionamiento del Sistema de Control Interno en las entidades estatales, para el fortalecimiento de sus sistemas administrativos y funcionales, el Estado Peruano hizo suyo el nuevo marco orientador de Control Gubernamental, aprobando la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (CGR, 2006), la misma que fue complementada con la emisión de las Normas de Control Interno (CGR, 2006) y la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado (CGR, 2008). Este último dispositivo estableció un plazo de veinticuatro (24) meses como máximo (hasta octubre de 2010) para implementar el Sistema de Control Interno en todos los niveles estatales. No obstante, en el año 2009 se emitió el Decreto de Urgencia N° 067-2009, (CGR, 2009) dejando en suspenso los plazos dispuestos.

Para Rivero (2010), señala que con el cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos. En el corto periodo de “exigibilidad”, las entidades estatales, en particular las correspondientes a nivel ministerial, demostraron pocos esfuerzos por implementar sus correspondientes Sistemas de Control Interno, situación que no ha variado a la fecha.

Probablemente, esto se debió a que, no obstante, el marco normativo exige la participación innegable del titular, funcionarios y todo el personal, estos no participan activamente en su implantación, quizás porque se desconocen los beneficios que éste nos brinda. Consideramos que ello, se debe a la poca investigación y difusión sobre su aplicación (Estucom, 2009).

Por otro lado, Ríos (2009) aduce que, la administración pública ha diseñado una serie de acciones orientadas a mejorar el desempeño de las áreas que administran los recursos financieros - materiales y a promover la transparencia en la actuación de dichas unidades. Así mismo, las políticas de rendición de cuentas ofrecen a los ciudadanos instrumentos para garantizar el honesto manejo de los recursos públicos en las dependencias y entidades.

Nuestra interrogante principal es la siguiente:

¿Cómo re confortar el debilitamiento del Control Gubernamental a través de la participación de los trabajadores funcionarios y autoridades quienes son los responsables de implementar y monitorear el Sistema de Control Interno en las Unidades de Gestión Educativa Local?

La sistematización del problema son las siguientes:

1. ¿De qué forma los componentes del sistema de control interno pueden dar una certeza prudente de que los objetivos del control interno serán alcanzados por todos en las Unidades de Gestión Educativa Local – Puno?
2. ¿El informe final de la evaluación de riesgos es el soporte para la toma de decisiones de los titulares y autoridades de las Unidades de Gestión Educativa Local – Puno?
3. ¿Los funcionarios están preparados e instruidos en el control gubernamental mediante las características de control interno?

Para, Cruz (2013), el Sistema de Control Interno es una necesidad administrativa que todo ente económico necesita si llegara a implementarse de manera eficiente se habrá logrado que las dependencias responsables establezcan y, en su caso, actualicen las políticas, procedimientos y sistemas específicos de control Gubernamental, así como un impulso gradual a la cultura del autocontrol y autoevaluación.

El presente trabajo de investigación pretende ser un aporte para fortalecer el control gubernamental en la región Puno, en el sentido que a través de la motivación como eje principal se propone impulsar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

A su vez el trabajo de investigación, es novedoso por ser la primera pues en la búsqueda de trabajos de investigación en la Escuela de Postgrado, no se ha encontrado trabajos del



nivel en este sector y por tanto el enfoque de los resultados alcanzados serán aportes muy importantes a todas las entidades referidas al ministerio de Educación y en este caso a las Unidades de Gestión Educativa Local.

Se ha enfocado el problema como base de nuestro estudio de investigación a las Unidades de Gestión Educativa Local en la Región Puno de manera especial con los trabajadores y funcionarios, quienes son los responsables de ejecutar las acciones de control gubernamental en todos sus actos, de acuerdo con sus responsabilidades y a pesar que en la mayoría de casos lo realizan sin saber lo que están ejecutando, cuando se les pregunta, quienes son los responsables de control en la institución; no saben responder que los indicados son los Auditores.

Será un trabajo de nivel inédito que abarcará todos los aspectos del conocimiento de control, para tal efecto se encuestará a los mismos actores y selectivamente a los trabajadores de las Instituciones Educativas, cuya opinión será determinante para conocer la realidad del manejo de control en sus instituciones; y también se entrevistará a los responsables de las oficinas de Control Interno.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

Con Decreto Ley N° 19039, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control; se reconoció a la Contraloría General de la República como la máxima institución fiscalizadora, con autonomía administrativa y funcional, cuyo campo de acción recae en lo administrativo y financiero. Establece el control previo a cargo de la administración y el control posterior externo de la Contraloría General de la República como a la Oficina de Auditoría Interna.

En la Constitución Política del Perú Artículo 146° (CPP, 1979) se asigna a la Contraloría General de la República, la calidad de organismo autónomo y central del Sistema Nacional de Control y se le encarga la supervigilancia de la ejecución de los presupuestos del sector público, de las operaciones de la deuda pública y, de la gestión y utilización de bienes y recursos públicos.

A través del Decreto Ley N° 26162 - Ley del Sistema Nacional de Control del 29.12.1992; (C.G.R., 2002) se reconoció a la Contraloría General de la República como máxima institución fiscalizadora, con autonomía administrativa y funcional, cuyo campo de acción recae en lo administrativo y financiero.

Con Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, del 13.07.2002, se realizan una serie de cambios, destacando que el control Gubernamental es interno y externo.

El artículo 82° de la Constitución Política del Perú de 1993, consigna que “La Contraloría General de la República, es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su Ley orgánica. Es el órgano Superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de ejecución del presupuesto del Estado de las operaciones

de la Deuda Pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. El contralor es designado por el Congreso a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años.

Según la Ley N° 24650 – Ley de bases de la Regionalización (Congreso de la República, 1988) se estableció que cada región comprende el territorio que señala su respectiva Ley Orgánica de Creación. El gobierno Regional es un organismo de gobierno descentralizado que a su vez se descentraliza en Unidades de Gestión Educativa Local. Es persona jurídica de derecho público interno; goza de autonomía administrativa y económica, dentro de ley; y, ejerce sus atribuciones con sujeción al carácter unitario, representativo y descentralizado de gobierno. La finalidad del Gobierno Regional es lograr el desarrollo integral y armónico de la región, con el concurso y la participación de la población, y con sujeción a la Constitución, la ley y los planes nacionales de desarrollo.

Las Unidades de Gestión Educativas Locales ejercen competencias sectoriales en materia de salud, educación, trabajo, bienestar, vivienda, agropecuaria, forestal, fauna, pesquería, minería e hidrocarburos, recursos naturales y medio ambiente, industria, artesanía, comercio, energía, transporte, comunicaciones y las demás que se les asigne.

Esta norma referente a la fiscalización y control establece que, los gobiernos regionales son fiscalizados por el Consejo Regional, también son fiscalizados por los ciudadanos de su jurisdicción. La norma establece asimismo que los gobiernos regionales están sujetos al control y supervisión permanente de la Contraloría General de la República en el marco del Sistema Nacional de Control. El auditor interno de los gobiernos regionales (actualmente Jefe del Órgano de Control Institucional), para los fines de control concurrente y posterior, dependen funcional y orgánicamente de la Contraloría General de la República. La norma establece que la Contraloría General de la República se organiza con una estructura descentralizada para cumplir su función de control, y establece criterios mínimos y comunes para la gestión y control de los gobiernos regionales, acorde a la realidad y tipologías de cada una de dichas instancias.

“La Ley N° 27783 (CR, 2002) Ley de Bases de la Descentralización desarrolla el Capítulo de la Constitución Política sobre Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Asimismo define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Esta norma establece la finalidad, principios,

objetivos y criterios generales del nuevo proceso de descentralización, regula la conformación de las regiones y municipalidades; fija las competencias de los tres niveles de gobierno y determina los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales; y, regula las relaciones de gobierno en sus distintos niveles” (Vargas, 2004).

### **Contraloría General de la República: Órgano Técnico Rector del Sistema Nacional de Control**

El artículo 82° de la Constitución Política del Perú de 1993, (CPP, 1993) consigna que “La Contraloría General de la República, es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su Ley orgánica. Es el órgano Superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de ejecución del presupuesto del Estado de las operaciones de la Deuda Pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. El contralor es designado por el Congreso a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años.

A fin de fortalecer el control interno en las organizaciones públicas el Congreso de la República del Perú promulgó la Ley N° 28716 de 17.04.2006 (CGR, 2006)- Ley de Control Interno para las entidades del Estado y se encargó a la Contraloría General de la República la emisión de la Normas de Control Interno. Mediante Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG de 03.11.2006, la Contraloría General de la República emitió las Normas de Control Interno (CGR, 2006)

Con Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG de 30.10.2008 la Contraloría General aprobó la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” y la puso de conocimiento a todas las organizaciones públicas a fin de que fortalezcan su Sistema de Control Interno, como parte del control gubernamental.

#### **1.1.1 Sistema Nacional de Control (SNC)**

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Ley N° 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control. El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a

conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule (CGR, 2009).

### **Conformación del Sistema Nacional de Control**

El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control:

- a) La Contraloría General, como ente técnico rector;
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades públicas;

Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

#### **1.1.2 El Sistema de Control Interno**

La Contraloría General define que el Sistema de Control Interno, comprende el: “...conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.”. (Ley N° 28716, 2006, Art. 3° y 4°).

Cabe precisar que la definición de “Sistema de Control Interno” sólo ha sido establecida por la Contraloría General, la misma que guarda mucha similitud con la definición de “Control Interno” del INTOSAI (2004) y la propia Contraloría General (2006). En ese sentido, por razones de orden en adelante siempre me referiré al Sistema de Control Interno, aunque en el fondo no tenga mayor diferencia del concepto de Control Interno; y en caso se indiquen ambos términos, estos siempre estarán relacionados a un mismo concepto.

Un sistema de control interno consiste en el plan de organización y todas las medidas y métodos coordinados dentro de una entidad con fines de: (1) Proteger los activos; (2) evitar desembolsos no autorizados; (3) evitar el uso impropio de recursos; (4) evitar en incurrir en obligaciones impropias; (5) asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos financieros y administrativos, (6) evaluar las eficiencias administrativas; y (7) medir la observación a la política prescrita por la administración. Este “sistema” en realidad se encuentra integrado en todos los sistemas administrativos de apoyo (Vásquez, 2015).

Según Barbarán (2015), un sistema sólido de control interno es de primordial importancia para una administración adecuada. Muchas entidades operan con poco o ningún control interno debido a la falta de conocimiento o a veces a una economía mal entendida. El examen del sistema de control interno es una parte significativa de la auditoría y las recomendaciones sobre mejoras en el sistema de control interno son productos importantes de la auditoría.

En el sentido más amplio, el control interno es el sistema por el cual se hace efectiva la administración de una entidad. El control interno puede ser de naturaleza financiera y administrativa.

Para (Fernández, 2009) el control interno administrativo atañe a las actividades que no son directamente de naturaleza financiera, por ejemplo, los controles e informes diarios o semanales sobre actividades o labores del personal. El control interno financiero atañe a las operaciones financieras, por ejemplo, los arqueos diarios o semanales de fondos de caja chica. Sin embargo, ambos están muy relacionados. Se ha descrito el control interno financiero como un sistema en el cual la contabilidad y el trabajo de una persona está verificado por otra, sin duplicidad de funciones, pero en realidad esto es sólo una parte del control interno financiero como veremos en este punto.

El control interno es una función de la administración de cada empresa o institución. Con el crecimiento de las empresas e instituciones y las complejidades de sus operaciones ha sido imperativo que los administradores implanten controles preventivos sobre las actividades empresariales e institucionales.

Según (Diez, 1982) la importancia del control interno se encuentra en función de la complejidad y dimensión de la empresa, su actividad principal y el entorno a que se ve sometida. Sin embargo, existen condiciones de eficacia esenciales para lograr un sistema de control interno satisfactorio: objetivos y planes bien definidos, estructura organizativa sólida, procedimientos efectivos y documentados, sistema de autorización y de registro, competencia e integridad del personal, y un órgano de supervisión y vigilancia.

Mientras, (Castillo, 2009) concluye que el resguardo de los recursos y el evitar o dar a luz errores o fraudes es responsabilidad primordial de los administradores o funcionarios de las empresas o instituciones encargados de la administración. El mantener un sistema adecuado de control interno es indispensable para cumplir con esta responsabilidad.

Según (Núñez, 2019) la ausencia o ineficacia de un sistema de control interno es un signo de una administración débil e inadecuada. Se ha logrado un control interno propio cuando la administración puede confiar en una auto-verificación de las transacciones y los registros contables dentro del sistema financiero.

Los fundamentos de un control interno adecuado son los siguientes: a) Un método digno de confianza para establecer las responsabilidades financieras; b) El plan adecuado y la operación efectiva de los registros contables y financieros; c) La separación efectiva de las obligaciones del personal de la entidad.

El significado siguiente: “Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de: 1) proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; 2) promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación; 3) apoyar y medir el cumplimiento de la empresa; y 4) juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.

Hernández (2008), manifiesta que el amplio alcance de esta definición indica que el control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye una ayuda

indispensable para la eficiente administración, particularmente en empresas en grande escala. Algunas autoridades llegan tan lejos en la extensión del significado de control interno, que llegan a incluir en él todos los procedimientos y prácticas tendientes a incrementar la eficiencia en las operaciones. Tal parece sin embargo que una definición a ese extremo amplia, haría perder la claridad y precisión normalmente asociadas a los términos técnicos (Meiggs, 1971). Asimismo, destaca que, el control interno es una ayuda indispensable para una eficiente administración particularmente en organizaciones de gran envergadura.

Arenz y Loebbecke (1996), manifiestan que existen tres componentes importantes en el estudio de la estructura del control interno y la evaluación del riesgo de control.

Primero: “responsabilidad de la administración”, la administración y no el auditor, establece y conserva los controles de la Entidad, éste concepto es consistente con el requerimiento de la administración, y no el auditor, sea responsable de la preparación de los estados financieros, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Segundo: “garantía razonable” una compañía o entidad debe desarrollar una estructura de control interno que proporcione una garantía razonable, pero no absoluta, que los estados financieros se presentan con razonabilidad. Las estructuras de control interno la desarrollan la dirección después de considerar tanto los costos como los beneficios de los controles. A menudo la administración no está dispuesta a instrumentar un sistema ideal dado que los costos son muy altos. Por ejemplo, no es razonable esperar a que la administración de una compañía pequeña contrate a varias personas adicionales para el departamento de contabilidad a fin de lograr una pequeña mejoría en la confiabilidad

Tercero “limitaciones inherentes”. Una estructura de control interno no puede considerarse totalmente como eficaz, independiente del cuidado que se tenga en su diseño e instrumentación. Aun cuando el personal desarrolla un sistema ideal, su eficacia depende de la competencia y confiabilidad de la gente que lo utilice.

Tabla 1

*Estructura de control interno*

Componentes	Descripción del componente	Sub componente
Ambiente de Control	Acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la alta administración, los directores y los propietarios de una entidad sobre el control y su importancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integridad y valores éticos.</li> <li>- Compromiso con la competencia.</li> <li>- Filosofía y estilo operativo de la dirección.</li> <li>-Estructura organizacional.</li> <li>- Consejo directivo o comité de auditoría.</li> <li>- Asignación de la autoridad y responsabilidad.</li> <li>- Políticas y prácticas de RR.HH.</li> </ul>
Riesgo de evaluación de la administración	Identificación y análisis por parte de la administración de riesgos pertinentes a la preparación de estados financieros de conformidad con los PCGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afirmaciones de la administración que deben ser satisfechas</li> <li>- Existencia u ocurrencia.</li> <li>- Integridad</li> <li>- Valuación o asignación.</li> <li>- Derechos y obligaciones.</li> <li>-Presentación y revelación.</li> </ul>
Información contable y sistema de comunicación	Métodos empleados para identificar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad y conservar la contabilidad de activos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de auditoría relacionados con operaciones que deben satisfacerse.</li> <li>- Existencia, integridad</li> <li>- Clasificación, oportunidad</li> <li>- Asentamiento y Resumen</li> </ul>
Actividades de control	Políticas y procedimientos que la administración ha establecido para cumplir con sus objetivos de informes financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Categorías de actividades de control.</li> <li>- Separación adecuada de deberes.</li> <li>- Separación adecuada de operaciones y actividades.</li> <li>- Documentos y archivos adecuados</li> <li>- Control físico sobre los activos y archivos.</li> <li>- Verificaciones independientes sobre el desempeño.</li> </ul>
Monitoreo	Evaluación continua y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a su objetivo y modificarla cuando sea necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información para evaluación y modificación proviene de varias fuentes:</li> <li>- Estudios sobre la estructura de control interno existente.</li> <li>- Informes de auditores internos</li> <li>- Informes de excepción sobre actividades de control</li> <li>- Informes de dependencias reguladoras</li> <li>- Informes del personal operativo</li> <li>- Quejas de los clientes sobre cargos en facturación</li> </ul>

Fuente: AICPA, declaraciones sobre normas de CI. – SAS 78-97

Del análisis crítico efectuado a lo comentado por Arenz y Loebbecke, destacamos que el sistema de control interno es responsabilidad de la organización y que está conformado por cinco componentes definidos en el informe COSO.

### 1.1.3 Responsables de la Implementación del Sistema de Control Interno

Según lo establecido por la INTOSAI y la Contraloría General, todo el personal que forma parte de una entidad debe cooperar en la implantación y funcionamiento del Sistema de Control Interno. No obstante, esta responsabilidad se delimita de la manera siguiente:

Tabla 2

#### *Responsable de la Implementación del SCI*

Actividad	Responsable
Aprobación de las disposiciones y Titular acciones necesarias para la implementación del sistema.	Titular y funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad.
Funcionamiento del Sistema de Control Interno	Totalidad de la entidad. Titular de la entidad.
Supervisión del funcionamiento del Sistema de Control Interno.	

Fuente: Ley N° 28716, 2006, Art. 4°, 5°, 7°

Como se advierte, dependerá mucho de la disposición del Titular de la entidad y de los funcionarios iniciar las acciones pertinentes para que el sistema pueda ser insertado en el desarrollo de las funciones propias de cada entidad, más aun cuando no se cuenta un plazo definido para la implementación del Sistema de Control Interno. Cabe indicar que los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control tienen la tarea de efectuar la evaluación del Control Gubernamental implantado por las entidades.

### 1.1.4 Componentes del Sistema de Control Interno

Al reconocerse el Control Interno como un proceso integrador de las funciones y atribuciones de las entidades, su implementación requiere la revisión previa de pautas que le permita incorporarse a las metas y objetivos de cada Entidad. Estas pautas han sido denominadas “componentes” del Control Interno (INTOSAI, 2004) o

“componentes” del Sistema de Control Interno (CGR, 2006); por tanto, determinan cinco componentes interrelacionados del Control Interno:

- Entorno de control; comprende la posición de una organización en cuanto a la internalización del Control Interno en la conciencia de todo el personal que la conforma. Se considera el fundamento para los demás componentes.
- Evaluación del riesgo; necesario para la identificación, valoración y respuesta a los riesgos relevantes para el logro de las metas y objetivos de la organización. De acuerdo al INTOSAI, “*El objetivo de la gestión de riesgos de la entidad es el de permitir a la Gerencia el tratamiento efectivo de la incertidumbre y su riesgo*” (INTOSAI, 2004).
- Actividades de control; Son todas aquellas políticas y procedimientos que se elaboran para disminuir los riesgos identificados a fin de lograr las metas y objetivos de la organización. Pueden ser preventivas y/o detectivas.
- Información y comunicación; consideradas como esenciales para la verificación del cumplimiento de los objetivos del Control Interno. La *información* asegura que el Control Interno y todas las decisiones y eventos significativos tomados se encuentran documentados.
- Seguimiento; es necesario para la evaluación de la efectividad del Control Interno. Este seguimiento puede ser continuo o puntual o la combinación de ambos.

Su organización, basada en las recomendaciones del informe COSO y la Guía de INTOSAI, se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales; La Contraloría General estableció inicialmente siete (07) componentes del Sistema de Control Interno (CGR, 2006) esto incluía los cinco (05) componentes dispuestos por el INTOSAI, adicionando dos (02): i) Actividades de Prevención y Monitoreo; y ii) Compromisos de Mejoramiento. Con la emisión de las Normas de Control Interno (CGR, 2006) consideradas como los lineamientos para la aplicación del Control Interno en las entidades del estado, la Contraloría General reajusta los componentes definidos inicialmente, a lo establecido por el INTOSAI, organizando al Sistema de Control Interno en cinco (05) componentes:



Figura 1. Componente del SCI

Fuente: CGR. NCI, 2006:

**Ambiente de control (NCI 01);** comprende “el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno”. (CGR, NCI, 2006). Este componente nos lleva a revisar ocho (08) Normas Básicas:

- a. Filosofía de la Dirección; busca que la conducta y actitud de la Alta Dirección sea favorable respecto del Control Interno y retransmitida al personal.
- b. Integridad y los Valores Éticos; todos aquellos que formen parte de la organización, deben orientar su actitud hacia un apoyo continuo al Control Interno, lo cual involucra ir más allá del cumplimiento de sus funciones normativas.
- c. Administración Estratégica; el sólo hecho de formular concertadamente los documentos de gestión de la entidad su orientación al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- d. Estructura Organizacional; no se debe limitar a crear nuevas unidades, sino buscar cómo estas resolverán los procesos, actividades y tareas de la entidad. Su dimensión debe estar acorde a la complejidad de las funciones, misión y objetivos de la entidad.

- e. Administración de los Recursos Humanos; se debe asegurar un adecuado reclutamiento de personal, acompañado de un proceso de inducción y desarrollo profesional dirigido a fortalecer la transparencia, eficacia y vocación de servicio, de tal manera que se adhieran a la filosofía del Control Interno.
- f. Competencia Profesional; todo el personal debe contar con conocimiento, capacidad y habilidad necesarias para ejercer las funciones asignadas, las cuales deben incluir el entendimiento de su participación en la consecución del Control Interno.
- g. Asignación de Autoridad y Responsabilidad; es indispensable la delegación de deberes y responsabilidad al personal, la cual debe contemplar sus límites, estar claramente establecida, ser comunicada y contar con su aprobación formal. Esto permitirá que todo el personal sea responsable de sus actos y de rendir cuentas de los mismos.
- h. Órgano de Control Institucional; el Órgano de Control Institucional no debe limitar su evaluación a los procesos de control vigentes en la entidad, por el contrario, debe promover la oportunidad de mejora en aquellos aspectos que aún no se encuentran dentro del Control Interno.

**Evaluación de riesgos (NCI 02)**; “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. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad”. (CGR, NCI, 2006). Para la implementación de este componente, se han establecido la observancia de cuatro (04) Normas Básicas:

- a. Planeamiento de la Gestión de Riesgos; proceso continuo que busca establecer una estrategia para identificar, analizar o valorizar, manejar o responder, monitorear y documentar los riesgos que impactan negativamente el logro de los objetivos de la entidad.
- b. Identificación de los Riesgos; a partir de las metodologías existentes, se debe identificar los riesgos potenciales (internos y externos) que impiden la

consecución de los objetivos y metas institucionales, teniendo en cuenta los eventos pasados y la prospectiva de hechos futuros.

- c. Valoración de los Riesgos; se debe estimar la probabilidad (posibilidad de ocurrencia), el impacto (efecto de la ocurrencia) y la frecuencia de los riesgos identificados, para registrar riesgos relevantes. A partir de esta información se emitirá los objetivos específicos del Control Interno y las actividades necesarias para minimizar los efectos de los mismos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.
- d. Respuesta al Riesgo; de acuerdo a la probabilidad y los niveles de impacto que genere un riesgo, se debe establecer un rango de respuestas potenciales que permita seleccionar la respuesta idónea.

**Actividades de Control Gerencial (NCI 03)**; son “políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos” (CGR, NCI, 2006). Para su implementación, se recomienda tomar en cuenta las normas básicas siguientes:

- a. Procedimiento de Autorización y Aprobación; la *autorización* pasa por que cada proceso, actividad o tarea establecido, se encuentre definido y asignado por aquel que cuente con la autoridad competente para ello. La *aprobación* consiste en que cada resultado de un proceso, actividad o tarea, sea final o parcial, cuente con la conformidad de quien lo autorizó o de aquel que tenga la autoridad. Ambas, deben darse por escrito u otro medio verificable y ser comunicado a la persona responsable.
- b. Segregación de funciones; para una efectiva revisión de procesos, actividades y tareas, se debe incluir la segregación de funciones en los cargos y equipos de trabajo. No es recomendable que una persona sea responsable de temas claves por periodos excesivos de tiempo.
- c. Evaluación de Costo – Beneficio; todo procedimiento de control debe pasar por una evaluación costo – beneficio, de tal manera que se asegure que el costo de establecer un control no supere el beneficio que de éste se obtenga. Para ello debe evaluarse la factibilidad y conveniencia de los procedimientos a

- implantarse, teniendo siempre en cuenta el logro de las metas y objetivos de la entidad.
- d. Controles sobre el acceso a los Recursos o Archivos; para evitar la utilización indebida de los recursos y la pérdida de archivos, se debe responsabilizar la utilización y custodia de los mismos a través de medios que permitan llevar su control efectivo.
  - e. Verificaciones y Conciliaciones; periódicamente se debe verificar y conciliar los registros de los procesos, actividades y tareas más significativas. Esto permitirá identificar y enmendar cualquier error u omisión ocurrida.
  - f. Evaluación de desempeño; se debe evaluar permanentemente el desempeño de la gestión, utilizando como referencia los indicadores de sus planes estratégicos. Esta evaluación debe ser formal y su resultado debe permitir realizar los ajustes necesarios para cumplir las metas y objetivos institucionales.
  - g. Rendición de Cuentas; todo funcionario y servidor público está en la obligación de rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del estado, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados; el Control Interno apoya la oportuna rendición de cuentas mediante la implementación de medidas y procedimientos de control.
  - h. Documentación de procesos, actividades y tareas; el desarrollo de los procesos, actividades y tareas deben de estar documentados de tal manera que se encuentren claramente definidos en el cómo y quién debe realizarlo. Asimismo, se debe definir cuáles serán los registros parciales y finales que evidencien las decisiones tomadas.
  - i. Revisión de procesos, actividades y tareas; periódicamente la administración debe revisar si los procesos, actividades y tareas que se realizan, cumplen con las políticas, normas, procedimientos vigentes y demás requisitos, de tal manera que se garantice la calidad de los productos y servicios brindados.
  - j. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC); se debe contar con una plataforma de información y comunicaciones diseñada

para “prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades” mientras que la información fluya a través de esta, para que los controles gerenciales sean más efectivos.

**Información y Comunicación (NCI 04)**; comprende “los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistemático y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales”. (CGR, NCI, 2006). Al desarrollarse la NCI 04, se debe contemplar las normas siguientes:

- a. Funciones y Características de la Información; para que la información sea representativa al momento de ser utilizada, debe tener la certeza de ser confiable, oportuna y útil.
- b. Información y Responsabilidad; es necesario que todos entiendan la importancia de los sistemas de información para el cumplimiento de sus deberes. La obtención, sistematización y retrasmisión de la información a los responsables de la toma de decisiones debe ser oportuno.
- c. Calidad y Suficiencia de la Información; se debe prever que la información procesada cuente con un alto grado de calidad y que sea la necesaria, sin convertirse en excesiva o insuficiente.
- d. Sistemas de Información; cada entidad debe idear un sistema de información (informático, manual o mixto) de acuerdo a su naturaleza y objetivos, para facilitar la toma de decisiones.
- e. Flexibilidad al Cambio; periódicamente se debe revisar el sistema de información y efectuar los ajustes necesarios. La oportunidad de su revisión debe de ir de la mano con la detección de deficiencias, cambios normativos, de metas y objetivos, entre otros aspectos que desvaloren su utilidad.
- f. Archivo Institucional; se debe preservar y conservar las fuentes (electrónicas, magnéticas y físicas) de sustento, así como los documentos que permitieron generar resultados. La información se convierte en evidencia sobre la gestión y para la rendición de cuentas.

- g. Comunicación Interna; contar con una red de intercomunicación que fluya en todo sentido, permitirá la interacción entre todo el personal y áreas o unidades.
- h. Comunicación Externa; debe fluir de afuera hacia dentro por medio de quejas o consultas respecto a las actividades, productos o servicios de la entidad. Asimismo, fluir de adentro hacia fuera en respuesta, previniendo la salida de información que no haya sido autorizada.
- i. Canales de Comunicación; referidos principalmente a canales formales para que la información llegue oportunamente al personal competente de realizar las tareas, actividades o procesos. No obstante, el Control Interno reconoce que, en determinadas situaciones internas, previamente definidas, algunos canales informales serán el medio requerido.

**Supervisión (NCI 05)**; “El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento” (CGR, NCI, 2006).

- a. Prevención y Monitoreo; la prevención; implica una actitud de cautela que busca anticipar situaciones adversas, mientras que el *monitoreo* se efectúa bajo un planeamiento previamente definido que busca evaluar el desempeño. Ambas se complementan.
- b. Seguimiento de Resultados; todo riesgo (potencial o real) identificado como resultado del monitoreo (sea por la propia administración o los órganos del Sistema Nacional de Control en las actividades o acciones de control), debe ser registrado y puesto a conocimiento de los funcionarios competentes para que tomen las acciones necesarias para su corrección.
- c. Compromisos de Mejoramiento; a partir de la autoevaluación del Control Interno y de la evaluación de la gestión, se debe evaluar los efectos de implementar el Sistema de Control Interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto propicia mayor compromiso de los funcionarios y

servidores. La evaluación externa está a cargo de los órganos del Sistema Nacional de Control.

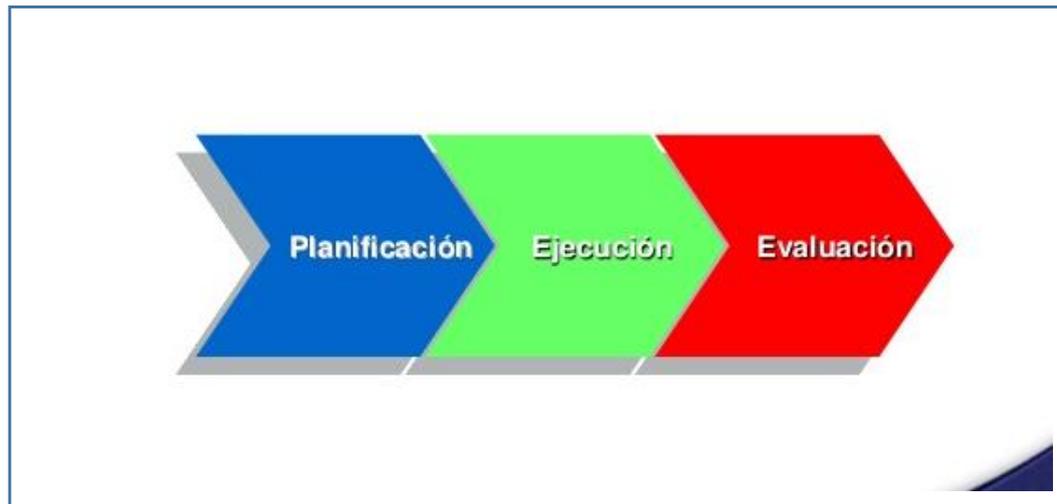
Del análisis crítico efectuado a las Normas de Control Interno aprobadas con la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, (CGR, 2006) podemos señalar que estas han reglamentado la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y han interpretado de acuerdo a los estándares mundiales doctrinarios basados en el famoso informe denominado “COSO” que los componentes son cinco (5).

Sobre lo expuesto, se debe precisar en primer término que dependerá del objeto y naturaleza de cada entidad, el nivel de desarrollo de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno. En estricto cada entidad contará con un sistema en particular. Por tanto, la implementación del Sistema de Control Interno no debería pasar por emitir disposiciones que cubran cada una de las normas de control incluidos en los cinco (05) componentes del Sistema de Control Interno, sino por adaptar cada una de ellas a las necesidades y particularidades propias de la entidad.

FONAFE (2006), según el Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, D-001-2006/004 el Sistema de control interno de las entidades del Estado es el conjunto de acciones, actividades, políticas, normas, planes y procedimientos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan la dirección y el personal institucional, que es diseñado y organizado en cada empresa para ofrecer seguridad sobre el logro de los objetivos de control interno, así como prevenir, administrar y monitorear los riesgos que las afecten.

### **1.1.5 Pautas para la implementación del Sistema de Control Interno**

La Contraloría General aprobó en octubre del 2008, la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado” (RC N° 458-2008-CG del 28.10.2008), como pauta para la implantación del Sistema de Control Interno. La citada Guía tiene un carácter referencial más no limitativa, que busca en el marco de las Normas de Control expuestas en el punto anterior, que las entidades implementen sus controles internos de manera homogénea en lo general y según sus atribuciones en lo particular. En ese sentido, para el proceso de implementación del Sistema de Control Interno se han definido tres fases:



*Figura 2.* Implementación del SCI

Fuente: CGR (2008)

**La Fase de Planificación** busca como resultado de un diagnóstico situacional del Control Interno de la entidad, elaborar un Plan de Trabajo, el cual servirá de guía para que las entidades implementen ordenadamente y progresivamente su Sistema de Control Interno. Previamente, se da por asegurado el compromiso de todos los funcionarios y servidores que laboran en la entidad, siendo necesario contar con dos acciones concretas y documentadas: i) Compromiso formal de la Alta Dirección; y ii) Constitución de un Comité de Control Interno, el cual será el responsable del monitoreo del proceso de implementación.

**En la Fase de Ejecución** el Comité debe empezar a implementar el Sistema de Control Interno teniendo como referencia el Plan de Trabajo. En esta sección la guía establece que la implementación se debe realizar de manera progresiva tomando en cuenta dos fases: i) implementación a nivel de entidad o general, donde se desarrollarán todos los Controles Internos que afecten a toda la entidad (ej. Planeamiento Estratégico y Organización); y ii) implementación a nivel del proceso, los cuales están relacionados con los procesos, actividades y tareas propias de la entidad que previamente han sido identificados como prioritarios para el Control Interno por sus riesgos.

Finalmente, para la **Fase de Evaluación**, la guía señala la necesidad de realizar una evaluación de forma alternada en las dos fases anteriores, de tal modo que se verifiquen que las acciones se adopten de acuerdo a lo previsto. Asimismo, se requiere la elaboración de un informe resultante que permitirá realizar la primera retroalimentación del Sistema de Control Interno.

### 1.1.6 Control Gubernamental

En nuestro país, el control gubernamental se encuentra normado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley N° 27785, donde se señala que: “el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Esta Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República tiene como objetivo propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente (CGR, 2009).

El artículo 9°: esta Ley señala que los principios del control gubernamental son diecinueve (19); Por tanto, son principios que rigen el ejercicio del control gubernamental: referidos a la universalidad, carácter integral, autonomía funcional, legalidad, eficiencia, eficacia, oportunidad, objetividad, materialidad, incluyendo la participación ciudadana y flexibilidad (CGR, 2009).

Los citados principios son de observancia obligatoria por los órganos de control y pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General, a quien compete su interpretación.

Del análisis crítico efectuado a los principios del control gubernamental, es muy importante mencionar que estos están dirigidos por su redacción de manera exclusiva al

control externo, más no se refieren a los del control interno que son las autoridades, funcionarios y trabajadores, quienes ejecutan también el control gubernamental en primera instancia en las organizaciones públicas. En esta Ley también se indica que el Sistema Nacional de Control está conformado por los siguientes órganos de control:

- a) La Contraloría General de la República, como ente técnico rector.
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el artículo 3° de la presente Ley, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.
- c) Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y de otros.

El ejercicio del control gubernamental por el Sistema en las entidades se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados.

La Contraloría General en su calidad de ente técnico rector, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, el cual se expresa con la presencia y accionar de los órganos a que se refiere el literal b) del artículo precedente en cada una de las entidades públicas de los niveles central, regional y local, que ejercen su función con independencia técnica.

El Contralor General de la República es designado por un período de siete años, y removido por el Congreso de la República de acuerdo a la Constitución Política

### **Control Interno**

El proceso administrativo de una entidad está compuesto por la planeación, organización, dirección, coordinación y control. El control, es parte de la gestión, no es un elemento diferente. El control se realiza sobre algo. Ese algo lo constituye la planeación y la ejecución de las actividades institucionales. El control puede ser interno

o externo. En uno u otro caso se vale de dos instrumentos como los son la auditoría interna y auditoría externa (Whittington, 2000).

El control se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior (Tuesta & Yolanda, 1999).

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la entidad como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, anuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

Además, indica que, dentro de la evaluación del control interno, el Órgano Contralor deberá dar prioridad a la necesidad de apreciar el nivel de probidad alcanzado al estructurarse el control interno de las entidades del Estado. Dentro de este contexto, resaltan el cumplimiento de la obligación de titulares y funcionarios con poder de decisión en la Administración Pública, de promover la adopción de políticas que fomenten la integridad y valores éticos en los funcionarios y servidores, las mismas que contribuyan al desempeño eficaz de las funciones asignadas, así como la obligación de los directivos de las entidades responsables de adoptar acciones para establecer y mantener el orden y la disciplina interna, así como, elevar la moral de los servidores. Sin embargo, actualmente se aprecia en las entidades un desarrollo incipiente de políticas, estrategias, programas u otras acciones que conlleven a superar los bajos niveles de transparencia en la gestión pública (Espinoza, 2007).

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo (Castillo, 2009). El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones (CGR, 2009).

Se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda (CGR, 2009).

(Sanchez, 2003) refiere: el control eficaz para una buena planificación estratégica consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto. El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

Para Barbarán (2013), el control es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas y además cuando se toman en cuenta las

sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial y funcional. En el marco del principio de gestión moderna y rendición de cuentas, la Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño.

Los gobiernos regionales incorporarán a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión. La audiencia Pública será una de ellas. Los titulares de la administración pública regional son gestores de los intereses de la colectividad y están sometidos a las responsabilidades establecidas (Tuesta & Yarasca, 2005).

En la práctica de la gestión corporativa, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

#### **1.1.7 Control Interno Informe (COSO)**

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión); El Comité de Organismos Patrocinadores de la Comisión Treadway está Conformado por cinco Organismos Profesionales (Contadores, Profesores de Contabilidad, Auditores Internos y Contadores Gerenciales, Ejecutivos de Finanzas) pertenecientes a las siguientes entidades promotoras:

1. American Institute of Certified Public Accountans (AICPA) que contó con la participación de Robert L. May, Chairman.
2. American Accounting Association (AAA) participó como su representante Alvin A. Arens.
3. The Institute of Internal Auditors (IIA), su representante fue William G. Bishop, III.
4. Institute of Management Accountants (IMA), participó como su representante Thomas M. O'Toole.
5. Financial Executive Institute (FEI), su representante fue P. Norman Roy.

Sánchez y Jaramillo (2017) sostienen que el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

El control interno consta de cinco componentes (ambiente de control, la valoración del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación y la vigilancia) relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

COSO II Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado – Técnicas de Aplicación – Setiembre 2004 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). En setiembre del 2004, el COSO emite un documento “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado”, promoviendo un enfoque amplio e integral en empresas y organizaciones gubernamentales. Asimismo, este enfoque amplía los componentes propuestos en el Control Interno – Marco Integrado a ocho componentes a saber: Ambiente Interno, Establecimiento de objetivos; Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información - Comunicación y Supervisión.

**QUE ES EL COSO II:** Es una Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. (INFORME COSO: Samuel Mantilla de Bogotá).

#### **¿Qué se puede Obtener a través de COSO?**

- Proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno Corporativo.

Objetivos de COSO: Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes. Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

### ¿Qué cambia con el COSO 2013?

COSO 2013 toma la esencia del COSO 1992 y enfatiza que los cinco componentes de COSO deben estar presentes (diseñados) y funcionando (ser efectivos) conjuntamente de manera integrada. Además, se formalizan 17 principios relevantes que ya estaban implícitos en un sistema con control interno efectivo.

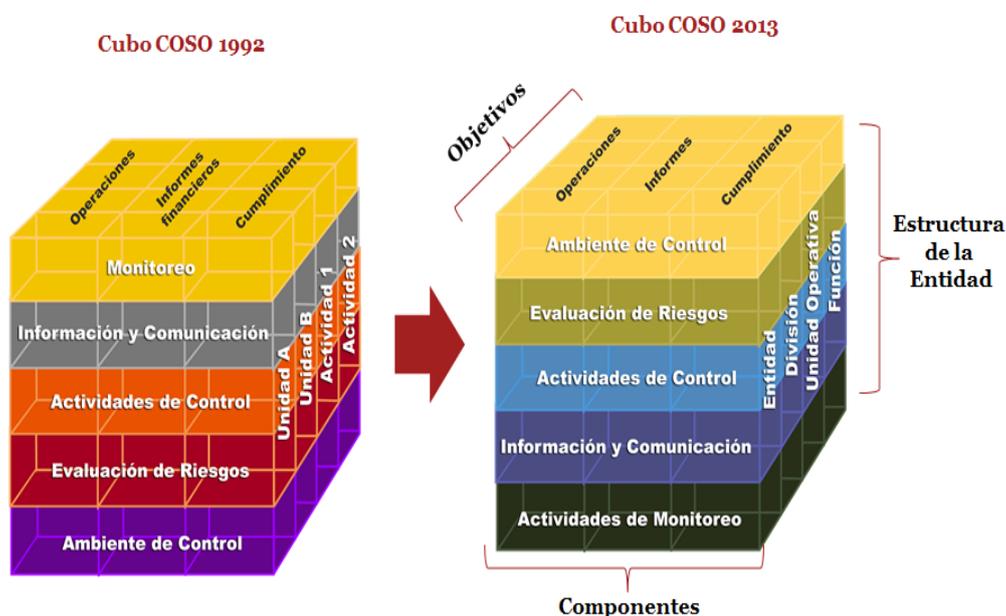


Figura 3. Evolución COSO 1992 – 2013

Fuente: Informe COSO

### Retos y plan de transición a COSO 2013 durante 2014

Si el COSO 1992 se ha aplicado correctamente, la transición al COSO 2013 no debe originar cambios significativos en los sistemas de control interno de los registrantes en SEC, pero hay que hacer la tarea con tiempo suficiente. En 2014, las Administraciones de los registrantes SEC tendrán que documentar cómo sus Controles a Nivel Entidad indirectos apoyan a los 14 principios asociados con el Soft COSO, para lo cual podrán aprovechar el “template de mapeo” de que PwC proporciona a sus clientes.

Tabla 3

*Principios asociados al Soft COSO*

Sugerimos un plan de transición con las etapas: Fases 3	Actividades
<b>1. Educar y comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del COSO 2013.1</li> <li>- Capacitación del personal clave a cargo del control interno.</li> <li>- Entendimiento de los principios relevantes a la entidad.</li> <li>- Mapeo de los 17 principios</li> </ul>
<b>2. Evaluación preliminar (hecha por cliente y revisada por PwC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar brechas</li> <li>- Estimación de esfuerzos adicionales</li> <li>- Evaluación integral2</li> </ul>
<b>3. Completar la evaluación y desarrollar el plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar cambios en controles y su documentación</li> <li>- Desarrollar plan de acción</li> </ul>
<b>4. Ejecutar el plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remediar deficiencias de control o de documentación antes del 15 de diciembre de 2014</li> </ul>

Fuente: Informe COSO

**Componentes de COSO II**

Teniendo presente los componentes expuestos anteriormente en COSO I, en este caso los contemplados por COSO II, son:



Figura 4. Evolución COSO 1992 – 2013

Para Cruz (2013), el funcionamiento de una entidad o empresa no se revisa periódicamente por un funcionario o grupo de funcionarios especializados ¿cómo podría la gerencia tener un grado razonable de seguridad de que: a) los fondos y otros bienes se están manejando con la debida corrección y honestidad, b) no se han cometido errores de importancia ni se ha incurrido en gastos superfluos u otros excesos, c) la política general de la institución y sus regulaciones internas están siendo cumplidas satisfactoriamente? Mientras, (Bacón, 2007) expresa: en toda organización existe el peligro potencial de que, en una u otra fase de su actividad institucional se produzca algún caso de: a) fraude, estafa, desfalco o malversación de fondos; b) uso indebido de los bienes patrimoniales; c) cualquier otro tipo de infidelidad por parte de algún empleado o grupo de empleados deshonestos. Y, si bien es cierto que algunas de estas irregularidades llegan a descubrirse aun en organismos donde no existe auditoría interna, la probabilidad de que tales casos sean puestos en evidencia es positivamente mucho mayor si se cuenta con el auxilio de un servicio eficiente de auditoría interna.

Por otro lado, las **Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU** (NAGUS, 2005) señala que la auditoría de gestión se realiza para:

- Determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.
- Establecer las causas de las ineficiencias o prácticas antieconómicas.
- Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que se produce los resultados deseados.

Por tanto, la auditoría de gestión presupuestaria se puede explicar desde la perspectiva de eficacia, eficiencia y economía, y estructuras y funcionarios de una entidad; a continuación, se explican estos enfoques.

De otro lado, (Lozano, 2012) a este efecto considera el presupuesto como insumo que se aplica en los procesos de los proyectos y actividades, sus resultados se traducen en obras, bienes y servicios producidos; y estos productos satisfagan a los usuarios que se denomina impacto. Bajo esta perspectiva la auditoría de gestión presupuestaria tiene dos convergentes: el primero está orientado hacia el examen de la “efectividad”, y el segundo está orientado a la “eficiencia y economía” en el uso de los recursos e implicancias en los resultados, examen de los controles gerenciales y procedimientos.

Los conceptos eficiencia, eficacia y la economía en las operaciones y procesos de una entidad, están interrelacionadas.

Por tanto, la gestión presupuestaria de las entidades del sector público se evalúa desde la perspectiva de la economía, eficiencia y eficacia, las cuales se definen a continuación:

**Economía.** Es el grado en que una organización, programa, actividad o función y proyectos del Estado minimizan el costo de los recursos humanos, financieros o presupuestarios y físicos adquiridos o utilizados después de dar la debida consideración a la cantidad, oportunidad y calidad necesaria y a los mejores precios. Para los ingleses el concepto economía es “gastar menos”. Es decir, es gastar el presupuesto adecuadamente en las operaciones de una entidad aplicando el criterio del costo mínimo posible.

**Eficiencia.** Consiste en determinar el uso eficiente de los recursos e implicancias en los resultados, es decir en el logro de las metas y objetivos de programas, proyectos y actividades de una entidad, bajo los criterios de costo, calidad, cantidad y oportunidad.

La eficiencia es el logro de resultados al menor costo posible; es decir viene a ser la relación entre la producción de bienes y servicios u otros resultados alcanzados por una entidad en su conjunto o simplemente por una parte del mismo, como los programas, proyectos, función o actividad, y los recursos (humanos, presupuestarios o financieros, tecnológico e infraestructura) utilizados o producidos para alcanzar los resultados propuestos.

En la evaluación institucional este indicador contrasta los recursos financieros y las metas. Ejemplo la comparación de ejecución financiera de obras o actividades con la meta física de los mismos de un período determinado (NAGUS, 2005).

### **1.1.8 Órgano de Control Interno (OCI) de la Dirección Regional**

#### **a. Gestión de las Direcciones Regionales de Educación:**

La naturaleza, relación, finalidad y función de las Direcciones Regionales de Educación, DRE, están establecidas en la Ley General de Educación. Estas a su vez velar por las funciones de las Unidades de Gestión Educativa Local. Según la citada Ley, las DRE son órganos especializados de los Gobiernos Regionales responsables del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial.

### **b. Relación funcional**

Tienen relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación; también coordinan sus funciones con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Asimismo, convoca la participación de los diferentes actores sociales.

### **c. Finalidad de las Direcciones Regionales de Educación (DRE):**

La finalidad de las Direcciones Regionales de Educación es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y convoca la participación de los diferentes actores sociales.

### **d. Funciones de la DRE para una gestión efectiva:**

Según la Ley General de Educación, corresponde a las Direcciones Regionales de Educación, en el marco de la política educativa nacional, realizar las siguientes funciones:

- Autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Locales, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas;
- Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Locales;
- Suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación de la comunidad nacional e internacional que sirvan al mejoramiento de la calidad educativa en la región, de acuerdo a las normas establecidas sobre la materia;
- Identificar prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito, y gestionar su financiamiento;
- Incentivar la creación de Centros de Recursos Educativos y Tecnológicos que contribuyan a mejorar los aprendizajes en los centros y programas educativos y actuar como instancia administrativa de su competencia.

#### **1.1.9 Órganos de Control Interno (OCI) de la Dirección Regional**

La Unidad de Gestión Educativa Local, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, es responsable del desarrollo y administración de la educación que se ofrece en las Instituciones y Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional y depende de la Dirección Regional de Educación de Puno (DREP). Su jurisdicción territorial posee características

heterogéneas en el aspecto demográfico, geográfico y económico y está determinado mediante D. S. N° 005-2000-ED y comprende las siguientes Provincias:

- UGEL Provincia de PUNO
- UGEL Provincia de AZANGARO
- UGEL Provincia de CARABAYA - MACUSANI
- UGEL Provincia de CHUCUITO - JULI
- UGEL Provincia de ILAVE
- UGEL Provincia de CHUANCANE
- UGEL Provincia de LAMPA
- UGEL Provincia de MELGAR- AYAVIRI
- UGEL Provincia de MOHO
- UGEL Provincia de SAN ANTONIO DE PUTINA
- UGEL Provincia de SAN ROMA - JULIACA
- UGEL Provincia de SANDIA
- UGEL Provincia de YUNGUYO

### **Organización de la Unidad de Gestión Educativa Local**

La Unidad de Gestión Educativa Local 01 se organiza de manera flexible teniendo en cuenta los siguientes órganos:

- Órgano de Dirección: Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- Órganos e Línea: Área de Gestión Pedagógica Área de Gestión Institucional.
- Órgano de Asesoría: Área de Asesoría jurídica.
- Órgano de Participación: Consejo Participativo Local de Educación.
- Órgano de Apoyo: Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento.
- Órgano de Control Institucional: Oficina de Control Institucional

### **Control de las Unidades de Gestión Educativa Local**

Cada una de las Unidades de Gestión Educativa Local, Direcciones Regionales de Educación y en la máxima instancia representada por el Ministerio de Educación, cuenta con su propio Órganos de Control Institucional. A esto debemos agregar el Régimen de Fiscalización y Control de los Gobiernos Regionales, a los cuales pertenecen algunas

Direcciones Regionales de Educación. Asimismo, la Dirección Regional, está sujeto a la fiscalización permanente del Congreso de la República. La fiscalización se ejerce con arreglo a los principios de gestión pública conforme a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

(CGR, 2006) El Órgano de Control Institucional de las Direcciones Regionales de Educación, es responsable de programar, ejecutar y evaluar las acciones y actividades de control educativo, administrativo, financiero y de investigaciones en el ámbito de la Dirección Regional de Educación.

(White, 1964) Afirma: "Definida en los términos más amplios, la administración pública consiste en todas las operaciones que tienen por objeto la realización o la observancia forzada de la política del Estado". Continúa acotando más adelante que: "Un sistema de Administración Pública es el compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado"; De esta manera podrá hablarse de la administración de américa del sur.

Se coincide con el autor citado en que la finalidad inmediata del arte de la Administración Pública sería la utilización más eficaz de los recursos de que disponen los administradores o funcionarios. Una adecuada administración procura eliminar el despilfarro, conservar y usar eficazmente los recursos y materiales.

En un artículo interesante relacionado con el tema define a la Administración Pública en los siguientes términos: "La Administración Pública es el conjunto de órganos determinados dentro de las leyes para llevar a cabo las actividades del Estado, cuya meta fundamental es la de elevar en forma constante los niveles de vida de la población y su bienestar. El Estado es el responsable de coordinar las actividades del país para alcanzar su meta. La Administración Pública que también se la denomina Sector Público, comprende a los Gobiernos Central, Regionales y Locales, así como a las empresas descentralizadas y de participación estatal" (Sosa, 2015). Se aprovecha esta instancia para aclarar que el estudio en esta tesis doctoral será circunscripto al Sector Público Nacional, aunque las formulaciones a que se arribe serán sin duda extensibles al ámbito regional.

Según (Aguilar, 2010) para penetrar con cierta profundidad en el terreno: puede convenirse en qué; para que, el bienestar social se establezca, es indispensable que haya un constante mejoramiento del nivel de vida de todos los habitantes y para ello hay que garantizar las normas y leyes: Para que estas normas que se proponen puedan llevarse a cabo, se hace indispensable que se implanten o fortalezcan los sistemas para la preparación, ejecución y revisión periódica del programa nacional de desarrollo y por otra parte, que se establezcan normas más eficientes de administración pública que mejoren las estadísticas básicas, los servicios y la administración.

Desde luego que el control Gubernamental constituiría el instrumento primario indispensable para lograr los objetivos previstos. Este control Gubernamental tendría que servir a dos propósitos fundamentales:

- a) Al del control de los ingresos y gastos públicos conforme a las disposiciones legales y,
- b) Como guía a las actividades financieras para evaluar, analizar y dirigir constantemente la marcha de los programas de gobierno, así como su eficiencia (Benzrihen, 1975).

Se entiende con esto que debe darse tanta importancia al control de los ingresos y los a la información directriz de la contabilidad para lo cual el control gubernamental debe ser diseñada en tal forma que sirva para ambas finalidades.

#### **1.1.10 Órganos de control Interno (OCI) de las Unidades de Gestión educativa local**

Los aspectos considerados están en el marco de la Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y el Reglamento del Órgano de Control Institucional (OCI) aprobado por R. C. G. No. 114-2003-CG (C.G.R., 2003).

#### **Naturaleza del OCI**

(Hernández, 2008) Las normas establecen que el Órgano de Control Institucional (OCI), es el órgano conformante del Sistema Nacional de Control, encargado de ejecutar el control gubernamental interno posterior y el control gubernamental externo. (Reglamento de los OCI)

### **Misión del OCI**

Las normas establecen que el OCI tiene como misión, promover la correcta y transparente gestión de recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de acciones y actividades de control para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

En algunas UGELs no se ejecuta una política de promoción para la correcta y transparente gestión de los recursos de la entidad, lo cual no contribuye al cumplimiento de los fines y metas. (Reglamento de los OCI)

En las UGELs, se ha determinado que hay confusión en la realización de sus funciones, por cuanto en la práctica realizan control interno previo y simultáneo en vez de posterior y otras veces simplemente no realizan las funciones encomendadas con lo cual se desnaturaliza la razón de ser del OCI. (Reglamento de los OCI)

**Objetivos del OCI:** Son objetivos del OCI, los siguientes:

- a. Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes que utilizan las UGELs.
- b. Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencias de las UGELs en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos;
- c. Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión de las UGELs (Reglamento de los OCI).

### **Funciones del Órgano del Control Institucional:**

1. Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad, sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control y el Control externo por encargo de la Contraloría general de la República;
2. Efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma;



3. Ejecutar las acciones y actividades de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General de la República, así como, las que sean requeridas por el Titular. Se consideran actividades de control, entre otras, las evaluaciones, diligencias, estudios, investigaciones, pronunciamientos, supervisiones y verificaciones;
4. Efectuar control preventivo sin carácter vinculante, al órgano de más alto nivel de la entidad con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuzgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función vía el control posterior;
5. Remitir los informes resultantes de sus acciones de control a la Contraloría General, así como al Titular de la DRE y del Sector Educación; Actuar de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes;
6. Recibir y atender las denuncias que formulen los funcionarios y servidores públicos y ciudadanos sobre actos y operaciones de la entidad, otorgándoles el trámite que corresponda a su mérito y documentación sustentatoria respectiva;
7. Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General, de acuerdo a los lineamientos y disposiciones emitidas para el efecto;
8. Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que adopte la entidad como resultado de las acciones y actividades de control, comprobando su materialización efectiva, conforme a los términos y plazos respectivos. Dicha función comprende efectuar el seguimiento de los procesos judiciales y administrativos derivados de las acciones de control;
9. Coordinar, integrar y consolidar la información de los Órganos de Control Institución de las entidades y Órganos desconcentrados comprendidos en el Sector o Región sobre los informes de control emitidos, el cumplimiento de sus planes anuales de control, así como la información que deban emitir en virtud de encargos legales o por disposición de la Contraloría; y,

10. Informar a la Contraloría sobre el funcionamiento y situación operativa de los Órganos de Control Institucional en los Órganos desconcentrados de su Sector o Región. (Ley N° 27785, la Contraloría General y el Sistema Nacional de Control) (Reglamento de las OCI).

## 1.2 Antecedentes

Terry (2007) concluye que un tipo popular de control administrativo es el control general, en el cual toda la entidad o una gran porción de ella, en nuestro caso las entidades educativas, se considera como una unidad. Los controles generales proporcionan hitos sencillos pero efectivos para medir y evaluar el desempeño en relación a las áreas principales de una entidad.

Elorreaga y Gorostiaga (2002), sostienen que un mecanismo de control general, lo constituye el órgano de control interno encargada de examinar las operaciones de las entidades en consideración de los siguientes aspectos. i) que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria; ii) que los resultados de los planes y de la política general respondan en su ejecución a los objetivos perseguidos; iii) que la estructura orgánica de la entidad, la división de las funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces; iv) que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución; v) que los bienes patrimoniales se hallen debidamente protegidos y contabilizados; vi) que las transacciones diarias se registren en su totalidad en forma correcta y oportunamente; vii) que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas; viii) que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de decisión y de ejecución responsables de la buena marcha de la entidad; y, ix) Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, eficacia, prontitud y honestidad.

Hernández (2008) plantea que, el control ejercido con eficacia y eficiencia de la gestión de las instituciones; antes de aplicar una reingeniería al sistema de control de las cooperativas de servicios múltiples, estas entidades no contaban con planes estratégicos, planes de inversiones, documentos normativos internos, manuales de procedimientos, estándares de servicios y otros indicadores, lo que no facilitaba medir y evaluar

adecuadamente la gestión de este modelo empresarial. Luego de ponerse en marcha la reingeniería institucional, los procesos, procedimientos, técnicas y prácticas de control se enlazan con los planes, teniendo en cuenta la estructura organizacional, siguiendo las políticas de la dirección empresarial, se coordinan las actividades y se comienzan a cosechar los beneficios expresados en cumplimiento de metas y objetivos, funcionamiento de las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Taller Internacional (1999) concluye; puede entenderse que los órganos de control institucional, con su herramienta la auditoría pueden constituir verdaderos motores para la gestión de actividad de las entidades. En nuestro caso, las Unidades de Gestión Educativa Local, para que tengan eficiencia, eficacia y economía deben ser adecuadamente medidas y evaluadas de modo que se pueda realizar la retroalimentación que el caso exige. De esta forma el control no se entenderá como actividad obstructiva sino más bien como constructiva y facilitadora de la gestión óptima de la gestión institucional.

Liñán *et al.* (2008) Concluyen y resaltan; la importancia que tienen las acciones de control, programas de control, procedimientos de auditoría, técnicas y prácticas de control para efectos de obtener la evidencia que necesita el auditor para emitir su Informe. En este documento no se relaciona a la auditoría integral como herramienta para luchar contra el fraude y la corrupción, que existen en el sector público y en el sector privado.

Sánchez (2007) describe la forma como implementar un sistema de control interno eficaz para facilitar la optimización de la gestión y prevenir los actos de corrupción

Sotomayor (2009) concluye que el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes (ambiente de control, la valoración del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación y la vigilancia) relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

Ubillús, Tamayo y Zambrano (2016), concluyen que para implementar el SCI, las entidades desarrollaran etapas de acuerdo a su funcionamiento y dentro de los plazos que

establezca la CGR. Para dicho fin se empezará con la sensibilización del personal en el tema de control interno, para pasar luego al desarrollo de un diagnóstico que le permita determinar las brechas existentes que conduzcan al establecimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación del SCI. Adicionalmente, la implementación de un SCI eficaz dependerá de una constante autoevaluación y un mejoramiento continuo de las políticas de control.

Zelio (2015) sostiene que, el control Gubernamental es tarea de todos, y; se ejecuta bajo dos modalidades o momentos, la primera se denomina “control interno” y es responsabilidad de todos los miembros de una organización pública, la segunda modalidad se denomina “control externo” que es ejecutado tanto por la Contraloría General, por los auditores designados por esta y por toda aquella institución del Estado que tenga dentro de su competencia realizar alguna supervisión. Sin embargo, las autoridades, funcionarios y servidores del Estado peruano desconocen que son los responsables directos de ejecutar el control gubernamental, y no tienen claro que son ellos los responsables de la implementación del Sistema de Control Interno en sus propias organizaciones públicas, este problema se solucionará con el eje principal de la competencia que es la motivación, con esta actitud se logra que los trabajadores públicos den un gran salto para fortalecer el sistema de control interno y por ende el control gubernamental en las organizaciones públicas.

Larrea (2017) concluye que el sistema de control interno está conformado por cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, y; Supervisión) reconocidos y aceptados internacionalmente. El modelo estándar de control interno de Colombia, denominado MECI que es liderado por el Departamento Administrativo de la función pública – DAFP, es decir por el ejecutivo colombiano, tiene como propósito esencial el de orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, el mismo que está basado en tres grandes subsistemas que incluyen los componentes mencionados y éstos son: 1. Subsistema de Control Estratégico, 2. Subsistema de Control de Gestión y, 3. Subsistema de Control de Evaluación.

Álvarez (2007), La investigación permite la necesidad de establecer un Programa de capacitación Modelo a utilizarse de forma permanente en las organizaciones públicas del

Estado peruano, con la finalidad de sensibilizar, fortalecer e implementar Sistema de Control Interno como parte del Control Gubernamental en beneficio del Estado peruano, el mismo que contempla un curso para profundizar la Doctrina Ética, que es el fundamento base del comportamiento de todo ser humano y en el caso de miembros de las entidades del Estado con mayor razón porque son los responsables de vigilar los recursos públicos.

Ríos (2009) ha identificado la problemática en el alto grado de corrupción que existe en el sector gubernamental, sobre esa base se ha formulado la siguiente pregunta ¿De qué manera la auditoria forense como moderna herramienta de control puede facilitar la lucha contra la corrupción en el sector gubernamental? Luego de ello se formula el objetivo general que persigue el estudio: Determinar la manera en que la auditoria forense como moderna herramienta de control puede facilitar la lucha contra la corrupción en el sector gubernamental. La solución a la problemática que se propuso y luego contrastó la hipótesis principal: Si la auditoria forense como moderna herramienta de control previene y detecta errores e irregularidades; entonces, facilitará la lucha contra la corrupción en el sector gubernamental.

Sánchez (2007) sostiene que, los objetivos de la contabilidad gubernamental, deben de entender el control de las actividades del Estado y brindar la información necesaria para que sirva como instrumento de dirección a las autoridades responsables, debe emplearse para: indicar que las operaciones tienen su base en disposiciones legales; como medio para demostrar que los fondos públicos se utilizan correctamente; facilitar la comprobación interna y externa de las operaciones realizadas; la formulación y ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos; proporcionar en forma oportuna y precisa la información necesaria que determina el impacto de las actividades gubernamentales en la economía general y con ello dar oportunidad para establecer las medidas financieras que requiere la situación económica; efectuar los análisis económicos fiscales que ayuden a las autoridades gubernamentales a la toma de decisiones dentro de la política hacendaría y que sirva para lograr la consolidación de los resultados de las operaciones de las distintas instituciones que forman el Sector Público y contribuir a la formulación de las cuentas nacionales y del plan de desarrollo nacional.

Asimismo, de la revisión realizada a las investigaciones referidas al control gubernamental que se aplica a la implementación del sistema de control gubernamental

se tiene algunas de intereses para la investigación, tal es el caso de Neira (2016), quien concluyó que la gestión de proyectos en el Gobierno Regional de Trujillo es deficiente y que como herramienta para mitigarlo propone la aplicación de la guía de fundamentos del Project Management Body of knowledge – PMBOK. Canqui (2015), por su parte concluyó que el control interno no influye favorablemente en la ejecución financiera de obras por administración directa en la sede del Gobierno Regional Puno 2013, de la misma manera. Montes (2014) indicó que el control interno en la ejecución de gasto de inversión de la Municipalidad de Independencia – Ancash es deficiente.

Entonces bajo este escenario, se debe indicar que, como resultado de las evaluaciones y auditorías realizadas por los órganos de control a las diferentes Unidades de Gestión Educativa Locales de la Región Puno. Cortéz (2010) concluyó que la falta de una adecuada planificación y la baja calidad de los profesionales responsables de la implementación y ejecución de un sistema de control interno, serían las causas principales, entre otras, de estas deficiencias. Recomendando que en estas circunstancias sea obligatorio que los gobiernos regionales mejoren sus capacidades para la concepción, diseño y ejecución de obras públicas de tal forma que estas contribuyan con el bienestar y satisfacción de las necesidades de la población y elevar el grado de acometividad de sus regiones.

Otra de las variables a estudiar refiere al desarrollo económico - social de la región Puno, esto estará muy relacionado con la eficacia del control gubernamental que es aplicado a la implementación de control gubernamental. En ese sentido, en nuestro país las auditorías de desempeño y cumplimiento influyen en la evaluación de los objetivos y metas planificadas y en la mejora de la economía eficacia y eficiencias de las áreas operativas de las entidades públicas, respectivamente. Obteniendo de ello informes de auditoría de calidad, que permiten mejorar la toma de decisiones en las entidades públicas, deseándose de esta manera una incidencia positiva en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas (Barbarán, 2015). En otros países las prácticas fraudulentas de los recursos públicos se han limitado, debido al control aplicado a las administraciones públicas y la lucha contra la corrupción Fernández (2009), siendo este tema siempre un reclamo social, debido a que exigen que lo recursos públicos se ejecuten con eficiencia, eficacia, honestidad y transparencia, a través de la rendición de cuentas y el acceso de la ciudadanía a la información de interés público. Es así que, no existe limitación alguna para ejercer dicho control, toda vez que en este mundo globalizado lleno de cambios

tecnológicos en la información y comunicación, puede emplearse hasta las técnicas de auditoria asistidas por computador TACCs, con el fin de poder lograr los objetivos del control gubernamental y contribuir con la gestión de las entidades públicas (Hidalgo, 2007) de la misma manera, Coello (2014) quien propuso una serie de cédulas para mejorar la presentación de los papeles de trabajo de las auditorias de obras públicas en la región Lambayeque.

Sobre los procedimientos y actividades, Varela, Venini y Scarabino (2014) señalan que los procedimientos son los métodos de ejecución consumados para conseguir que el proceso se materialice como debiera ser. Referente a la actividad, ésta es una serie de acciones que se realizan con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, subordinadas a un procedimiento. Con relación a esto, en la Municipalidad Provincial de Bolognesi, se encontró que falta actualizar el MOF y el ROF, además carecen de la integración en cuanto al uso de tecnologías de información, y la falta de actualización en las actividades de control interno.

En el aspecto metodológico se ha establecido que es una investigación de tipo aplicada en la medida que sea tomada en cuenta por el sector gubernamental

Najar (2011) concluye la investigación fue de tipo aplicado, realizó un diseño experimental que se requirió para su interpretación, uso el explicativo-correlacional para determinar la relación de las variables. El tamaño global de la muestra fue de 80 participantes. La técnica usada ha sido encuesta y entrevista cuyo instrumento fue el cuestionario tanto en español como en inglés, los datos fueron procesados y analizados con el SPSS. Los resultados obtenidos a través del gráfico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson (0.792) se pudo afirmar que existe correlación positiva considerable estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ) indicando esto que a mayor capacitación del personal se tendrá mejor desempeño laboral en el personal del hotel”

Es así que, en opinión de Gómez (2012), la técnica de la encuesta se centra en la efectuación de algunas preguntas, las que se encuentran orientadas en la obtención de datos que sean necesarios para la investigación. Sobre la entrevista, Gómez (2012) menciona que ésta corresponde a la efectuación de un diálogo, el que se encuentra dirigido por el entrevistador, quien tiene como objetivo la obtención de información sobre el tema de interés a investigar, esto implica que se realicen diferentes cuestionamientos orientados al entrevistado.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) llegan a la siguiente conclusión el desempeño del trabajador ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito en una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Ramírez (2014) concluye con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se pudo concluir que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. La capacitación laboral si resultó predictora del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa. Esto significa que, a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el nivel desempeño laboral”.

Referente a los recursos, Chiavenato (2011) menciona que estos son los medios que las organizaciones poseen, los cuales permiten realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, tales medios están conformados por bienes y/o servicios usados en el desempeño de las labores institucionales. En cuanto a esto, en la Municipalidad Provincial de Bolognesi, se denotó la falta de análisis presupuestal, asimismo la mayoría de los trabajadores concuerda en que existe un presupuesto muy limitado para desempeñar sus labores como deben de ser.

En la consulta llevada a cabo a nivel de facultades de ciencias contables, económicas y financiera, escuelas de post grado de las universidades, así como también, la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República se ha determinado que en relación al tema no existen estudios que hayan tratado específicamente dicha problemática; por lo cual considero que la investigación reúne las características y condiciones metodológicas y temáticas suficientes para considerarla como “INÉDITA”.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

En la actualidad las entidades públicas enfrentan cambios constantes en el manejo de control a los cuales tienen que adaptarse a las nuevas leyes y normas emitidas por la Contraloría General de la República en el Perú, quien es el ente rector del Sistema Nacional de Control encargada de realizar las acciones y actividades de a las diferentes dependencias o entidades públicas, en sujeción a normas y procedimientos establecidos y previamente planificados. Es decir, se encarga de las acciones y actividades de control programadas y no programadas en los tres niveles de gobierno: Gobierno Central (ministerios, organismos públicos descentralizados y otras entidades adscritas a éstos); Gobierno Regional (los 25 gobiernos regionales o departamentos existentes en el país) y el Gobierno Local (provinciales y distritales a nivel nacional), en estas entidades públicas existen problemas relacionados a cumplimiento de objetivos y metas considerados en los planes operativos o institucionales y planes estratégicos; con el agravante, que existen limitaciones para cumplir con la implementación del Control Interno (administrativo y financiero), cuyos responsables generalmente desconocen su importancia, en el diagnóstico, implementación y actualización, por lo cual es función de la Auditoría Gubernamental evaluar su existencia y operatividad en los componentes que establece la Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y su reglamento la Resolución de Contraloría N° 320-2006- CG; así como, en el desarrollo de la gestión (cumplimiento de objetivos y metas fijados en los planes operativos y estratégicos de las entidades públicas)

Hoy en día nuestra región va camino al Desarrollo social, económico y financiero, y para conseguir este fin es necesario que las entidades públicas fortalezcan aún más su participación en el control gubernamental a través del fortalecimiento de su sistema de control interno.

El control gubernamental es muy necesario para que las entidades tengan una seguridad razonable, que sus recursos sean utilizados de acuerdo a las normas legales, políticas y lineamientos dictados por el gobierno. (Ley 27785 CGR Art 3°), Por este motivo, a nivel internacional se viene trabajando e investigando permanentemente con el afán de que las entidades se organicen y fortalezcan su estructura de Control Interno en las entidades de la región, con el fin de reducir la pobreza, preocuparse por la educación y salud de sus habitantes, etc. Uno de estos organismos internacionales es la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI fundada en 1953, que reúne entre sus miembros a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas a la Contraloría General de la República del Perú, quién aprobó en el año 1992 las “Directrices para las normas de control interno”. Este documento estableció los siguientes lineamientos generales para la formulación de las normas de control interno al interior de los países miembros: el control interno como un instrumento de gestión, será utilizado para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario asignado. Se precisa que la estructura de control interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la Dirección, que posee una institución para ofrecer una seguridad razonable que se cumplen los siguientes objetivos:

1. Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como los productos y servicios con calidad, de acuerdo con la misión de la institución.
2. Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, error y fraude, respetando las leyes, reglamentaciones y directivas de la Dirección; y,
3. Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables presentados correcta y oportunamente en los informes.

También se definió la competencia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores en la evaluación de los controles internos existentes en las entidades fiscalizadas. En ese contexto, observamos que en nuestra Región no todos tenemos una conciencia a favor

del Control Gubernamental y mucho menos se ha comprendido quienes tienen la responsabilidad de implementar y fortalecer el Sistema de control interno al interior de una entidad u organización.

### **Delimitación de la investigación:**

**Delimitación espacial:** La investigación se llevó a cabo en el ámbito del Sistema Nacional de Control a nivel de las entidades de Educación de la Región Puno.

**Delimitación social:** Abarcará el grupo humano que labora en las Unidades de Gestión Educativa Local; con el cual se trabajará sobre el conocimiento y motivación de su Sistema de Control Interno y la Eficacia del Control Gubernamental y a quien se le aplicará las técnicas de Investigación a través de entrevistas y encuestas. Actualmente el control aplicado por los Órganos de Control Interno en las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región Puno, no viene siendo la respuesta efectiva que necesita este tipo de instituciones para cumplir con la responsabilidad de lograr la calidad y eficiencia del servicio educativo. La Gran mayoría de la población señala que el Control Gubernamental lo ejerce sólo la Contraloría General de la República y que la implementación del Sistema de Control Interno está a cargo de los auditores Internos es decir de los OCI – Órgano de Control Institucional. Motivo por el cual con la presente investigación queremos llevar a la reflexión de todos, señalando que el “control gubernamental es tarea de todos”, y que es muy necesario que las organizaciones y entidades públicas tomen conciencia de implementar y fortalecer su Sistema de Control Interno, señalando lo siguiente:

Primero, para hablar del control gubernamental debemos tener presente la normativa legal que está vigente, por tal motivo tendríamos que conocer, entender, cumplir y difundir la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley N° 27785 promulgada el 13 JUL 2002.

Una primera pregunta que nos haríamos es ¿Quién realiza el Control Gubernamental?, es probable que muchos contestarían que lo realiza la Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional – OCI, etc. Sin embargo el artículo 6° de la Ley N° 27785, nos señala que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación posterior de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos

y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

Hoy podremos afirmar que el control gubernamental no sólo lo realizan los auditores que forman parte del Sistema Nacional de Control, sino también según el artículo 7° de la Ley N° 27785, los trabajadores de una entidad pública, quienes tienen la obligación de realizar el control gubernamental interno, conforme lo señala el artículo 6° de la mencionada Ley.

Otra pregunta sería: ¿Quién realiza el Control Interno?, según las Normas de Control Interno aprobadas con la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG5 de 03 de noviembre de 2006, los que realizan el control interno son todos los trabajadores de la entidad pública, de conformidad a la Definición de control interno que ha publicado la Contraloría General de la República para conocimiento y aplicación de todos los integrantes de las entidades públicas bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control, señalando que: el Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los seis (6) objetivos gerenciales del control interno siguientes (CGR, 2009):

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

Como se puede apreciar esta definición de control interno es muy precisa y muy clara, destacando que en una entidad pública la responsabilidad directa del control interno recae

en la Dirección es decir en el titular de la entidad y es quien debe dictar los lineamientos y políticas para fortalecer su gestión y tener una seguridad razonable que se están cumpliendo los objetivos de control interno planteados y por ende sus objetivos institucionales también.

## **2.2 Enunciados del problema**

Nuestra interrogante principal es la siguiente:

¿Cómo reconfortar el debilitamiento del Control Gubernamental a través de la participación de los trabajadores funcionarios y autoridades quienes son los responsables de implementar y monitorear el Sistema de Control Interno en las Unidades de Gestión Educativa Local?

### **2.2.1 Sistematización del problema**

1. ¿De qué forma los componentes del sistema de control interno pueden dar una certeza prudente de que los objetivos del control interno serán alcanzados por todos en las Unidades de Gestión Educativa Local – Puno?
2. ¿El informe final de la evaluación de riesgos es el soporte para la toma de decisiones de los titulares y autoridades de las Unidades de Gestión Educativa Local – Puno?
3. ¿Los funcionarios están preparados e instruidos en el control gubernamental mediante las características de control interno?

## **2.3 Justificación**

Es necesario investigar el comportamiento de las entidades con la finalidad de tener pleno conocimiento el cumplimiento o no de todos los requerimientos normativos y ejecutivos para alcanzar y garantizar un buen manejo de control y la satisfacción de la población.

Las razones que motivaron a realizar la presente investigación, fueron conocer la incidencia del Control Gubernamental en el desarrollo de la Gestión de las entidades públicas en la Región, las cuales no logran mejorar como debieran debido a la influencia política en su conducción. Esta investigación, pretende demostrar la importancia del Sistema de Control Interno y el aporte del Control Gubernamental, en la gestión de las entidades públicas. La presente investigación se justifica por las siguientes razones.

No existen investigaciones referidas al presente tema actual, que contribuyan en proponer un programa de capacitación permanente con el fin de fortalecer el Sistema de Control Interno de las Unidades de Gestión Educativa Local de la región que coadyuven al fortalecimiento del control gubernamental. Por tanto, es considerada como una investigación INÉDITA.

Proporcionar a la Contraloría General de la República un análisis crítico de la situación actual del control gubernamental y el sistema de control interno en las Unidades de Gestión Educativa Local de la región, comparándolo con otras regiones, a fin de sugerir mejoras en las normas legales vigentes. El control gubernamental en nuestra región es muy necesario, toda vez que tiene la responsabilidad de supervisar, vigilar y verificar los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Con la finalidad de que se pueda fortalecer el control gubernamental, todas las Unidades de Gestión Educativa Local de la región deben de fortalecer su Sistema de Control Interno, entendiéndose por él, al conjunto de acciones, actividades planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos.

Los resultados de la investigación permiten a las Unidades de Gestión Educativa Local bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control, fortalecer su estructura de control interno y cambiar de paradigma respecto al control gubernamental, trabajando con control interno en todas sus actividades y procesos con eficiencia, eficacia, economía y transparencia para alcanzar las metas anuales de nuestra Región.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

- Proponer un programa de instrucción referido al control gubernamental, con el fin de reconfortar el Sistema de Control Interno e impulsar la

economía, eficacia y eficiencia en las operaciones y la clase de servicios, para coadyuvar a superar el problema planteado.

#### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Impulsar y sensibilizar en los integrantes de las Unidades de Gestión Educativa Local el concepto de los objetivos y la adaptación de las normas de control interno, al interior de sus organizaciones gubernamentales.
- Extender los componentes de la estructura del control gubernamental con la finalidad de confortar el Sistema de Control Interno de las Unidades de Gestión Educativa Local de la región Puno.
- Determinar mediante una evaluación si los funcionarios y trabajadores de las Unidades de Gestión Educativa Local están oportunamente preparados e instruidos para ejercer el control gubernamental.

### **2.5 Hipótesis**

#### **2.5.1 Hipótesis general**

- La motivación, es el eje principal para confortar el sistema de control gubernamental y por ende el sistema de control interno en las Unidades de Gestión Educativa Local – Puno.

#### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- El divulgar, conocer, confortar y trabajar con los componentes del sistema de control interno, permite batallar frontalmente contra la corrupción.
- El conocer las normas, así como los objetivos del control interno, dan una firmeza sensata de que se va a ejecutar un apropiado control gubernamental.
- Si los funcionarios y trabajadores públicos están preparados e instruidos en control interno, entonces hay una certeza prudente de que se va a elaborar con eficacia el control gubernamental.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación comprende la Región Puno (y sus provincias), es uno de los veinticuatro departamentos que, junto a la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital es Puno, está ubicada en la sierra sudeste del país, en la meseta del Collao a:  $13^{\circ}00'66''00''$  y  $17^{\circ}17'30''$  de latitud sur y los  $71^{\circ}06'57''$  y  $68^{\circ}48'46''$  de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Sur, con la región Tacna. Por el Este, con la República de Bolivia y por el Oeste, con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. La región Puno se encuentra en el Altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de Selva y la Selva alta entre los 4,200 y 500 msnm. Cabe mencionar que la capital del departamento es la ciudad de Puno y está ubicada a orillas del lago Titicaca. Se fundó el 26 de abril de 1822.

#### 3.2 Población

La población de este trabajo de investigación estará constituida por el total del personal de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región Puno (13), según la información que presenta el Ministerio de Economía y Finanzas en su portal de Internet que entre directores, personal, funcionarios y administrativos de los mismos establecen que el universo materia de nuestra investigación es de 514 personas que laboran.

Tabla 4

*Población de estudio*

<b>Personal de Las UGELs Región – Puno</b>	
<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Nombrados	221
Contratados	134
SNP	159
<b>Total</b>	<b>514</b>

Fuente: MEF (2017)

**3.3 Muestra**

De la población anteriormente señalada debido al grado de homogeneidad en la característica investigada se ha aplicado la fórmula del Muestreo Aleatorio con población finita, obteniéndose como resultado una muestra de 137 personas, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 (p)(q)(N)}{Ne^2 + Z^2 (p)(q)}$$

n = Tamaño óptimo de la muestra

Z = Valor de la abscisa de la curva normal; considerando el nivel de confianza el 95% (1.96)

p = Variabilidad positiva (probabilidad de éxito) (0.5)

q = Variabilidad negativa (probabilidad de fracaso) (0.5)

N = Tamaño de la población (614 trabajadores)

e = Precisión o error, con un margen de error del 5% (0.05)

A un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error **n** será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(614)}{(614)(0.5)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{493.6456}{3.5946} = 137.3297 = 137$$

Las aplicaciones de las encuestas a la muestra seleccionada se realizaron estratégicamente, realizando viajes al interior de la Región, además acotamos que, el personal a quién se les aplicó las encuestas fueron provenientes de las UGELs.

### **3.4 Método de investigación**

El tipo de investigación; de acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación “aplicada”; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyó en conocimientos sobre el sistema de control interno de las Unidades de Gestión Educativa Local que se aplicaron como parte de control externo del control gubernamental.

Es una investigación de campo, porque se recurrió a fuentes primarias: encuestas. Para realizar el estudio, se recurrió a fuentes secundarias: textos, folletos, libros, documentos, es decir una investigación bibliográfica.

Esta investigación se basa en un cuestionario de preguntas, dirigido al personal. Toda la información recolectada sirve para determinar si existe o no un sistema control interno basado en el conocimiento de la aplicación del control gubernamental. Posteriormente la información obtenida permitió realizar el análisis respectivo. En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- ✓ Descriptivo, en cuanto se refiere a las características de cada una de las entidades motivo de investigación.
- ✓ Inductivo, porque los resultados obtenidos pueden ser generalizados.
- ✓ Explicativo, para evaluar y explicar el cuestionario alcanzado a los encuestados referidos a la selección, capacitación y evaluación del personal.

#### **3.4.1 Método descriptivo**

Consiste en describir las características de los hechos o los fenómenos. La investigación es de carácter descriptivo, pues por su naturaleza se remite a describir las situaciones que se estudian. En ese sentido no se profundiza en cuanto a las causas o razones que generan la problemática. La descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento, suele implicar algún tipo

de comparación o contrastes y puede descubrir relaciones causa-efecto presentes en las variables no manipuladas, pero reales.

### **3.4.2 Método inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Una gran ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas. El camino va de la especificidad de los objetos a la unidad de los conceptos. El fundamento de la inducción es la experiencia. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque puede examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir.

### **3.4.3 Método explicativo**

La investigación explicativa se caracteriza porque aborda hechos de la realidad relacionándola con una causa o varias causas. Explicar un hecho es hacer que sea comprensible y entendible. Cuando la causa sucedió y actualmente no existe, corresponde a una investigación exposfacto; pero cuando la causa se manifiesta ahora y sus efectos recién se observará en el futuro inmediato o mediato, corresponde a una investigación prospectiva o predicha. La explicación es la identificación de la causa o causas que la generan el hecho de la realidad que se pretende investigar, por cuanto presentará la realidad actual de los Órganos de Control Interno y explicará la forma de cómo obtener la eficiencia y eficacia luego de describir al control gubernamental.

### **3.4.4 Enfoque de la investigación**

Es una investigación de enfoque cuantitativo, ya que reúne lo siguiente:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto, las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- b) Una vez planteado el problema de estudio, se ha revisado investigaciones anteriores y tiene revisión de literatura.
- c) Tiene marco teórico, que es la teoría que nos ha servido de guía en el estudio.

- d) Tiene hipótesis para probar si son ciertas o no.
- e) Se ha sometido a la prueba las hipótesis.
- f) Para la obtención de los resultados se ha recolectado datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes.

### **3.4.5 Alcance de la investigación**

Es una investigación de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo.

Es un estudio exploratorio, porque nuestro objetivo fue examinar un tema no conocido, se tiene dudas y no se ha abordado antes y hemos indagado aspectos o áreas desde nuevas perspectivas de la empresa motivo de estudio. Es una investigación descriptiva, porque se busca especificar o describir las propiedades, características y rasgos importantes. Es una investigación explicativa, porque se pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian con las encuestas elaboradas.

## **3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

### **3.5.1 Diseño de la investigación**

Es una investigación no experimental, pues se ha desarrollado sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en categorías, conceptos, sucesos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa de la investigadora, se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizar e interpretar. Es un diseño transversal, pues se realizaron observaciones y recolección de datos en un momento único en el tiempo. El propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es exploratorio, porque se recolectó datos sobre el personal que labora en las Instituciones Educativas, administrativos o empleados y los ejecutivos; y, es descriptivo porque se ha descrito el comportamiento de todo el personal.

### **3.5.2 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.5.2.1 Técnicas**

- **Análisis documental.** - Esta técnica se considera como una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan

describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico - sintético que a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas (Dulzaides & Molina, 2004).

- **La encuesta:** Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, habiéndose para tal efecto elaborado y aplicado un cuestionario a los encuestados. Con la investigación por encuesta, también llamadas encuestas de muestreo se estudió directamente el estado del conocimiento de control interno y control gubernamental; esta técnica se realizó a través de un cuestionario.
- **La entrevista:** El cual se utilizó; guía de entrevista, cuestionario, guía de Observación y guía de análisis documental.
- **Observación:** Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella nos apoyaremos para obtener el mayor número de datos relacionados a nuestras variables de estudio. Asimismo, la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que nos permite obtener información directa y confiable. Esta técnica, nos permitió realizar una contrastación con la realidad, en función de aquellos aspectos principales como secundarios, cuyos datos no queremos pasen desapercibidos y se dio durante la fase de recolección de información
- **Trabajo de Campo:** Nos permitió recoger información sobre hechos, sucesos y acontecimientos naturales de los trabajadores de las Instituciones Educativas y los funcionarios de las UGELs.

### 3.5.3 Instrumentos

Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que se va a examinar; el instrumento adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, y estos deben reunir los siguientes requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. El instrumento que se utilizó en el trabajo de investigación fue el cuestionario, el mismo que se detalla a continuación:

**Cuestionario.** El cuestionario consiste en recopilar datos mediante el cumplimiento de cédulas (formularios) con preguntas impresas redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas; en ellos, el encuestado responde de acuerdo a su conocimiento y brinda información útil para el investigador, Muñoz (2011), esto permite clasificar sus respuestas y hacer su tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. De acuerdo a en general, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse (Bernal, 2010).

En el desarrollo del trabajo de investigación, para poder examinar y evaluar el estado situacional de cada entidad, se utilizó el cuestionario, evaluando con ello el cumplimiento de la normativa vigente para lo cual se utilizó las técnicas de auditoria detalladas en el control gubernamental, recolectando los datos en la ficha técnica que es utilizada para este tipo de trabajos.

**Entrevista.** Es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el nuestro tema. La herramienta básica que se utiliza en la investigación por encuesta es la entrevista. También se puede interpretar como la recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador. A diferencia del cuestionario, requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada. Para el trabajo de investigación la entrevista fue personalizada en frecuencias semanales (viernes), y tuvo una duración máxima de 20 min por entrevistado finalizando la jornada laboral (16:00 a 17:30 horas).

### 3.5.4 Validez del instrumento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo

que se propone medir. Carrasco (2008) indica que este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que éstos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio.

### 3.5.5 Tratamiento y análisis de datos

Después de la realizar las encuestas, obtuvimos los datos, los mismos fueron clasificados, tabulados, graficados para finalmente realizar la respectiva interpretación y análisis. En el caso de la investigación se ha diseñado un sistema de evaluación de desempeño de 360° para todo el personal que labora en las UGELs. El propósito del análisis fue resumir y plasmar las observaciones, las mismas que se materializan en los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuesta a las interrogantes realizadas en la investigación. El objetivo de la interpretación fue buscar los resultados simplificados.

### 3.5.6 Operacionalización de variables

Variable (es)	Dimensión (es)	Indicador (es)
<b>Independiente</b>	Ambiente de control	Coordinación en control interno
Sistema de control interno	Evaluación de riesgos	Metas y objetivos, credibilidad
<b>Dependiente</b>	Optimización de procesos	Planeación y procesos
Control Gubernamental	Sistemas de información y comunicación	Procedimientos
	Asesoría especializada	Ejecución de control

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este estudio comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Sensibilizar y motivar en los integrantes de las UGELs el conocimiento de los objetivos del control interno y la adaptación de las normas de control interno, al interior de sus organizaciones gubernamentales.
2. Difundir los componentes de la estructura del control interno, con la finalidad de fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades del Estado.
3. Evaluar si los funcionarios y trabajadores públicos están debidamente capacitados y entrenados para ejercer el control gubernamental.

Los logros obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, nos conducen al cumplimiento del objetivo general de la investigación y consecuentemente nos permitirá contrastar las hipótesis del trabajo para aceptarla o rechazarla de acuerdo al grado de significación que tenga.

#### 4.1 Análisis de variables

##### 4.1.1 Análisis sobre control gubernamental

El análisis de esta disciplina es amplio e importante pues se trata de una especialidad del auditor como del gestor público.

En principio debemos tener presente que todo aquel que por su función administra fondos públicos o tiene un cargo o misión encomendada que cumplir, tiene la obligación de rendir cuenta de cómo ha efectuado tales encargos. En un proceso de modernización del Estado, tal como el que venimos atravesando, es de suma

importancia el reforzamiento del control en la actividad pública, a fin de lograr la eficiencia en su evaluación y control.

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

#### **4.1.2 Análisis sobre sistema de control interno**

De acuerdo al CGR (2006), en gestión, el término sistema de control interno comprende la organización, políticas y procedimientos adoptados por los directores y gerentes de las entidades para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados. El control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia y los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con efectividad, eficiencia y economía. Una estructura de control interno sólida es fundamental para promover el logro de sus objetivos y la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad.

Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos, informar al personal de los cambios que se implementen y, dar un buen ejemplo a todos respetándolos.

Por lo tanto, control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

## 4.2 Interpretación de resultados de la prueba de campo

### 4.2.1 Presentación, Análisis e Interpretación de la Entrevista

Con el propósito de dar cumplimiento al primer objetivo:

**“Sensibilizar y motivar en los integrantes de las Unidades de Gestión Educativa Local el conocimiento de los objetivos y la adaptación de las normas de control interno, al interior de sus organizaciones gubernamentales”;** efectuamos un análisis para determinar el proceso, procedimientos, criterios y políticas de Control Interno y así contribuir en la organización de las UGELs.

La entrevista se realizó a los directores, jefes de OCI, auditores y Administrativos de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región Puno, tal y como se detalla en la tabla 5; según el siguiente detalle: Es preciso indicar que fueron entrevistados 20 especialistas en control gubernamental, bajo la modalidad de control interno y externo, estos son miembros de organizaciones pertenecientes al Sistema Nacional de Control a nivel nacional, los mismos que estuvieron compuestos por directores, jefes y funcionarios de las UGELs materia de investigación.

Tabla 5

*Personal entrevistado*

Directivos y funcionarios	N° de entrevistados
Directores de las UGELs	04
Jefes de Oficina de Control Interno (OCI) de las UGELs	06
Auditores de las UGELs	05
Administrativos de la Instituciones Educativas	05
<b>TOTAL DE INFORMANTES ENTREVISTADOS</b>	<b>20</b>

#### **Pregunta N° 01:**

#### **¿Qué opina usted sobre el Sistema de control interno actual de las UGELs de la Región?**

Contestaron que el sistema de control interno actual adolece de objetivos claros ya que no son bien entendidos por los trabajadores de las UGELs y que existe una confusión de que el control interno es potestad solamente del estado. Se cree que al manejar recursos públicos los únicos llamados a realizar el control interno es el

estado, por lo que no existe un compromiso por parte de la gestión de las entidades de controlar debidamente el accionar del personal en todos sus niveles, así como la calidad del trabajo de sus subalternos.

Tabla 6

*Conocimiento del Sistema de Control Interno*

Alternativas	Cantidad	%
ES BUENO	04	20
ES REGULAR	15	75
ES MALO	01	05
NO FUNCIONA	00	00
¿NO SABE? NO RESPONDE	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados entrevistas a funcionarios de las UGELs

ME: (0.05, 2) =9.48  $X^2=4.61$

En la tabla 6, los entrevistados aceptan en un 20% que el SCI es bueno, un 05% consideran que solo es malo mientras el 75% consideran que regularmente disponen de un sistema de control; Esta respuesta confirma la percepción que tiene la ciudadanía de la forma como se desenvuelven las actividades en el sector público, sobretodo dentro de las Unidades de Gestión Educativa Local en la Región Puno. Los titulares no promueven lineamientos estratégicos para fortalecer la ética de su personal, motivo por el cuál en muchas oportunidades el control posterior detecta comportamientos antiéticos e irregularidades, tal como refiere (Sotomayor, 2009) Según (Larrea, 2017) éste hecho se podría minimizar si se realizara la difusión y capacitación de métodos de control interno efectivos que fortalezcan la integridad y los valores institucionales. Al análisis de Chi-cuadrado existen diferencias en el grado de conocimiento ( $p \leq 0.05$ ).

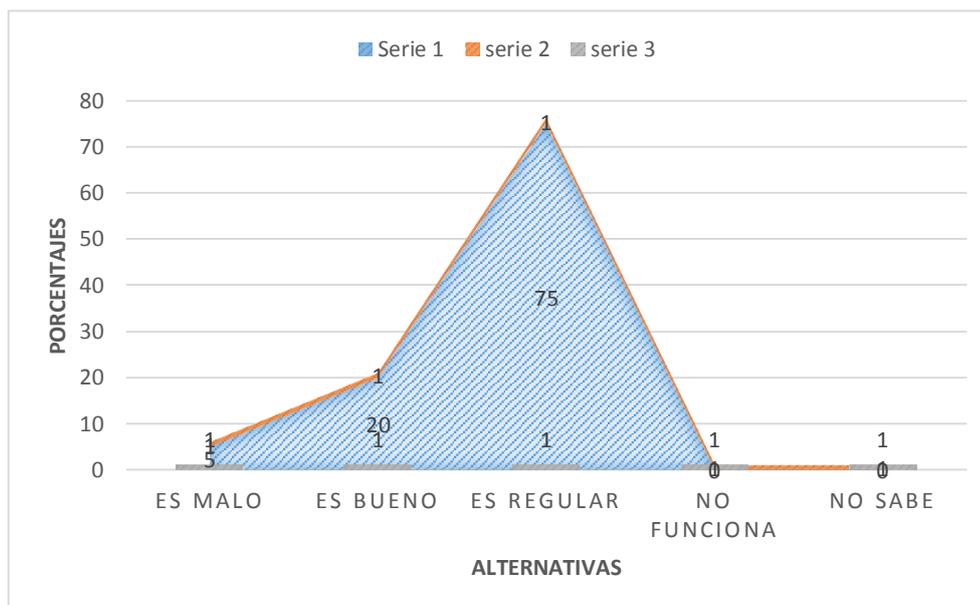


Figura 5. Conocimiento del Sistema de Control Interno

Fuente: Tabla 6

Según la figura 5, los entrevistados agregaron que el sistema de control interno difiere significativamente entre una UGEL y otra, de allí que es difícil emitir una opinión generalizada. Se tiene por un extremo a entidades con un sistema de control interno formal, con altos estándares de administración y que cuentan incluso con procesos certificados de acuerdo a normas internacionales (ISO 9000, ISO 14000) (Zelio, 2015) agrega: en el otro extremo una gran cantidad de entidades con un sistema de control interno informal, no estandarizado y que constituyen la gran mayoría en la realidad nacional tal como lo menciona (Hernández, 2008) tal es el caso de las UGELs que no están aún reconocidas por la Contraloría General de la República.

### Pregunta N° 02:

#### ¿Cómo está implementado el Sistema de control interno actual?

Contestaron que depende de las entidades, por ejemplo, si se habla de las UGELs con bastante población, la confusión de que el control interno lo realiza la Oficina de control interno es muy difundida. Uno de los grandes problemas que tienen estas instituciones son sus remuneraciones bajas, especialmente los que se encuentran bajo el régimen de la Ley 276. (Ley de bases de la Carrera Administrativa) (Sotomayor, 2009).

En cambio, si hablamos de otras que están bajo la Ley 728 (Ley de Productividad y Competitividad Laboral), la situación cambia, es decir son menos burócratas, aunque las irregularidades existen como en todo el aparato estatal. Se dice que el día que el personal comience a ganar más dinero fruto de los avances del país la corrupción debería bajar tal como menciona, Sánchez (2007).

Sin embargo, Montes (2014) afirma que, si se tuviera conocimiento de las leyes de control interno y un sistema de control gubernamental además de la ejecución de gastos que realiza toda entidad pública el destino de una corrupción se vería truncada. Todo sistema depende de las personas y si estas quieren quebrar el sistema lo “rompen” coludiéndose de manera fácil para realizar irregularidades. Agregaron que el sistema de control interno actual se encuentra implementado en la estructura y en los procesos de cada UGEL, independientemente de que éstos estén identificados o no, y de que estén conscientes o no de que el control interno es también un proceso (Elorreaga & Gorostiaga, 2002).

### **Pregunta N° 03**

#### **¿El sistema de control interno actual contribuye a la economía del control gubernamental?**

Resumimos que el sistema de control interno actual, en algunas áreas está bien definido, pero no funciona de manera práctica en el resto de las áreas, es decir si alguien realiza una labor de control interno a criterio, lo más probable es que se sepa que está realizando algo que está normado, ya que las normas existentes son muy genéricas tal y como refiere (Meiggs, 1971).

Tabla 7

#### *Contribución a la Economía del Control Gubernamental*

<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
SI	16	83
NO	04	17
¿NO SABE? No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados entrevistas a funcionarios de las UGELS

ME: (0.05, 1)=3.84  $X^2=6.93$

En la tabla 7, Observamos que un 17% no está de acuerdo que el SCI contribuye en la economía del CG. por otro lado el 83% asegura que si contribuye económicamente; Esta respuesta confirma la percepción que tiene la ciudadanía de la forma como se desenvuelven las actividades en el sector público, sobretodo dentro de las Unidades de Gestión Educativa Local en la Región Puno.

A su vez agregaron que el sistema de control interno actual, en algunas áreas está bien definido, pero no funciona de manera práctica en el resto de las áreas, tal como menciona Liñán *et al.* (2008), es decir si alguien realiza una labor de control interno a criterio, lo más probable es que se sepa que está realizando algo que está normado, ya que las normas existentes son muy genéricas. Refirieron también que el sistema de control interno contribuiría a la economía del control gubernamental siempre y cuando el costo del control no sea igual ni exceda el beneficio que de él se obtiene tal como lo define (Núñez, 2019). A la prueba de Chi-cuadrado existe diferencia significativa ( $p \leq 0,05$ ).

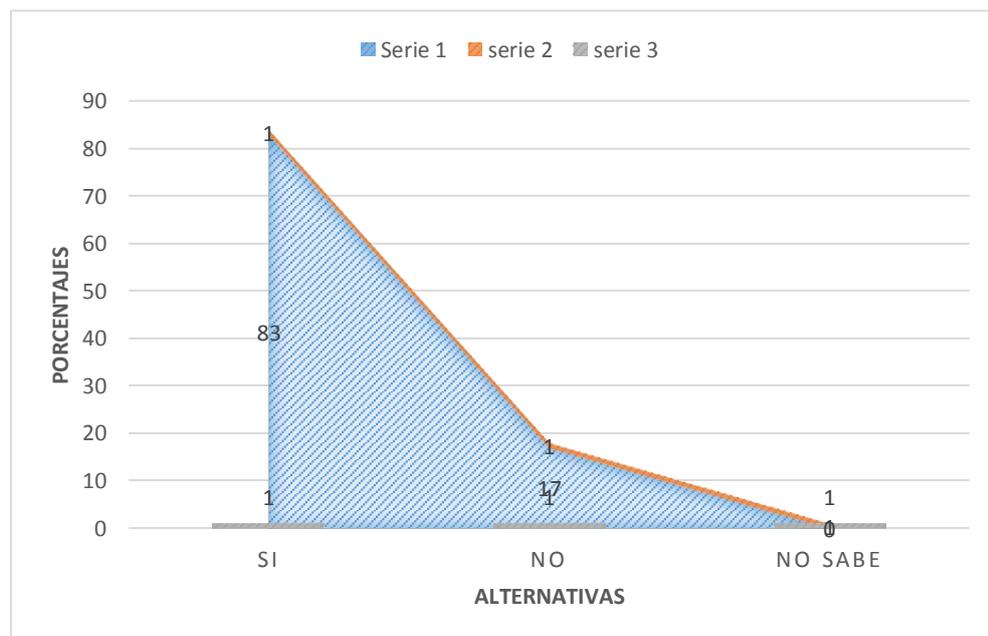


Figura 6. Contribución a la Economía del CG

Fuente: Tabla 7

#### Pregunta N° 4

**¿Conoce la nueva estructura del Sistema de Control Interno aprobada con la Ley 28716 y las Normas de Control Interno aprobadas con la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, ¿cuál considera usted son sus principales aportes?** Respondieron que los principales aportes son cuatro: (i) la adopción de

un estándar internacional hecho sobre las mejores prácticas internacionales, me refiero al informe COSO, el mismo que viene siendo promocionado desde INTOSAI y adoptado por sus miembros; (ii) un mayor énfasis en una gestión por procesos; (iii) la inclusión de la administración de riesgos como parte de la gestión de las entidades; y (iv) la regulación del sistema de control interno, dejando la regulación específica de cada sistema administrativo a cargo de los respectivos órganos competentes y de las entidades mismas tal como menciona (Barbarán, Implementación del control interno en la Gestión Institucional del cuerpo general de Bomberos Voluntarios del Perú, 2013); Además desconocían la estructura y algunas normativas que se deben implementar en su UGEL, probablemente, esto se debió a que, no obstante el marco normativo exige la participación innegable del titular, funcionarios y todo el personal, estos no participan activamente en su implantación, quizás porque se desconocen los beneficios que éste nos brinda, consideramos que ello, se debe a la poca investigación y difusión sobre su aplicación tal y como lo menciona (Estucom, 2009).

Por otro lado, Ríos (2009) aduce que, la administración pública ha diseñado una serie de acciones orientadas a mejorar el desempeño de las áreas que administran los recursos financieros - materiales y a promover la transparencia en la actuación de dichas unidades. Así mismo, las políticas de rendición de cuentas ofrecen a los ciudadanos instrumentos para garantizar el honesto manejo de los recursos públicos en las dependencias y entidades.

Concluimos que el desconocimiento de las normas emitidas por la Contraloría General de la Republica referido a la implementación de un sistema de control interno para un mejor manejo del control gubernamental hace que no se pueda avanzar en el fortalecimiento y con ello a la erradicación de la corrupción y fraude que existe en las UGELs de la Región Puno.

#### **Pregunta N° 05**

**¿La adecuada implementación y conocimiento del Sistema de control interno de las UGELs propicia la eficacia y eficiencia del control gubernamental?**

Contestaron que definitivamente el implementar, difundir y sensibilizar el conocimiento de las normas de control interno a todo el personal ayudará a la

eficacia y eficiencia de las operaciones y por ende a las efectividades del control gubernamental, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8

*Eficacia y Eficiencia del Control Gubernamental*

<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
SI	19	95
NO	01	05
¿NO SABE? No responde	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados entrevistas a funcionarios de las UGELS

$$ME: (0,05, 1)=3.84 \times^2 = 392.46$$

En la tabla 8, definitivamente un 95% si considera positiva la eficiencia y eficacia del control gubernamental y que tan solo el 05% opina lo contrario, lo que confirma que la implementación del SNC propician a una buena eficiencia y eficacia del control gubernamental tal como lo refiere la Ley 27785 (2009), la Contraloría General define que el Sistema de Control Interno, comprende el: "...conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de los objetivos como: procesar y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;

Al análisis de Chi-cuadrado existe diferencia significativa ( $p \leq 0.05$ ).

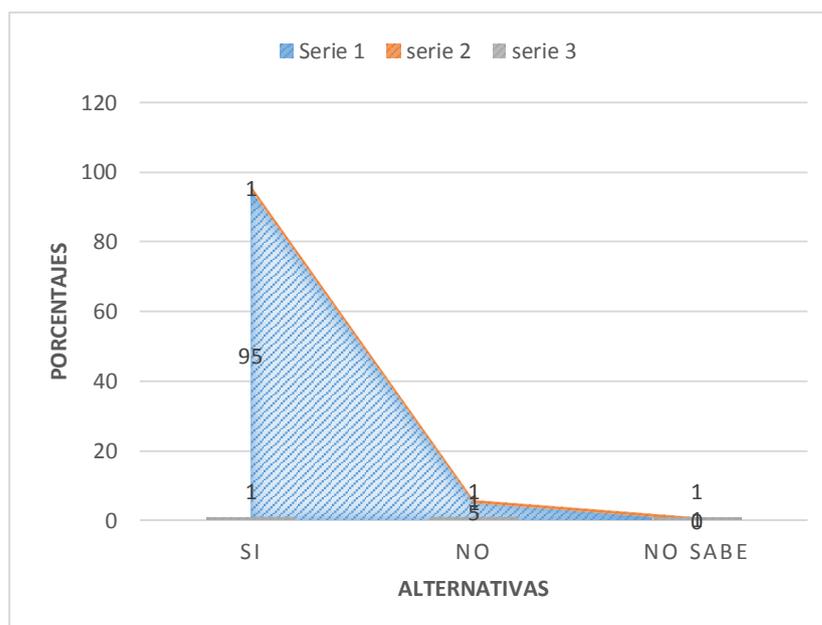


Figura 7. Eficiencia y Eficacia del CG  
Fuente: Tabla 8

A la pregunta realizada, contestaron que definitivamente el implementar, difundir y sensibilizar el conocimiento de las normas de control interno a todo el personal ayudará a la eficacia y eficiencia de las operaciones y por ende a las efectividades del control gubernamental, así como refiere Liñán *et al.* (2008).

Agregaron que definitivamente sí, porque se debe recordar que el control gubernamental, dependiendo de quién lo ejerce, se clasifica en interno y externo tal como lo señala la Ley 27785-CGR (2009).

En consecuencia, el primer frente de control gubernamental es la entidad misma y si éste falla, afecta necesariamente la eficacia y eficiencia del control externo.

### Pregunta N° 06

**¿Cree usted que con un Programa de Capacitación sobre el Sistema de Control Interno y su respectivo monitoreo se tendría mejores resultados de control gubernamental?**

Aseguran que se lograrían muy buenos resultados si esa capacitación se diera de manera práctica, es decir fundamentalmente con casos reales y prácticos, porque repetir una norma es un poco tedioso, ya que todo el mundo la puede leer, pero aplicar: muy pocos tal y como menciona Vásquez (2015), además consideran que solo constituye la etapa inicial relacionada con sensibilizar y concientizar, ya que

existe un cambio cultural que debe reflejarse finalmente en un cambio estructural para la organización (Castillo, 2009).

Por otro lado aseguraron que si se aplicarían los sistemas de control interno tendrían mejores resultados de un control gubernamental para poder tener un plan de organización y proteger los activos tal como lo menciona Vásquez (2015), donde concluye que un sistema de control interno consiste en el plan de organización y todas las medidas y métodos coordinados dentro de una entidad con fines de:

1. Proteger los activos y evitar desembolsos no autorizados.
2. Evitar el uso impropio de recursos; Evitar en incurrir en obligaciones impropias;
3. Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos financieros y administrativo.
4. Evaluar las eficiencias administrativas; y medir la observación a la política prescrita por la administración. Este “sistema” en realidad se encuentra integrado en todos los sistemas administrativos de apoyo.

#### **4.2.2 Presentación, Análisis e Interpretación de la Encuesta**

- a. Con el propósito de dar cumplimiento al Segundo Objetivo:

**“Difundir los componentes de la estructura del control Interno, con la finalidad de fortalecer el Sistema de Control Interno en las Unidades de Gestión Educativa Local de la región Puno”**

Es preciso indicar que fueron encuestados 137 personas de diversas UGELs, a nivel Regional, las mismas que estuvieron compuestas por directores, funcionarios, administrativos y docentes que laboran actualmente;

En la siguiente tabla; efectuamos un análisis para identificar los componentes de Control Interno con la finalidad de fortalecer el Sistema de Control Interno:

Tabla 9

*Personal encuestado*

<b>Funcionarios y personal</b>	<b>N° de encuestados</b>
Directores de la UGELs	09
Personal administrativo de las UGELs	37
Personal de OCI en las UGELs	20
Profesores de la Instituciones Educativas	71
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>

**Interrogante N° 01**

Tabla 10

*Opinión sobre quién realiza Control Interno en su UGEL*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a) La Oficina de Control Interno	93	67,88
b) Las autoridades	35	25,55
c) La Contraloría General de la República	06	4,39
d) Los auditores externos	03	2,18
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

$$ME: (0.05, 3) = 7.81 \quad X^2 = 38.15$$

Al analizar las respuestas del interrogante N° 01: ¿En su organización diga usted, quién realiza el control interno? Un grupo de 93 opinaron que los que realizan el control interno en su organización es la Oficina de Control Interno, seguido por 35 quienes manifiestan que lo realizan las autoridades, funcionarios y trabajadores de acuerdo a sus funciones; seguidos por un grupo de 03 que indicaron que lo realizan los auditores externos; y 6 consideraron que lo realiza la Contraloría General de la República. Agregaron que el Control Interno difiere significativamente entre una UGEL y otra, de allí que es difícil emitir una opinión generalizada. Tal como lo define Estucom (2009). Se tiene por un extremo a entidades con un sistema de control interno formal, con altos estándares de administración y que cuentan incluso

con procesos certificados de acuerdo a normas internacionales (ISO 9000, ISO 14000) y Zelio (2015); y en el otro extremo una gran cantidad de entidades con un sistema de control interno informal, no estandarizado y que constituyen la gran mayoría en la realidad nacional tal como menciona Hernández (2008), esto refleja en las UGELs que no están aún reconocidas por la CGR. Al análisis estadístico existe diferencia a la prueba de chi-cuadrado ( $p \leq 0.05$ ).

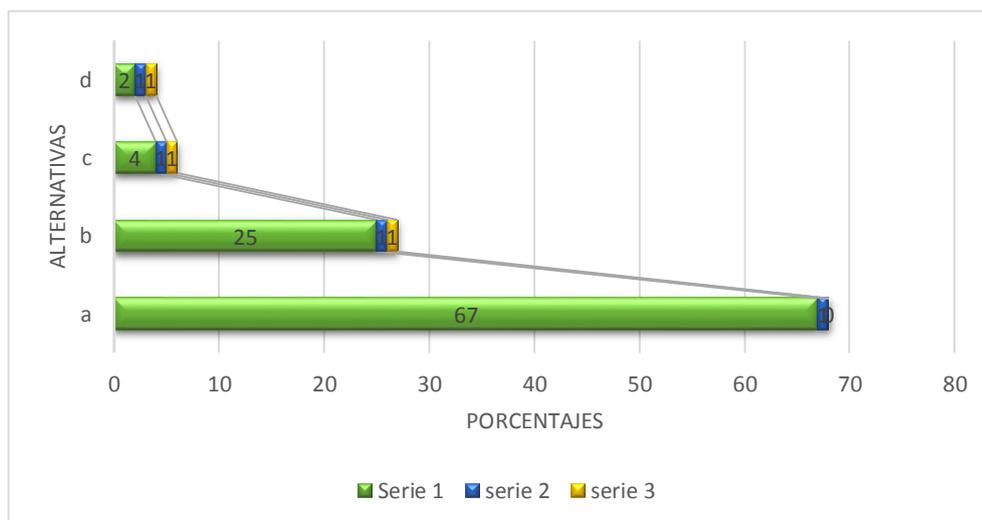


Figura 8. Encargados de realizar CI

Fuente: Tabla 10

Como se puede apreciar en la figura N° 08: el 67 % señalan que realizan el control interno en su organización los de la OCI, 25% manifiestan que lo realizan las autoridades, funcionarios y trabajadores de acuerdo a sus funciones; el 04% indicaron que lo realizan los auditores externos; y 02% consideraron que lo realiza la Contraloría General de la República.

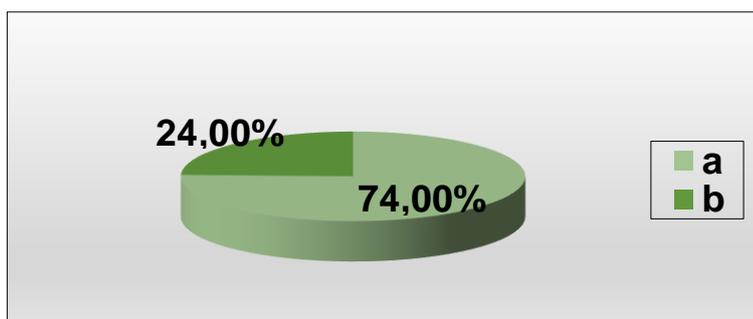


Figura 9. ¿Quién realiza el Control Interno?

Fuente: Figura 8

Agrupando respuestas observamos en la figura 9. Que el 74% de los encuestados desconocen que las autoridades, funcionarios y trabajadores de las organizaciones

públicas de acuerdo a sus funciones son los responsables de realizar el control interno tal como lo señala la Ley 28716 / LCI-EP (2006) en las UGELs, y sólo el 24% lo tiene claro, confirmando la realidad de la problemática planteada.

### Interrogante N° 02

Tabla 11

#### *Opinión sobre la definición de control interno*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a) Un conjunto de métodos, planes, mecanismos políticas e incluso la actitud del titular a favor del control	39	28.46
b) Un proceso continuo realizado por toda la organización para tener la seguridad razonable que se va cumplir los objetivos d control interno	24	17.53
c) Un proceso integral realizado por el titular, gerentes y trabajadores de una organización para enfrentar riesgos, tener una seguridad razonable que se va cumplir la misión y los objetivos estratégicos de control interno.	67	48.91
d) No precisa	7	5.10
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

$$M.E: (0.05, 3) = 7.81 \quad X^2 = 14.18$$

Al analizar la interrogante N° 02: ¿La definición de “Control Interno” según las nuevas Normas de Control Interno es?.,; Un grupo mayoritario de 67 encuestados contestó que la definición de control interno es un proceso integral...; un 39 manifiestan que significa un conjunto de métodos...; seguido por un grupo de 24 indicaron que es un proceso continuo...; y solo 7 no precisan.

Todo sistema depende de las personas y si estas quieren quebrar el sistema lo “rompen” coludiéndose de manera fácil para realizar irregularidades tal como señala Barbarán (2015). También indican que el control interno actual se encuentra implementado en la estructura y en los procesos de cada UGEL, independientemente de que éstos estén identificados o no, y de que estén conscientes o no de que el control interno es también un proceso Ley 28716 (2006).

Al análisis estadístico existe diferencia ( $p \leq 0.05$ ) respecto a la opinión sobre la definición del control interno.

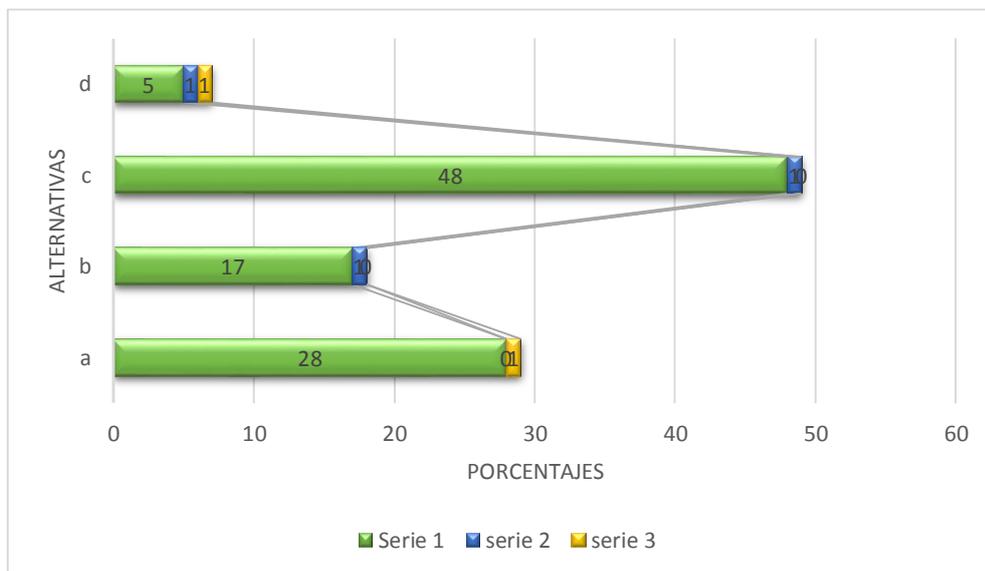


Figura 10. Definición de Control Interno

Fuente: Tabla 11

Como se puede apreciar en la figura 10. El 48.91 % señalan que la definición de control interno es un proceso integral...; el 28.46% manifiestan que significa un conjunto de métodos...; el 17.53% indicaron que significa un proceso continuo...; y el 5.10% no precisa.

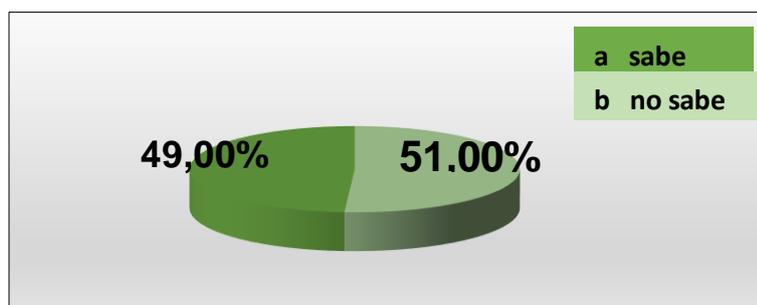


Figura 11. ¿Qué es el control interno?

Fuente: Figura 10

Agrupando las respuestas se puede observar la figura 11. A un 51% de los encuestados desconocen el verdadero significado de Control Interno, y sólo el 49% lo tiene claro, confirmando la realidad problemática planteada.

### Interrogante N° 03

Tabla 12

*Responsables de la implementación del Sistema de Control Interno*

<b>Alternativa</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a) La Contraloría General de la República	14	30.66
b) Los auditores internos de las UGELs	21	15.34
c) Las autoridades funcionarios y trabajadores de las organizaciones públicas de acuerdo a sus funciones	46	33.58
d) Todas las anteriores	13	9.48
e) a) y b)	15	10.94
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

ME:  $(0.05, 4) = 9.49$   $X^2 = 7.02$

Al analizar las respuestas de la interrogante N° 03: ¿Señale usted quiénes son los responsables de la implementación del Sistema de control interno en las UGELs de la Región?; obtenemos el resultado siguiente; Un grupo de 46 consideró que son las autoridades, funcionarios y trabajadores; seguido por 42 que contestaron que es la Contraloría General de la República, solo 21 indicaron que son los auditores internos; un grupo de 15 opinaron que son los auditores y 13 que opinaron que los responsables son los auditores y la entidad.

Resumimos que el sistema de control interno actual, tal como le define la CGR Ley N° 27785 (2009), en algunas entidades está claro de quienes son los responsables de su implementación, pero no funciona de manera práctica ya que si alguien realiza una labor de control interno a criterio propio, lo más probable es que crean que lo están realizando de acuerdo a lo normado, ya que las normas existentes son muy genéricas tal y como refiere Sánchez (2007). Además, concluye que todos los trabajadores de las entidades públicas deberían de conocer sobre las normas implementadas por la CGR y por tanto saber de quién o quiénes son los responsables de la implementación de un sistema de control interno para poder combatir contra la corrupción en el sector Gubernamental.

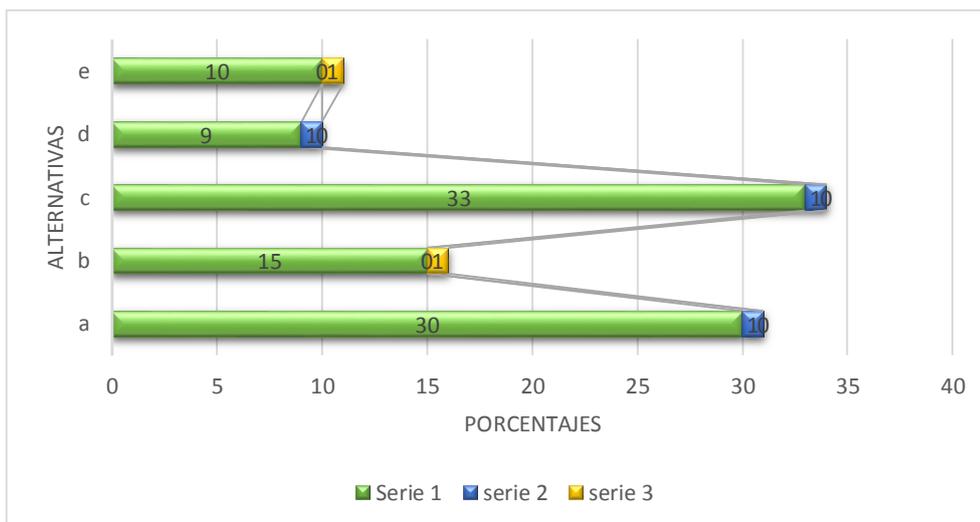


Figura 12. Implementación del SCI

Fuente: Tabla 12

En la figura 12. Se puede observar que el 33.58% de los opinó que son responsables las autoridades, funcionarios y trabajadores; el 30.66% contestaron que es la Contraloría General de la República, un 15% indicaron que son los auditores internos; el 13% opinaron que son los auditores y el 21% opinaron que los responsables son los auditores y la entidad. Al análisis estadístico no existe diferencia en la proporción sobre la opinión de los responsables de la implementación del Sistema de Control Interno ( $p > 0.05$ )

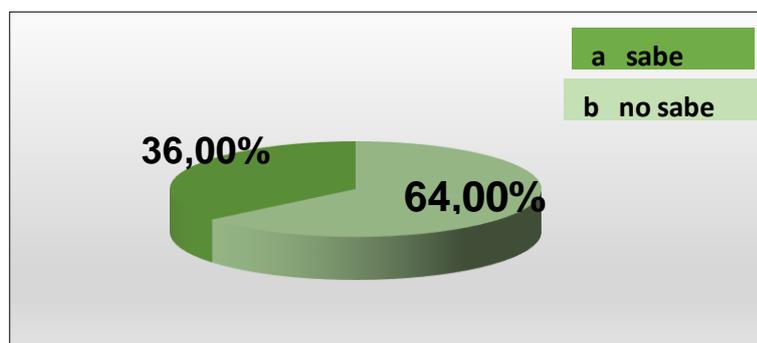


Figura 13. ¿Quiénes implementan el SCI?

Fuente: Figura 12

Consolidando las respuestas se puede observar en figura 13. Que el 64% de los encuestados desconocen que las autoridades, funcionarios y trabajadores de las organizaciones públicas de acuerdo a sus funciones son los responsables de implementar el sistema de control interno en las organizaciones públicas, y sólo el 36% lo tiene claro, confirmando la realidad problemática planteada.

### Interrogante 04

Tabla 13

*Opiniones sobre el verdadero significado de OCI*

Alternativas	Total Parcial	%
a) Oficina de Control Interno	49	35.76
b) Órgano de Control Institucional	56	40.87
c) Órgano de Control Interno	23	16.79
d) Todas las anteriores	09	6.58
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

ME:  $(0.05, 3) = 7.81$   $X^2 = 10.61$

Al analizar la interrogante N° 04 ¿Cuál el verdadero significado de OCI?, compuesta por 4 alternativas contestaron: Un grupo mayoritario de 56 encuestados contestó que OCI significa Órgano de Control Institucional; mientras 49 manifiestan que significa Oficina de Control Interno; un grupo de 23 que indicaron que significa Órgano de Control Interno; y 09 consideraron que todas las anteriores.

Con estos resultados podemos afirmar que desconocen el verdadero significado de OCI, que de acuerdo a la Contraloría General de la República (2012-2014), significa: Órgano de Control Interno. Entonces resumimos que, si se capacitaría y se motivaría en el tema se daría a conocer las funciones que realiza OCI dentro de la Entidad (CGR, 2009).

Al análisis estadístico existe diferencia en la opinión sobre el verdadero significado de OCI ( $p \leq 0.05$ ).

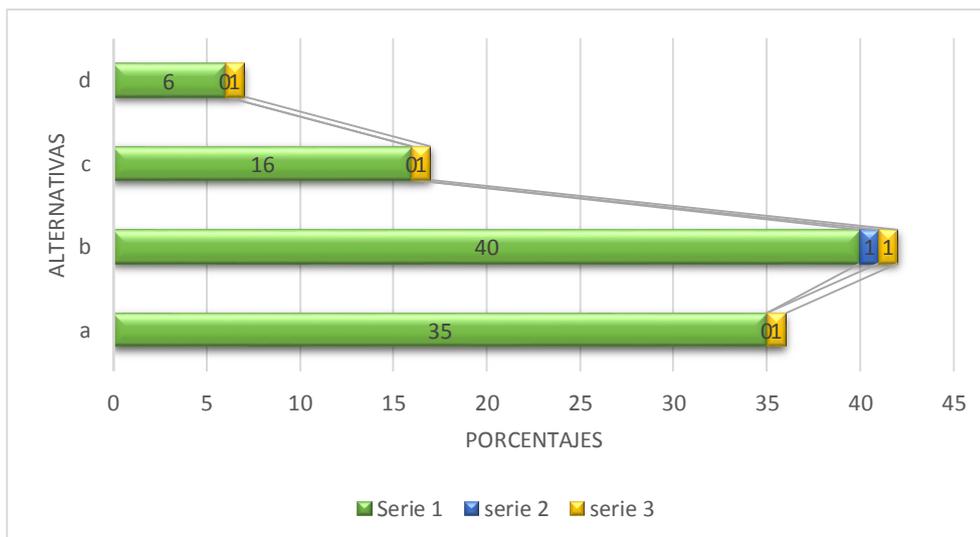


Figura 14. Significado de OCI  
Fuente: Tabla 13

Como se puede apreciar en la figura 14. El 40.87 % señalan que significa Órgano de Control Institucional; el 35.76% manifiestan que significa Oficina de Control Interno; el 16.79% indicaron que significa Órgano de Control Interno; y el 6.58% consideraron todas las anteriores.

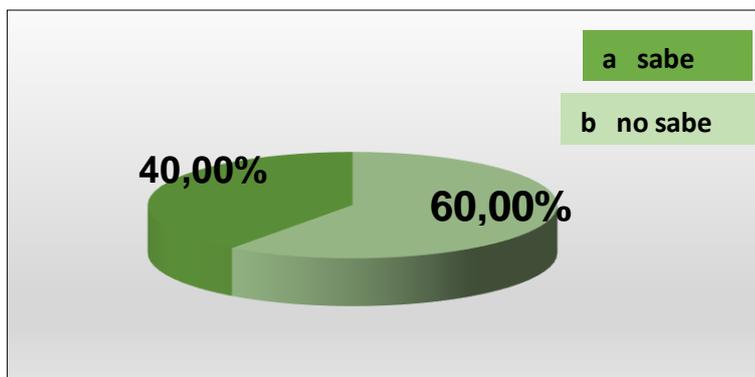


Figura 15. ¿Qué es OCI?  
Fuente: Figura 14

Agrupando las respuestas observamos que el 60% de los encuestados desconocen el verdadero significado de OCI, y sólo el 40% lo tiene claro, confirmando la realidad problemática planteada.

### Interrogante N° 05

Tabla 14

*Opinión sobre objetivos del control interno*

Alternativas	Total Parcial	%
a) Uno	07	5.10
b) Diez	11	8.03
c) Seis	21	15.33
d) No Precisa	98	71.54
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

ME:  $(0.05, 3) = 7.81$   $X^2 = 40.31$

Al analizar las respuestas del interrogante N° 05: ¿Según la Ley 28716, el sistema de control interno de las UGELs está compuesto por objetivos gerenciales del control interno? señale cuántos son: Un grupo de 98 manifestaron que no precisan sobre la cantidad de objetivos que tiene el control interno; seguido por 21 que manifestaron que son 6; seguido por un grupo de 11 que indicaron que son 10; y 7 manifestaron que sólo es 1.

Al análisis estadístico existe diferencia en la opinión sobre los objetivos del control interno ( $p \leq 0.05$ ).

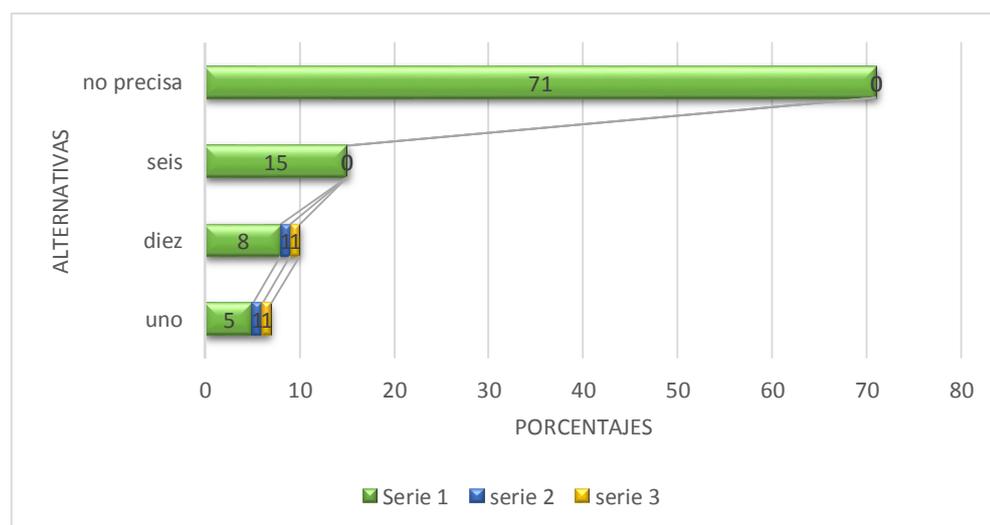


Figura 16. Objetivos de Control Interno

Fuente: Tabla 14

Definimos sus porcentajes, conforme se aprecia en la figura 16. El 71.54% señalan que no precisan; el 15.33% manifiestan que son seis; el 8.03% indicaron que son

diez; y el 5.10% manifestaron que es uno, confirmando la realidad problemática planteada. Por lo tanto, decimos que los encuestados desconocen el número de objetivos del control interno a pesar de estar normado en la Ley 28716, y en su minoría lo tienen claro, confirmando la realidad problemática planteada.

El control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza cada entidad cuyos objetivos son el logro de la eficacia y eficiencia de las operaciones y la fiabilidad de la información financiera tal como lo menciona Crispin (2012), por lo tanto decimos que los encuestados desconocen el número de objetivos del control interno a pesar de estar normado en la Ley 28716 CGR (2006) y en su minoría lo tienen claro, confirmando la realidad de la problemática planteada.

b. Con el propósito de dar cumplimiento al Tercer Objetivo:

**“Evaluar si los Directores, funcionarios y trabajadores de las Unidades de Gestión Educativa Local están debidamente capacitados y entrenados para ejercer el control gubernamental”**. Es preciso indicar que fueron encuestados 137 personas de diversas UGELs de la Región, tal como se refleja en la tabla 5; efectuamos un análisis para identificar los componentes de Control Gubernamental con la finalidad de conocer si están entrenados para ejercer el CG:

### Interrogante N° 06

Tabla 15

*Opinión sobre los responsables de ejecutar el Control Gubernamental*

Alternativas	Total Parcial	%
a) La Contraloría General de la República	46	33.58
b) Los auditores internos de las UGELs	06	4.39
c) Las autoridades, funcionarios y trabajadores de las organizaciones públicas de acuerdo a sus funciones	14	10.22
d) Todas las anteriores	38	27.73
e) a) y b)	33	24.08
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

ME: (0.05, 4)= 9.49  $X^2 = 8.23$

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia, y verificación de los actos y resultados de la gestión pública en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los bienes del Estado, así como el cumplimiento de Leyes y lineamientos establecidos en la Ley 27785 art. 9° (CGR, 2009) Además, saben que todos son responsables de su ejecución pero que les falta mayor capacitación y conocimiento de las Leyes para poder realizar una buena intervención según refiere Chapman (1965).

Al analizar el interrogante N° 06 ¿Diga usted quiénes son los responsables de ejecutar el control gubernamental?: Un grupo mayoritario de 46 opinaron que los responsables son los de la Contraloría General de la República; un segundo grupo de 38 considera que los responsables son TODOS; a su vez son 03 consideran que son los auditores, seguido por 14 que consideran que son las autoridades, funcionarios y trabajadores; y 06 opinan que los responsables son los auditores internos.

Al análisis estadístico de chi cuadrado no existe diferencia sobre la opinión de los responsables ( $p > 0.05$ ).

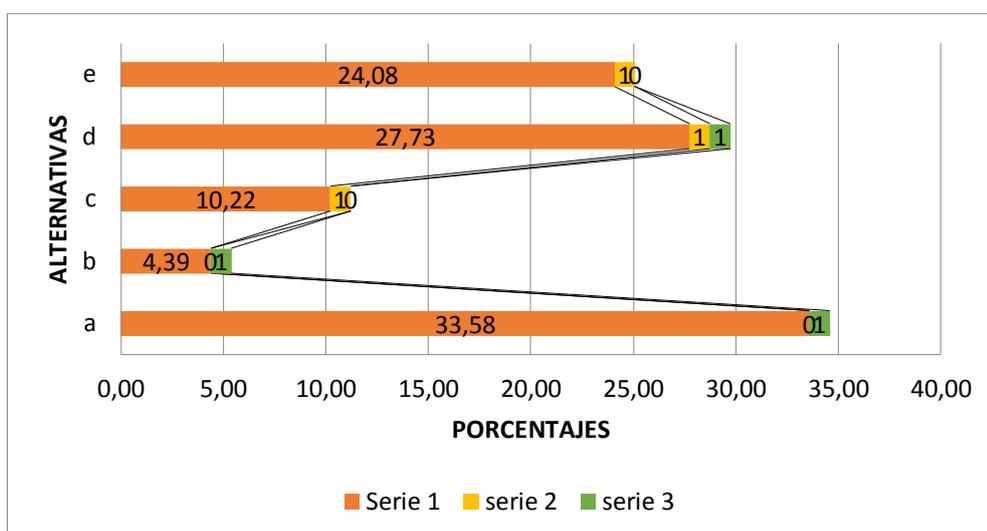


Figura 17. Responsables de Ejecutar el C.G.  
Fuente: Tabla 15

Como se aprecia la figura 17 el 33.58% del personal encuestado coincidieron que los responsables son los de la Contraloría General de la República; el 27.73% considera que los responsables son TODOS (auditores y funcionarios); el 24.08% que consideran que son los auditores; seguido por el 10.22% que consideran que

son las autoridades, funcionarios y trabajadores; y el 4.39% opinan que los responsables son los auditores internos.

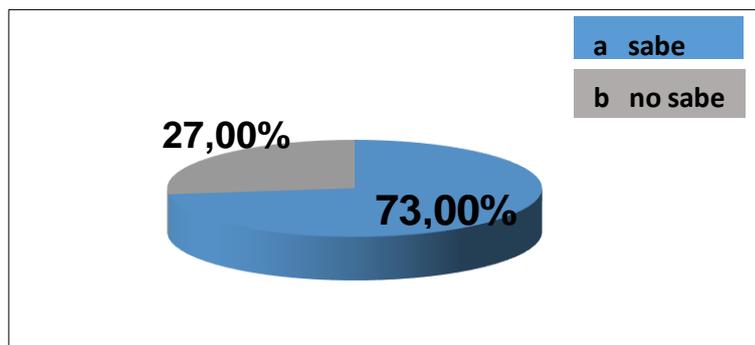


Figura 18. ¿Quién ejecuta el Control Gubernamental?

Fuente: figura 17

Consolidando las respuestas se puede observar en la figura 18. Que el 73% de los encuestados desconocen que TODOS son los responsables de ejecutar el control gubernamental, y sólo el 27% lo tiene claro, confirmando la realidad problemática planteada.

### Interrogante N° 07

Tabla 16

*Opinión sobre control gubernamental si es; interno y externo*

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	122	89.05
b) No	15	10.95
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

$$ME: (0.05, 1) = 3.84 \quad X^2 = 41.78$$

Al analizar las respuestas de la interrogante N° 07: ¿El control gubernamental está clasificado en control interno y control externo?, compuesta por 2 alternativas contestaron: Un grupo de 122 manifestaron que el control gubernamental si estaba clasificado en control interno y control externo mientras tan solo 15 indicaron que No. Asimismo, como se muestra en la figura 13. Se aprecia que el 89.05 % manifiesta que Si, mientras el 10.95 % que No. Al análisis estadístico existe diferencia en la opinión sobre la clasificación del control gubernamental ( $p \leq 0.05$ ).

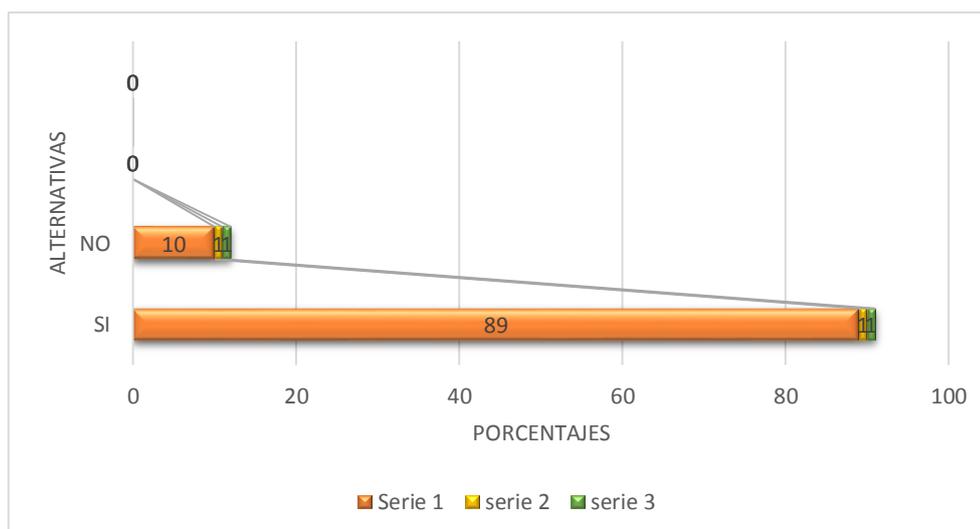


Figura 19. Clasificación del CG

Fuente: Tabla 16

Podemos expresar que mayoritariamente los encuestados coinciden que el control gubernamental se clasifica en control interno y control externo puesto que su desarrollo constituye un proceso integral permanente (CGR, 2009).

### Interrogante N° 08

Tabla 17

*Opinión sobre el fortalecimiento del sistema de control interno, contribuye a viabilizar el control gubernamental*

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	135	98.55
b) No	02	1.46
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las

ME: (0.05, 1) = 3.84  $X^2 = 64.56$

Al analizar las respuestas de la interrogante N° 08: ¿El fortalecimiento del sistema de control interno contribuye a viabilizar el control gubernamental? Al cual, un grupo de 135 representando al 98.55% de los encuestados manifestó que el SCI SI contribuye a viabilizar el control gubernamental y tan solo 02 personas representando al 1.46% indicaron que No.

Si tuvieran un sistema de control interno bien implementado y conocimiento del control gubernamental RCG N° 114-2003-CG. Además de las funciones que

cumple cada una de ellas se daría una buena viabilizarían del Control Gubernamental aplicando sus principios que rigen el ejercicio de control, dichos principios son de observancia obligatoria por todos los órganos de control que solo pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General (CGR, 2009).

Al análisis estadístico existe diferencia en la opinión sobre el fortalecimiento del control gubernamental ( $p \leq 0.05$ ).

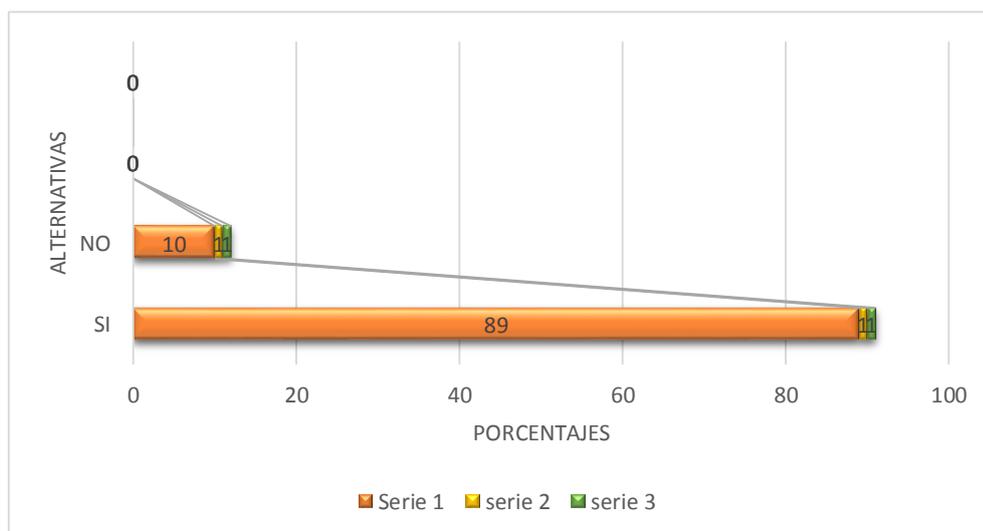


Figura 20. Fortalecimiento del SCI y viabilizarían del CG  
Fuente: Tabla 17

### Interrogante N° 09

Tabla 18

*Opinión sobre un principio de Control Gubernamental*

Alternativas	Total Parcial	%
a) La Subjetividad	38	27.33
b) La inflexibilidad	06	4.39
c) La oportunidad	46	33.58
d) Todas las anteriores	14	10.22
e) a) y b)	33	24.08
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las

ME:  $(0.05, 4) = 9.49$   $X^2 = 8.23$

Al analizar las respuestas en la tabla 18, sobre ¿Cuál de estos es un principio del control gubernamental?, compuesta por 4 alternativas; Un grupo mayoritario de 46 encuestados opinó que la oportunidad es un principio del control gubernamental; seguido por 14 que manifiestan que son todas las alternativas planteadas, seguido

por un grupo de 38 que indicaron que es la subjetividad; y 06 manifestaron que es la inflexibilidad.

De acuerdo al gráfico N° 21, podemos apreciar que el 33.58 % opinan que la oportunidad es un principio del control gubernamental, el 10.22 % manifiestan que son todas; el 27.33 % indicaron que es la subjetividad; y el 12 % manifestaron que es la inflexibilidad. Al análisis estadístico de chi cuadrado no existe diferencia sobre la opinión de los responsables ( $p > 0.05$ ).

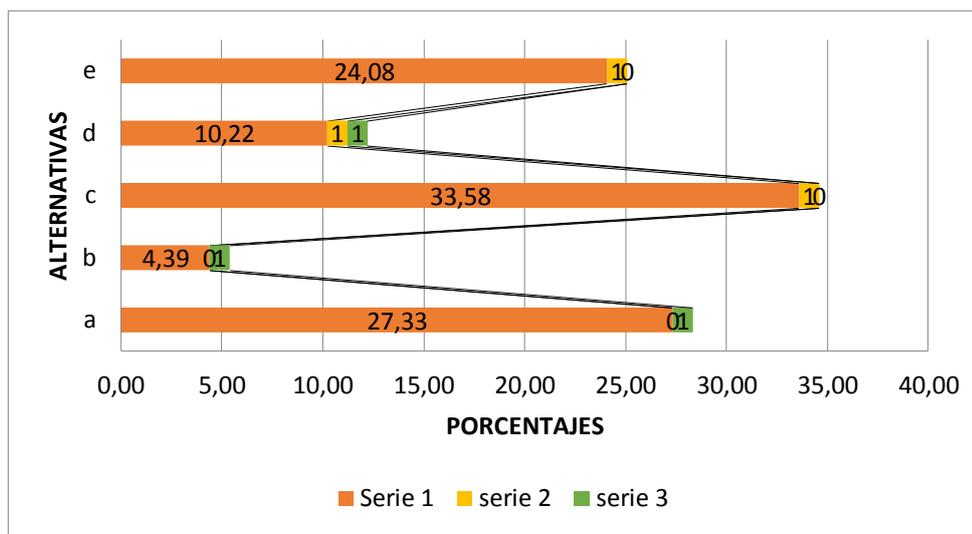


Figura 21. Principio de Control Interno  
Fuente: Tabla 18

El Control Gubernamental es Interno y Externo lo cual su desarrollo constituye un proceso integral y permanente tal como lo indica la Ley 27785 CGR (2009) el Art. 9° de esta Ley señala a los principios del control gubernamental la cual son 19 y dentro de ellos está el de la OPORTUNIDAD, por lo tanto a las respuestas obtenidas podemos afirmar que en su mayoría desconocen de cuáles son los principios por lo tanto con una buena implementación de programas de capacitación se podrá fortalecer un Sistema de Control Interno en las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región.

Referido a los principios de control gubernamental no todos los trabajadores conocen cuales son las emitidas en las normativas por falta de capacitación por tanto llevando a poco interés de conocer las normas, por tanto el proceso administrativo de una entidad está compuesto por la planeación, organización, dirección, coordinación y control. El control, es parte de la gestión, no es un elemento diferente. El control se realiza sobre algo. Ese algo lo constituye la planeación y la

ejecución de las actividades institucionales. El control puede ser interno o externo. En uno u otro caso se vale de dos instrumentos como los son la auditoría interna y auditoría externa como indican (Whittington, 2000).

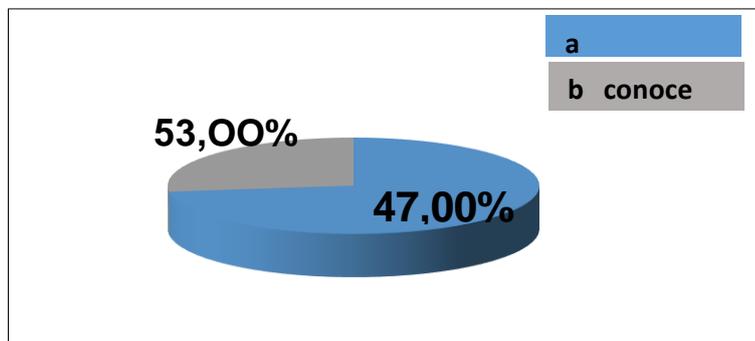


Figura 22. Principio de CG

Fuente: Figura 21

Asimismo, agrupando las respuestas se puede observar en la figura 22 que el 47% de los encuestados desconocen los principios del control gubernamental señalando como válidos a la subjetividad, inflexibilidad y todas las anteriores, y el 53% lo tiene claro, siendo esta situación una llamada de atención, lo cual confirmada la realidad problemática planteada.

### Interrogante N° 10

Tabla 19

*Opinión sobre el ambiente de control, es componente fundamental del Control gubernamental*

Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	120	87.59
b) No	17	12.41
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

$$ME: (0.05, 1) = 3.84 \quad X^2 = 38.72$$

Al analizar las respuestas de la interrogante N° 10 ¿En su opinión el ambiente de control es un componente fundamental para el control gubernamental? Compuesta por 2 alternativas contestaron: Un grupo de 120 encuestados manifestaron que SI el ambiente de control es un componente fundamental para el control

gubernamental y un grupo de 17 manifestaron que NO. Representando al 87.59% a la mayoría y un 12.41 en minoría, tal y como se muestra a continuación.

Al análisis estadístico existe diferencia en la opinión sobre el ambiente de control componente fundamental del control gubernamental ( $p \leq 0.05$ ).

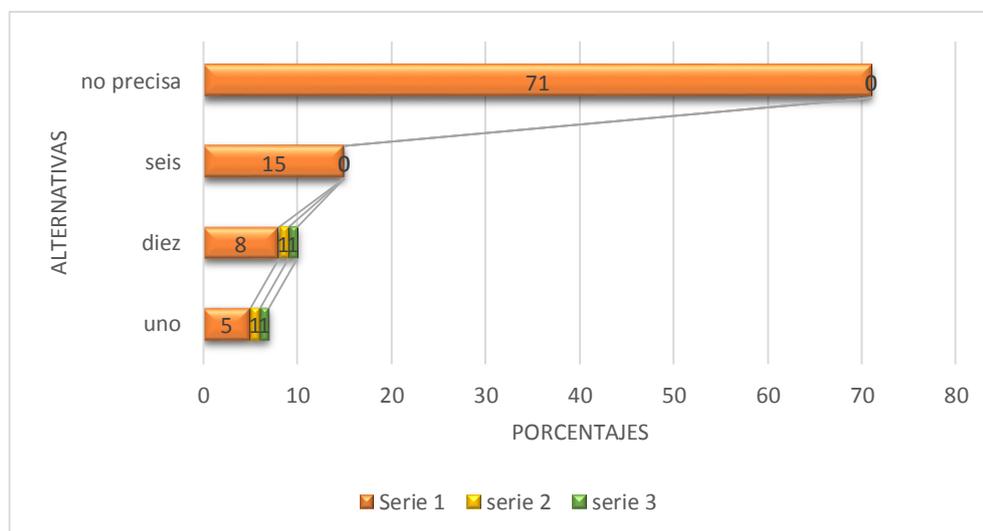


Figura 23. Ambiente de control, componente del CG  
Fuente: Tabla 19

Un ambiente de control es función de toda entidad en la complejidad de sus operaciones además del resguardo de los recursos y evitar errores y fraudes es responsabilidad primordial de los funcionarios y mantener un sistema de control indispensable para cumplir con las metas según refiere Estucom (2009).

### Interrogante N° 11

Tabla 20

*Opinión sobre si el funcionario y trabajador de las UGELs; están debidamente capacitados para ejercer el control gubernamental*

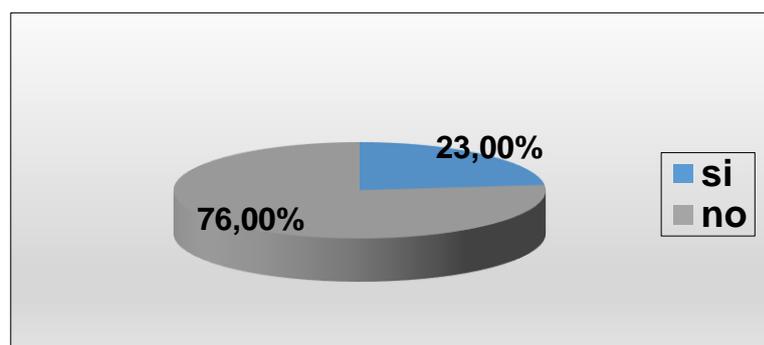
Alternativas	Total Parcial	%
a) Si	32	23.36
b) No	105	76.64
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados encuestas a funcionarios y personal de las UGELs

ME: (0.05, 1) = 3.84  $X^2 = 41.78$

Al analizar las respuestas de la interrogante N° 11: ¿El funcionario y trabajador de la UGEL está debidamente capacitado para ejercer el control gubernamental?; Un grupo de 105 que es el 76.64% de los encuestados manifestaron que el funcionario y el trabajador de la UGEL NO están debidamente capacitados para ejercer el control gubernamental y un grupo de 32 igual al 23.36% manifestaron que SI;

De acuerdo a Vila (2010), su principal conclusión se orientó a resaltar la propuesta, en el sentido de que ésta se constituye en un aporte importante en la gestión que se lleva a cabo a nivel de las ejecuciones presupuestales dentro de los programas sociales; para así optimizar los recursos destinados a estos programas y cumplir con el objetivo que tienen los mismos; por tanto podemos afirmar que los funcionarios no están capacitados para ejercer un control gubernamental. Al análisis estadístico no existe diferencia en la opinión sobre la clasificación del control gubernamental ( $p > 0.05$ ).



*Figura 24.* ¿El funcionario de la UGEL está capacitado para ejercer el C.G.?  
Fuente: Tabla 20

De acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados afirmamos que no tienen conocimiento de lo que es CONTROL GUBERNAMENTAL y de las funciones que cumple dentro de la Entidad tal como lo señala la Ley 27785 CGR.

Barbarán (2015) concluye que; si sabemos que el ejercicio de CG por el sistema de las entidades se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la CG la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso en función a la naturaleza y objetivos trazados para su ejecución, dicha regulación permitirá la evaluación por los órganos de control de la gestión de las Entidades y sus resultados.

Entonces diremos que el personal que labora aún no está capacitado para ejercer el control gubernamental dentro de su entidad, lo que nos lleva a proponer un plan de

capacitación y fortalecimiento para dar a conocer la implementación del control interno y con ello la ejecución de un control gubernamental.

### 4.3 Contrastación y verificación de las hipótesis

Granville y Mallick (2004); Badillo, Reverte y Rubio (2010) Para contrastar las hipótesis planteadas se usó las pruebas de significación sobre una media poblacional conocida se hizo uso de la prueba de probabilidad exacta de Fisher (1922) en la que nivel bajo es menor del 30% de la población.

#### 4.3.1 Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que: “La motivación es el eje principal para fortalecer el sistema de control interno, es por eso que se debe capacitar a las autoridades, funcionarios y servidores de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región Puno”, que desconocen que son los responsables directos de ejecutar el control gubernamental, y que no tienen claro de quienes son los responsables de la implementación del Sistema de Control Interno en sus propias organizaciones públicas, tal como se sustenta en el resultado de las hipótesis secundarias que se muestran a continuación:

La evaluación de las hipótesis secundarias constituye una confirmación de la hipótesis general que la respalda y se representa de la siguiente forma:

#### 4.3.2 Hipótesis secundaria a

El fortalecer, conocer, difundir y trabajar con los componentes del sistema de control interno nos permiten luchar frontalmente con la corrupción.

Tabla 21

*Evaluación de planes operativos*

El fortalecimiento del CI viabiliza el CG	Evaluación de planes operativos de las UGELs		TOTAL
	SI	NO	
SI	124	11	135
NO	02	00	02
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>11</b>	<b>137</b>

Fuente: Resultados entrevistas y encuestas realizadas

Según la tabla 21, la respuesta promedio a la pregunta: “¿El fortalecimiento del control interno contribuye a viabilizar el control gubernamental?” es **Sí**.

### Prueba para una muestra

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: la muestra es aleatoria simple
2. Estadística de prueba es:  
$$Z = \frac{\{(ad-dc)\}n/2\}^2}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $Z$  sigue una distribución aproximada de  $Z \leq 1.96$  con un nivel de confianza de 0.05
4. Regla de decisión: rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $Z$  es mayor a 1.96.
5. Cálculo de la estadística de prueba: al desarrollar la formula tenemos:

$$Z = \frac{\{(124 * 0) - (11 * 2)\}137/2\}^2}{(124)(11)(2)(135)}$$

$$Z = \frac{103229.5}{368280} = 0.28$$

6. Decisión de estadística: dado que de  $0.28 \leq 1.96$ , se acepta la  $H_0$

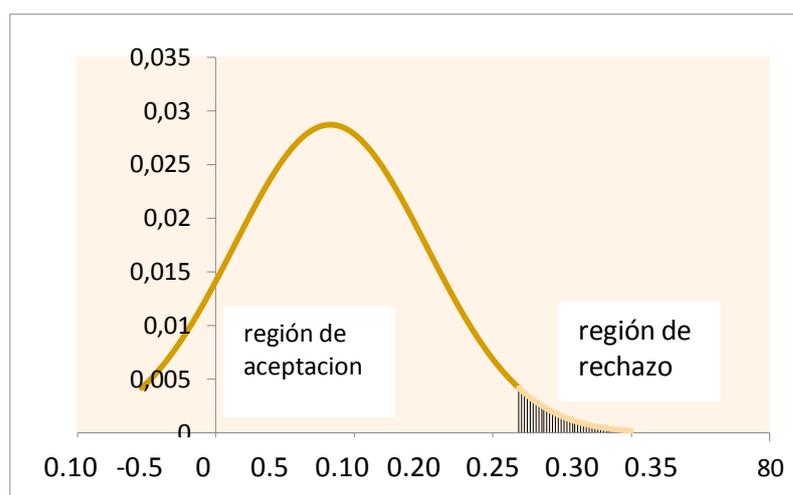


Figura 25. Decisión estadística de la tabla 21

En conclusión, podemos afirmar que “el fortalecer, conocer, difundir y trabajar con los componentes del sistema de control interno permite luchar frontalmente contra la corrupción.

### 4.3.3 Hipótesis secundaria b

El tener presente las normas de control interno, así como los objetivos del control interno, da una seguridad razonable que se va a realizar un adecuado control gubernamental.

Tabla 22

*Objetivos de control interno*

Objetivos de Control Interno	Evaluación de planes operativos de las UGELs		TOTAL
	Conoce	No precisa	
Conoce	07	32	39
No precisa	00	95	98
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>128</b>	<b>137</b>

Fuente: Resultados entrevistas y encuestas realizadas

Según este cuadro la respuesta promedio a la pregunta: “Según la ley 28716 Ley de Control Interno para las entidades del estado, el sistema de control interno de las organizaciones públicas está compuesto por objetivos gerenciales de control interno, señale cuántos son”: es **No precisa**.

### Prueba para una muestra

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento.

1. Suposiciones: la muestra es aleatoria simple.
2. Estadística de prueba es:

$$Z = \frac{\{(ad - dc)\}n/2\}^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $Z$  sigue una distribución aproximada de  $Z \leq 1.96$  con un nivel de confianza de 0.05
4. Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $Z$  es mayor a 1.96.
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la formula tenemos:

$$Z = \frac{\{(7 * 3) - (32 * 0)\}137/2\}^2}{(137)(32)(10)(39)}$$

$$Z = \frac{-10473989.8}{1709760} = -6.126$$

6. Decisión estadística: Dado que  $-6.126 \leq 1.96$ , se acepta la  $H_0$

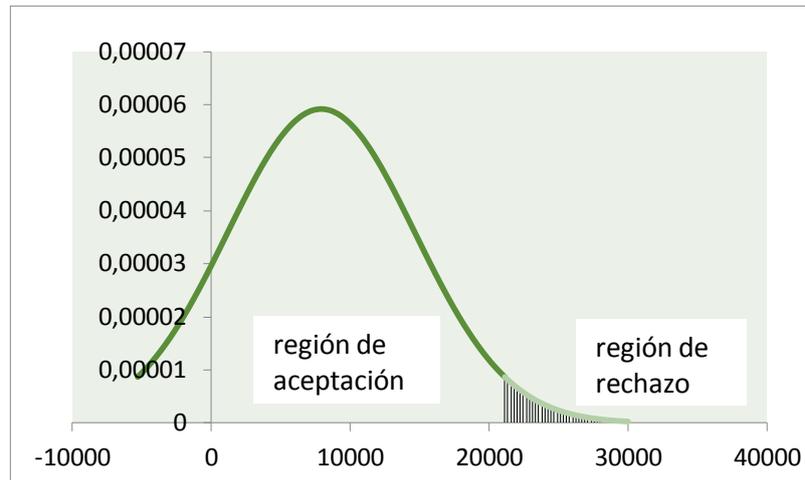


Figura 26. Decisión estadística de la tabla 22

En conclusión, podemos afirmar que tener presente las normas de control interno, así como los objetivos del control interno, da una seguridad razonable que se va a realizar un adecuado control gubernamental.

#### 4.3.4 Hipótesis secundaria c

Si los funcionarios y trabajadores públicos están debidamente capacitados y entrenados en control interno, entonces hay una seguridad razonable que se va a ejecutar con eficacia el control gubernamental.

Tabla 23

#### Capacitación de funcionarios

Los funcionarios estas capacitados	Evaluación de planes operativos de las UGELs		TOTAL
	SI	NO	
SI	32	00	32
NO	02	103	105
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>103</b>	<b>137</b>

Fuente: Resultados entrevistas y encuestas realizadas

## Prueba para la muestra

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento.

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$Z = \frac{\{(ad-dc)\}n/2\}^2}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $Z$  sigue una distribución aproximada de  $Z \leq 1.96$  con un nivel de confianza de 0.05
4. Regla de decisión: Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $Z$  es mayor a 1.96.
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la formula tenemos:

$$Z = \frac{\{(32 * 0) - (103 * 2)\}137/2\}^2}{(32)(103)(2)(105)}$$

$$Z = \frac{-2928528.96}{692160} = -4.231$$

6. Decisión estadística: Dado que  $-4.231 \leq 1.96$ , se acepta la  $H_0$

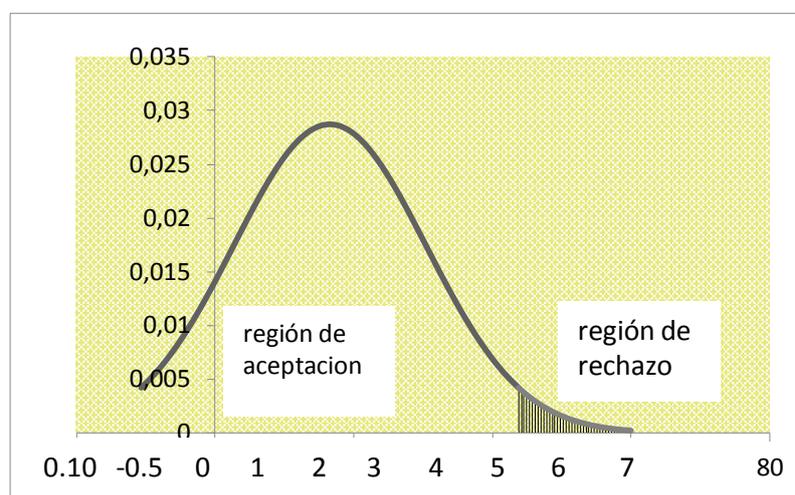


Figura 27. Decisión estadística de la tabla 23

En conclusión, podemos afirmar que, si los funcionarios y trabajadores públicos están debidamente capacitados y entrenados en control interno, entonces hay una seguridad razonable que se va a ejecutar con eficacia el control gubernamental.

#### 4.4 Discusión

Esta tesis tuvo como propósito identificar y describir los efectos del control gubernamental en el desarrollo de la gestión y control de las UGELs en la Región Puno, sobre todo, se pretendió demostrar que es importante la ejecución del control gubernamental en las entidades públicas para demostrar transparencia y confiabilidad en la realización de control interno por parte de autoridades y funcionarios estatales.

Respecto a los antecedentes de investigación mencionados, tenemos varios de ellos que hablan sobre el Control Interno tal es el caso por ejemplo Bacón (2007). Si nos referimos de manera general se convierte en un aliado poderoso del Control Posterior, pues el establecer Controles Internos, como es el establecimiento de procedimientos internos, prácticas de resguardo de la información o delimitación de responsabilidades, como nos muestra la investigación, permitirá que el Sistema Nacional de Control cuente con mayor seguridad en verificar cómo se está llevando a cabo “la gestión, la captación, el uso de los recursos y bienes de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región”

Esta tesis tuvo como propósito de fortalecer el Control Gubernamental bajo la modalidad del Control Interno en el desarrollo de la gestión de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región. Sobre todo, se pretendió demostrar que es importante la ejecución del SCI para demostrar transparencia y confiabilidad en la ejecución de los recursos públicos por parte de autoridades y funcionarios.

Asimismo, según las investigaciones de Barbarán (2013) incide que el conocimiento del control gubernamental es un aporte efectivo con el fin de reconfortar el sistema de control interno e impulsar la economía, eficiencia y eficacia en las entidades públicas; al respecto este hecho fue advertido en nuestra investigación este aspecto considerado en la estructuración del instrumento que se utilizó en el trabajo de investigación.

Por otra parte, estudios de Hidalgo (2007) y Larrea (2017) remarcan; el Sistema de Control Interno es una necesidad administrativa que todo ente económico necesita si llegara a implementarse de manera eficiente se habrá logrado que las dependencias responsables establezcan y, en su caso, actualicen las políticas, procedimientos y sistemas específicos de control Gubernamental, así como un impulso gradual a la cultura del autocontrol y autoevaluación.

Asimismo, existe trabajos referido al control gubernamental realizado como una herramienta para el mejor manejo del control interno, tal es el caso de Barbarán (2015), así como también lo manifiestan Sánchez y Jaramillo (2017),

Entre otros; al respecto, es de precisar que para la elaboración. del trabajo de investigación se tomó mucho este tema utilizando técnicas de auditoria para la recolección de datos, para ello se tomó en cuenta las fichas técnicas que emitió la Contraloría General de la República, específicamente referidas a la implementación del sistema de control interno tal como concluye Fernández (2009).

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS de Latinoamérica agrupadas en la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores – OLACEFS, tienen diversas denominaciones según su estrategia para enfrentar el control gubernamental. Existen a la fecha seis (06) EFS que se denominan “Contraloría General de la República” una de ellas es el Perú, las otras son Bolivia, Colombia, Chile, Paraguay, Venezuela y Costa Rica.

Tal es el caso de nuestro país y de Costa Rica, y otros han emitido Normas de control interno por sus propias EFS, siendo el problema principal que los integrantes de las organizaciones no las conozcan e interioricen por creer que no es su responsabilidad.

En el presente trabajo se utilizó información de las UGELs de la región Puno, obteniendo un modelo matemático con datos cuantitativos expresadas en puntajes, ecuación que representa el desarrollo económico – social de la región Puno en función a los factores críticos como son: presupuesto, tiempo y calidad en el programa de instrucción de un control gubernamental para dar un fortalecimiento adecuado en el sistema de control interno, logrando demostrar que la motivación sí influye en el desarrollo de la eficiencia, eficacia y economía ; siendo un punto de partida para futuras investigaciones que pudieran incluir otras variables.

## CONCLUSIONES

- El control Gubernamental es tarea de todos, se ejecuta bajo dos (2) modalidades o momentos, la primera se denomina “control interno” y es responsabilidad de todos los miembros dentro de las UGELs, la segunda modalidad se denomina “control externo” que es ejecutado tanto por la Contraloría General, por los auditores designados por esta y por toda aquella institución del Estado que tenga dentro de su competencia realizar alguna supervisión.

Sin embargo, las autoridades, funcionarios y servidores de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región desconocen que son los responsables directos de ejecutar el control gubernamental, y no tienen claro que son ellos los responsables de la implementación del Sistema de Control Interno en su propia entidad, este problema se solucionará con el eje principal de la competencia que es la motivación, con esta actitud se logra que los trabajadores públicos den un gran salto para fortalecer el sistema de control interno y por ende el control gubernamental en las UGELs de la Región.

- El sistema de control interno está conformado por cinco (05) componentes (Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación, y; Supervisión), reconocidos y aceptados internacionalmente y tiene como propósito esencial el de orientar a las UGELs hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, el mismo que está basado en tres grandes subsistemas que incluyen los componentes mencionados y éstos son: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema de Control de Evaluación.
- En nuestro país según la Ley 28716 Ley de Control Interno para las Entidades del Estado, existen seis (6) objetivos del control interno y según la Resolución de Contraloría N° 320- 2006-CG existen 37 Normas de Control Interno, que al estar implementadas en una organización pública nos darán una seguridad razonable que se cumplan los objetivos del control interno y por ende el control gubernamental, sin embargo éstos aún no son bien difundidos a nivel de toda las UGELs ni interiorizados por los directores de las mismas quienes son los responsables de fortalecer el control gubernamental y por ende promover e impulsar el desarrollo y justicia de nuestro país.



- La investigación permite la necesidad de establecer un Programa de Capacitación Modelo a utilizarse de forma permanente en las organizaciones públicas del Estado peruano, con la finalidad de sensibilizar, fortalecer e implementar un Sistema de Control Interno como parte del Control Gubernamental en beneficio del Estado peruano, el mismo que contempla un curso para profundizar la Doctrina Ética, que es el fundamento base del comportamiento de todo ser humano y en el caso de miembros de las entidades del Estado con mayor razón porque son los responsables de vigilar los recursos públicos.

## RECOMENDACIONES

- Evaluar si los controles internos de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región requieren ser actualizados, complementados o eliminados, a partir de una nueva evaluación de riesgos y conocer si han contribuido al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Que se inicie una campaña masiva de sensibilización, capacitación y motivación sobre control interno a todos los trabajadores de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región, con la finalidad que sepan y reconozcan si están realizando de manera adecuada sus funciones colaborando con el control gubernamental y que éste, esté presente en cada momento para que cada vez se fortalezca más, gracias al permanente aumento de las competencias de todos.
- Que se eleve una propuesta al Ejecutivo a fin de que lidere el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región, tal como lo viene realizando la CGR en todo el país, tomando en cuenta sus tres grandes subsistemas como estrategia contra la lucha de la corrupción siguientes: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema de Control de Evaluación.
- Que las Universidades y los Colegios profesionales a nivel de la Región se aúnan al esfuerzo que viene haciendo la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República con la difusión y programación de cursos de Control Gubernamental y Control Interno a nivel nacional a través de sus tres modalidades: Presencial, Virtual y Semipresencial e incluyan en su contenido la realidad del control gubernamental latinoamericano.
- Que, es importante y de necesidad que las Unidades de Gestión Educativa Local de la Región aprueben e implementen la presente propuesta de Programa de Capacitación Permanente en Control Gubernamental con la finalidad de contribuir en el fortalecimiento de su sistema de control interno para beneficio del Estado peruano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V. (2010). El futuro de la gestión pública y la gobernanza después de la crisis. *en Frontera Norte, n.º. 43, enero-junio, vol. 22*, p. 187-213.
- Álvarez, J. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral: Técnicas y Procedimientos*. (1. Edición, Ed.) Lima, Perú: Editorial Instituto Pacífico S.A.C.
- Arenz, A., & Loebbecke, J. (1996). *Auditoría, un Enfoque Integra. Sexta Edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Bacón, A. (2007). *Manual de auditoria interna*. México: Editorial LIMUSA S.A.
- Badillo, R., Reverte, C., & Rubio, E. (2010). Contrastación empírica del efecto Fisher en la Unión Europea mediante técnicas de cointegración con datos de panel. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(n. 44), p. 101-120.
- Barbarán, G. (2013). *Implementación del control interno en la Gestión Institucional del cuerpo general de Bomberos Voluntarios del Perú*. (tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Barbarán, G. (2015). *La Auditoría Gubernamental y su Incidencia en el Desarrollo de la Gestión de las Entidades Públicas*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Benzrihen, J. (1975). *La auditoría y el control interno en el sector público nacional*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- C.G.R. (2002). *Decreto Ley N° 26162 - Ley del Sistema Nacional del Control. Derogado según la 2da disposición fina de la Ley N°27785*. Lima, Perú: Publicado en El Peruano el 23.06.02.
- C.G.R. (2003). *Resolución de Contraloría N° 114-2003-CG. Reglamento del Órgano de Control Institucional (OCI) en el sector público*. Lima, Perú: Publicado en El Peruano.
- Canqui, Y. (2015). *Control interno en la ejecución financiera de obras por administración directa, sede central del Gobierno Regional Puno, periodo 2013*. tesis, Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Puno, Perú.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Castillo, A. (2009). *Sistema de Control Interno: instrumento para la efectividad de las Municipalidades*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villareal.
- CGR. (2006). *Ley N° 28716 de Control Interno de las Entidades del Estado*. Lima, Perú: publicado en el Diario El Peruano.



- CGR. (2006). *Normas de Control Interno aprobadas, mediante Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG*. Lima, Perú: publicado en el Diario El Peruano.
- CGR. (2008). *Resolución de Contraloría: R.C.G. N° 458-2008-CG. Guía para la Implementación del SCI en las entidades del Estado*. Diario El Peruano.
- CGR. (2009). *Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Lima, Perú: publicado en el Diario El Peruano.
- CGR. (2009). *Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, art. 9° Principios del Control Gubernamental*. Lima, Perú: publicado en el Diario El Peruano.
- CGR. (2009). *Plazos dispuestos de la implementación de Control Interno, mediante Decreto de Urgencia N° 067-2009*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Chapman, W. (1965). *Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal*. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Coello, J. (2014). *Propuesta de Cédulas, como Herramienta Técnica, en Auditoría de Obras Públicas*. (tesis de maestría), Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque, Perú.
- Congreso de la República. (1988). *Ley N° 24650: Ley de Bases de la Regionalización del 19.03.87*. Lima, Perú: Publicado en El Peruano el 11.02.88.
- Cortez, H. (2010). *El Sistema de Control Interno Gerencial en el contexto del informe "COSO" de la Dirección Regional de Salud Puno*. (tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Interno/1357715.html>.
- CPP. (1979). *Artículo 146° - Exclusividad de la función Jurisdiccional*. Constitución Política del Perú, Lima, Perú.
- CPP. (1993). *La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica*. Constitución Política del Perú. Lima, Perú: Publicado en el diario El Peruano.
- CR. (2002). *Ley de Bases de la Descentralización*. Congreso de la República. Lima, Perú: Publicado en el diario El Peruano.
- Crispin, W. (2012). *Control Interno Gubernamental y la Eficiencia Administrativa del área De Tesorería Del Gobierno Regional de Huancavelica*. (tesis), Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancavelica, Perú.



- Cruz, J. (2013). *Procesos Administrativos: Planeamiento, Organización*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/>
- Diez, A. (1982). *Control y auditoria internos de las Empresas*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un solo proceso*. La Habana, Cuba: ACIMED. ISSN 1024-9435.
- Elorreaga, M., & Gorostiaga. (2002). *Curso de Auditoria Interna*. Chiclayo, Perú: Edición a cargo del autor.
- Espinoza, M. (2007). *La auditoría para el apropiado control interno en una institución educativa de nivel superior*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Estucom, W. (2009). *Impacto del control interno en la gestión de la Red Salud Ilo*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/ControlInterno/965681.html>
- Fernández, J. (2009). *El Control de las Administraciones Públicas y la Lucha Contra la Corrupción: Especial referencia al Tribunal de Cuentas y a la Intervención General de la Administración del Estado*. España: Universidad de Salamanca.
- Fisher, R. (1922). On the interpretation of  $\chi^2$  from contingency tables, and the calculation of P. (e. 85, Ed.) *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 1, p. 87-94. doi:10.2307/2340521
- FONAFE. (2006). *Modificatoria del Reglamento de la Ley FONAFE, aprobado por D.S. N° 072-2000-EF DECRETO SUPREMO N° 085-2006-EF - Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, D-001-2006/004*. Lima, Perú: publicado en el Diario El Peruano.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Granville, B., & Mallick, S. (2004). Fisher hypothesis: UK evidence over a century. *Applied Economics Letters*, 11(2), p. 87-90.
- Hernández. (2008). *Deficiencias de control Interno*. Doc. Web, Lima, Perú. Obtenido de Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos46/deficiencias-control/deficienciascontrol6.shtm>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4. edición, Ed.) México, D. F: McGraw Hill / Interamericana Editores. S.A.
- Hidalgo, E. (2007). *Técnicas de Auditoría Asistida por Computador en la Gestión de los Órganos de Control Institucional del Sector Público Nacional*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- INTOSAI. (2004). *Guía para Normas de Control Interno del Sector Público*. Editado por el Tribunal de Cuentas de Bélgica.
- Larrea, J. (2017). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del área de contabilidad en el Perú: caso Institución OFIAPADM- DIRANDRO PNP. Lima 2016*. (tesis de maestría), Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú.
- Liñan, H., Aguilar, F., Barreto, Y., & Calsin, K. (2008). *Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Lozano, E. (2012). El Control Preventivo: Un Enfoque del Control en el Perú. *R.E.I. En Fiscalización – Tribunal de Cuentas CEDDET*, p. 15-20.
- Meiggs, W. (1971). *Principios de Auditoría*. (1. edición, Ed.) México: Editorial Diana.
- Montes, Y. (2014). *Control Interno en la Ejecución de Gastos de Inversión de la Municipalidad de Independencia - Ancash. QUIPUCAMAYOC*. (tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Muñoz, C. (2011). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis (2a ed.)*. México D.F: Pearson Educación.
- NAGUS. (2005). *Normas de Auditoría Gubernamental*. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Najar, A. (2011). *Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del Hotel Monasterio Cusco, año 2010*. (tesis de maestría), Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.
- Neira, J. (2016). *Evaluación de la Gestión del Proyecto de Inversión Pública Ampliación y Remodelación de la Piscina Olímpica de Trujillo 2011 – 2013, mediante aplicación del PMBOK*. (tesis de maestría), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Núñez, F. (2019). *Propuesta para mejorar la gestión del sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Bolognesi – Ancash, 2018*. (tesis), Universidad César Vallejo, Trujillo.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño Laboral y Estabilidad del Personal administrativo Contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (3), p. 493-505.
- Ramírez, A. (2014). *Capacitación y Desempeño Laboral de Los Empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas*. (tesis de maestría), Universidad de Morelos, México.
- Ríos, A. (2009). Gestión de Calidad y Mejora continua en la Administración Pública. *Actualidad Gubernamental*, vol. 2, p. 22-27.

- Ríos, S. (2009). *Auditoría forense: moderna herramienta de control para luchar contra la corrupción en el sector gubernamental* . Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Rivero, A. (2010). *Antecedentes y evolución del control interno*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucioncontrol-interno2.shtml>
- Sanchez, F. (2003). *Planificación estratégica y Gestión Pública por objetivos* (1ra edición ed., Vol. vol 1). Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39105/Planif\\_Estr\\_y\\_Ges\\_por\\_Obje.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39105/Planif_Estr_y_Ges_por_Obje.pdf)
- Sánchez, M. (2007). *El órgano de control de fiscalización superior y el instituto estatal de transparencia y acceso a la información pública, elementos inherentes de la democracia para el combate a la corrupción en el sector Gubernamental*. (tesis doctoral), Universidad Autónoma Benito Juárez, Oaxaca, México.
- Sánchez, M. (2007). *El órgano de control de fiscalización superior y el instituto estatal de transparencia y acceso a la información pública, elementos inherentes de la democracia para el combate a la corrupción en el sector gubernamental*”. (tesis doctoral), Universidad Autónoma “Benito Juárez, Oaxaca, México.
- Sánchez, W., & Jaramillo, W. (2017). Software Libro de Obra aplicado en la Ejecución de Proyectos de Empresa Pública Municipal de Vivienda de Loja VIVEM EP. vol. 2, 77-87.
- Sosa, J. (2015). *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Sotomayor, J. A. (2009). *El control gubernamental y el sistema de control interno en el Perú*. (tesis doctoral), Universidad Particular San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Taller Internacional. (1999). *Evaluación del Control Interno para la eficiencia de la función auditora*. Caracas, Venezuela .
- Terry, G. (2007). *Control Administrativo*. (1. edición, Ed.) México: Editorial Panorama.
- Tuesta, B., & Yolanda. (1999). *El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control*. 1º edición. México: Panorama.
- Tuesta, R., & Yarasca. (2005). *La Administración Pública Regional y La audiencia Pública*. (2. edición, Ed.) Lima, Perú: Tingo SA.



- Ubillús, J., Tamayo, C., & Zambrano, M. (2016). El control interno como herramienta eficiente en las PYMES de la ciudad de Portoviejo. (7. edición, Ed.) *Revista ECA Sinergia*, vol. 2, P. 6-15.
- Varela, E., Venini, A., & Scarabino, J. (2014). Standarts of Audit and Internal Control, evolution in Argentina of the regulations dictated through diverse organization of state regulation and supervision. *Sistema de Información Informática*, vol. 17, p. 89-102. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/877/87731335008/>
- Vargas, R. (2004). *Regionalización del Perú y Gobierno Nacional Descentralizado*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Vásquez, C. (2015). *Implementación del Órgano de Control Institucional como herramienta de gestión en la Municipalidad Distrital de Chao – La Libertad año 2014*. La Libertad, Chao: Universidad Nacional de Trujillo.
- Vila, C. (2010). *Diseño y Evaluación de un Sistema de Control Interno en la ejecución del Programa Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Chilca*. (ensayo), Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Y-Evaluacion-De-Un-Sistema/490489.html>
- White, L. (1964). *Introducción al Estudio de la Administración Pública*. México: Centro Regional de la Técnica - A.I.D.
- Whittington, R. (2000). *Auditoria, un enfoque integral, edición Santa Fe de Bogotá*. México: Mcgraw Hill.
- Zelio, J. (2015). *Auditoría integral: una respuesta efectiva de lucha contra el fraude y la corrupción en las unidades de gestión educativas locales –Puno*. (tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.



## ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas - Tabla de preguntas

N°	DETALLE DE LAS PREGUNTAS	
01	¿Qué opina usted sobre el Sistema de control interno actual de las UGELs de la Región?	
02	¿Cómo está implementado el Sistema de control interno actual?	
03	¿El sistema de control interno actual contribuye a la economía del control gubernamental?	
04	¿Conoce la nueva estructura del Sistema de Control Interno aprobada con la Ley 28716 y las Normas de Control Interno aprobadas con la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, cuál considera usted son sus principales aportes?.	
05	¿La adecuada implementación y conocimiento del Sistema de control interno de las UGELs propicia la eficacia y eficiencia del control gubernamental?	
06	¿Cree usted que con un Programa de Capacitación sobre el Sistema de Control Interno y su respectivo monitoreo se tendría mejores resultados de control gubernamental?	

Anexo 2. Encuestas - tabla de interrogantes

N°	DETALLE DE LAS PREGUNTAS	
01	¿En su organización diga usted, quién realiza el control interno?	
02	¿Diga usted quiénes son los responsables de ejecutar el control gubernamental?	
03	¿La definición de “Control Interno” según las nuevas Normas de Control Interno es?,	
04	¿Señale usted quiénes son los responsables de la implementación del Sistema de control interno en las UGELs de la Región?;	
05	¿Cuál el verdadero significado de OCI?	
06	¿El control gubernamental está clasificado en control interno y control externo?,	
07	¿El fortalecimiento del sistema de control interno contribuye a viabilizar el control gubernamental?,	
08	¿El sistema de control interno contempla la participación de todos los trabajadores?	
09	¿Según la Ley 28716, el sistema de control interno de las UGELs está compuesto por objetivos gerenciales del control interno?	
10	¿En su opinión el ambiente de control es un componente fundamental para el control gubernamental?	
11	¿El funcionario y trabajador de la UGEL está debidamente capacitado para ejercer el control gubernamental?;	

### Anexo 3. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control

#### **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República: Artículo y 9° de la Ley 27785.**

**Artículo 9: Principios del control gubernamental:** son principios que rigen el ejercicio del control gubernamental:

- a. La universalidad, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuere su jerarquía.
- b. El carácter integral, en virtud del cual el ejercicio del control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones materia de examen en la entidad y sus beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e índices históricos de eficiencia.
- c. La autonomía funcional, expresada en la potestad de los órganos de control para organizarse y ejercer sus funciones con independencia técnica y libre de influencias. Ninguna entidad o autoridad, funcionario o servidor público, ni terceros, pueden oponerse, interferir o dificultar el ejercicio de sus funciones y atribuciones de control.
- d. El carácter permanente, que define la naturaleza continua y perdurable del control como instrumento de vigilancia de los procesos y operaciones de la entidad.
- e. El carácter técnico y especializado del control, como sustento esencial de su operatividad, bajo exigencias de calidad, consistencia y razonabilidad en su ejercicio; considerando la necesidad de efectuar el control en función de la naturaleza de la entidad en la que se incide.

#### **CONCORDANCIAS:**

Ley N° 29555, 3ra. Disp.Complem (Ley que implementa la incorporación progresiva de las plazas y presupuesto de los Órganos de Control Institucional a la Contraloría General de la República)

- f. La legalidad, que supone la plena sujeción del proceso de control a la normativa constitucional, legal y reglamentaria aplicable a su actuación.
- g. El debido proceso de control, por el que se garantiza el respeto y observancia de los derechos de las entidades y personas, así como de las reglas y requisitos establecidos.
- h. La eficiencia, eficacia y economía, a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos.
- i. La oportunidad, consistente en que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes para cumplir su cometido.
- j. La objetividad, en razón de la cual las acciones de control se realizan sobre la base de una debida e imparcial evaluación de fundamentos de hecho y de derecho, evitando apreciaciones subjetivas.
- k. La materialidad, que implica la potestad del control para concentrar su actuación en las transacciones y operaciones de mayor significación económica o relevancia en la entidad examinada.
- l. El carácter selectivo del control, entendido como el que ejerce el Sistema en las entidades, sus órganos y actividades críticas de los mismos, que denoten mayor riesgo de incurrir en actos contra la probidad administrativa.

- m. La presunción de licitud, según la cual, salvo prueba en contrario, se reputa que las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, han actuado con arreglo a las normas legales y administrativas pertinentes.
- n. El acceso a la información, referido a la potestad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad, aunque sea secreta, necesaria para su función.
- o. La reserva, por cuyo mérito se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.
- p. La continuidad de las actividades o funcionamiento de la entidad al efectuar una acción de control. La publicidad, consistente en la difusión oportuna de los resultados de las acciones de control u otras realizadas por los órganos de control, mediante los mecanismos que la Contraloría General considere pertinentes.
- q. La participación ciudadana, que permita la contribución de la ciudadanía en el ejercicio del control gubernamental.

**CONCORDANCIA:**

R.C. N° 155-2006-CG (Aprueban Directiva que establece el Procedimiento de Veeduría Ciudadana en las Entidades)

- r. La flexibilidad, según la cual, al realizarse el control, ha de otorgarse prioridad al logro de la metas propuestas, respecto de aquellos formalismos cuya omisión no incida en la validez de la operación objeto de la verificación, ni determinen aspectos relevantes en la decisión final. Los citados principios son de observancia obligatoria por los órganos de control y pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General, a quien compete su interpretación.

**CONCORDANCIAS:**

R.C. N° 332-2007-CG, núm.4, inc. 4.2.4 (Rendición de Cuentas de los Titulares de las Entidades) R. N° 447-2008-CG (Directiva N° 012-2008-CG-PL) Lineamientos de Política para la formulación de los planes de control de los Órganos del Sistema Nacional de Control año 2009 y Directiva para la

Formulación y Evaluación del Plan Anual de Control de los Órganos de Control Institucional para el año 2009”R. 459-2008-CG (Anexo), Art. 4 (Principios que rigen la actuación de los Órganos de Control

Institucional) D.S. N° 023-2011-PCM (Reglamento de la N° 29622), Art. 44.

Anexo 4. Propuesta de: programa de capacitación para fortalecer el Control Gubernamental

<b>Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el Control Gubernamental</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
<p>Impartir conocimientos y habilidades de diversas ópticas y situaciones con la finalidad de fortalecer el sistema de control interno de las organizaciones públicas a través de actividades que deben desarrollar toda la organización, así como por aquellos que realizan el control externo, de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley N° 27785 A continuación se presenta como propuesta un Programa de Capacitación anual 21 hr. para fortalecer el control gubernamental en las organizaciones del Estado peruano, compuesto por una Charla de Sensibilización sobre Control Gubernamental y Sistema de Control Interno y por los siguientes seis cursos:</p>	
1. Introducción al Control Interno Gerencial.	(21 horas)
2. Normas de Control Interno	(21 horas)
3. Enfoques modernos de control interno	(21 horas)
4. Evaluación del control interno	(21 horas)
5. Evaluación de Riesgos.	(21 horas)
6. Código de Ética	(21 horas)
<b>SUB TOTAL</b>	(126 horas)
Charla de Sensibilización CG-SCI	(03 horas)
<b>TOTAL</b>	<b>(129 horas)</b>
<b>ALCANCE</b>	
<p>El presente programa debe ser tomado en cuenta por todas las organizaciones señaladas en el Artículo 3° de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República Ley N° 27785, tal como se señala a continuación:</p>	
<p>a) El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.</p>	
<p>b) Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.</p>	
<p>c) Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.</p>	
<p>d) Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.</p>	
<p>e) Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.</p>	
<p>f) Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que éste participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación.</p>	

- g) Las entidades privadas, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren. En estos casos, la entidad sujeta a control, deberá prever los mecanismos necesarios que permitan el control detallado por parte del Sistema.

## **CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN**

Uno de los objetivos prioritarios en la Administración Pública establece el fortalecimiento del Sistema Nacional de Control. En tal sentido, se ha desarrollado la sistematización integral de las diversas fases del Control que coadyuven a prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, así como el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de sus autoridades.

El programa proporciona los conceptos fundamentales que permitan al participante conocer las actividades y funciones de control en las entidades del sector gubernamental. Asimismo, permite identificar los criterios técnicos establecidos para el ejercicio profesional del control interno conforme a la normativa vigente, que a su vez propenda a la uniformidad en el trabajo, convirtiéndose en un elemento fundamental que permita la mejora de la gestión de las entidades.

## **PROGRAMACIÓN DE CONTENIDOS DE LOS CURSOS**

### **1. Introducción al Control Interno Gerencial (21 horas)**

- Premisas de un Gerente Estratégico (PODERR) Planificación, Organización, Dinamización, Evaluación, Reajuste y Rendición de Cuentas.
- Coso I (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo)
- Competencias (CHA) Conocimiento, Habilidades y Aptitud – Actitud.
- Coso II (Entorno Interno, Definición de Objetivos, Identificación de Eventos, Valoración de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y; Monitoreo.

### **2. Normas de Control Interno (21 horas)**

- Enfoques de Procesos
- Componentes
- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control Gerencial
- Información y Comunicación
- Supervisión

### **3. Evaluación del Control Interno (21 horas)**

- Fases Metodológicas
- Estudio Preliminar y Programación
- Identificación de Áreas Críticas
- Presentación de Resultados

### **4. Evaluación de Riesgos (21 horas)**

- Planeamiento de la Gestión de Riesgos

- Identificación de Riesgos
- Valoración de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos

#### **5. Código de Ética (21 horas)**

- Ley del Código de Ética de la Función Pública Ley 27815
- Código de Ética del Auditor Gubernamental Resolución de Contraloría N° 077-99-CG
- Fundamentos éticos del Tercer Cantero

### **METODOLOGÍA**

Los cursos del programa deben estar estructurados de manera que permitan brindar a los participantes las bases conceptuales y metodológicas del control interno, que les facilite mejorar sus funciones propias del cargo.

Se aplicará la metodología expositiva-participativa, promoviendo el intercambio de experiencias. Cada curso se desarrollará en 21 horas, divididas en 7 sesiones de 3 horas cada una.

Los cursos mencionados podrán ser dictados por la Escuela Nacional de Control - ENC, las Universidades y por los Colegios Profesionales; también podrán ser dictados en las propias organizaciones públicas bajo la modalidad de “in house”.

Actualmente la ENC ofrece estos cursos de manera individual bajo las siguientes modalidades de capacitación:

1. Introducción al Control Interno - Presencial
2. Gerencial Normas de Control Interno Presencial, - Virtual y Semipresencial
3. Enfoques modernos de control interno - Presencial
4. Evaluación del control interno - Presencial
5. Evaluación de Riesgos Código de Ética - Presencial.